

אילן ביג'אוי

ניהול השיווק

חדשנות וחשיבה יזמית

אוניברסיטת בר אילן
המכללה האקדמית אשקלון

אילן ביג'אוי
ניהול השיווק וחשיבה יזמית

Ilan Bijawi
Marketing management and entrepreneurial thinking

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 Bijawi
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.

למשפחתי, סלביה, אלי, יוני, נטעלי, אוריטה, עדי ונכדתי תמר

דברי פתח

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 להצלבת 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, ושינוים 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

יגאל ליט

דיקן ביה"ס למנע"ס
המכללה האקדמית נתניה

תוכן העניינים

הקדמה

פרק א: הכוחות המניעים: מהישרדות ליוזמה שיווקית-עסקית

שאפתנות

גורמי אנרגיה

ההכוונה, הדרך והאופק

התמדה לאורך זמן

שיתוף פעולה בתהליך היזמות

תפקידי הצוות היזמי

שרשרת הערך (Value Chain) ותפקיד השיווק

מנהיגות (Leadership)

התפתחות תאוריית המנהיגות

סגנונות מנהיגות

סגנונות מנהיגות והתפתחות חברה

ביבליוגרפיה

פרק ב: הפירמה, סביבתה העסקית ותפקיד השיווק

חזון ומשימת-על של פירמות נבחרות

חברות בין-לאומיות

חברות ישראליות

פילוסופיה שיווקית

פילוסופיית מוצר

פילוסופיית ייצור

פילוסופיית שוק

פילוסופיה חברתית

פילוסופיית מכירות
אסטרטגיה כלכלית
יכולת ייחודית
אמצעי הפירמה (Corporate resources)
סביבות מאקרו וזיהוי הזדמנויות וסיכונים
ניתוח SWOT
ביבליוגרפיה
פרק ג: תהליך השיווק
תפקיד השיווק מטרותיו וחשיבותו
תפקיד השיווק ומטרותיו
חשיבות תפקיד השיווק
תהליך השיווק - סביבת המיקרו
ורכי הלקוחות
סוגי הלקוחות
ספקים
מערכות ציבוריות
גורמי ביניים (Intermediaries)
התחרות
תמהיל השיווק, ארבעת ה-P וגשרי תועלות
מוצר-מחיר (Product-Price)
קידום (Promotion)
מקום (Place)
ביבליוגרפיה
פרק ד: התנהגות צרכנים
פלח לקוחות - הגדרה ומטרה
תפקידי הלקוח
תפקיד הצרכן ונציג צרכן
תפקיד המשתמש
הקונה - המחליט על הקנייה
הרוכש

יוזם קניית המוצר
המשפיע על הקנייה
פילוח לקוחות
פילוח לקוחות לפי גורמי מצב של סביבת המאקרו
פילוח לקוחות התנהגותי
פילוח לפי סוג הצורך כאמצעי להשגת מטרות שונות וטכנולוגיה
פילוח לפי ערכים וסגנון חיים
פילוח לקוחות "זארה"
פילוח לקוחות "סטרבקס"
תהליך קבלת החלטות של לקוח
סוגי צורך
מידע סביל ומידע פעיל
הערכה והשוואת פרמטרים
החלטת הקנייה
ההצדקה
ביבליוגרפיה
פרק ה: מחקרי שוק
מטרות מחקרי שוק
אפיון סביבת המאקרו
אפיון התחרות
התפתחות צורכי לקוחות
החלטה אסטרטגית
גישות ורמות מחקר
גישות מחקר
רמת מחקר
שיטות מחקר
תצפיות (Observation)
סקר שוק
מקורות מידע
מקורות מידע משניים

מקורות מידע ראשוניים
ביבליוגרפיה
פרק ו: אסטרטגיית מוצרים
שכבות מוצר (Product levels)
ליבת המוצר (Core Product)
המוצר בפועל (Actual Product)
העשרת המוצר (Augmented Product)
סוגי מוצרים
מוצרי נוחות (Convenience Goods)
מוצרי שופינג (Shopping Goods)
מוצרים ייחודיים
תיאור מוצר
מאפייני המוצר
אריזת מוצר
תווית
מיתוג מוצר
משמעות הסימן ושם המותג
בעלות על שם המותג
אסטרטגיית מיתוג
בידול מוצר ומיצובו
בידול מוצר
מיצוב מוצר
אסטרטגיית מוצרים
הרחבת קו, עומק, תמהיל
מודל ANSOFF
מודל BCG (Boston Consulting Group)
מודל ה-BCG החדש
מודל GE (General Electric)
מודל כיסוי שוק (Market Coverage)
מחזור חיי מוצר

שלבבים במחזור חיי מוצר
סוגים של מחזור חיי מוצר
מחזור חיי תחום המוצר לאורך זמן
ביבליוגרפיה
פרק ז: אסטרטגיית מחירים
מטרת השיווק והגישה
הישרדות וגישת עלות
רווח סביר, גישת התחרות
מקסום רווח וגישת תועלת לקוח
מוביל איכות, גישת תועלת לקוח
נתח שוק, גישת עלות או תחרות
אסטרטגיית מחירים ושלבבים במחזור חיי מוצר
שלב חדירה של מוצר חדש ואסטרטגיית מחירים
אסטרטגיית מחירים ושלב הצמיחה
אסטרטגיית מחירים ושלב הבגרות
אסטרטגיית מחירים ושלב הדעיכה
ביבליוגרפיה
פרק ח: אסטרטגיית קידום
בניית המסר
תוכן המסר
מבנה מסר
פורמט המסר
תמהיל הקידום ואמצעי המדיה
פרסומת
מכירה אישית
קידום מכירות
יחסי ציבור ואמצעי מדיה
אסטרטגיה ותכנית קידום
מאפייני אסטרטגיית קידום
אסטרטגיית קידום במשיכה ובדחיפה

תכנית קידום

ביבליוגרפיה

פרק ט: אסטרטגיית הפצה

מקום המפגש (Place)

שיווק ישיר

מכירה ישירה

הפצה באמצעות מפיץ (Distributor)

סוכן (Agent) בתפקיד מתווך

הקמת שותפות או חברת-בת

תפקידי מקום ההפצה

מקום מפגש פיזי בין מוצר לבין הלקוח

מקום המפגש כאמצעי קידום

מקום מפגש כמקור מימון

מקום מפגש כמקור מידע

אסטרטגיית הפצה

מקום מפגש בחנות כולבו או מרכולים

מקום מפגש בחנות מתמחה

הפצה אנכית

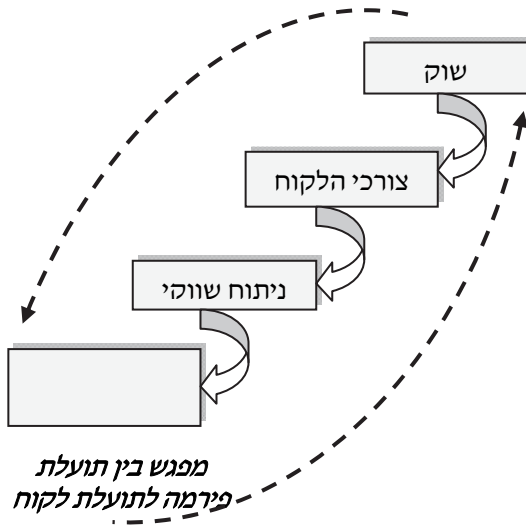
הפצה אופקית

ביבליוגרפיה

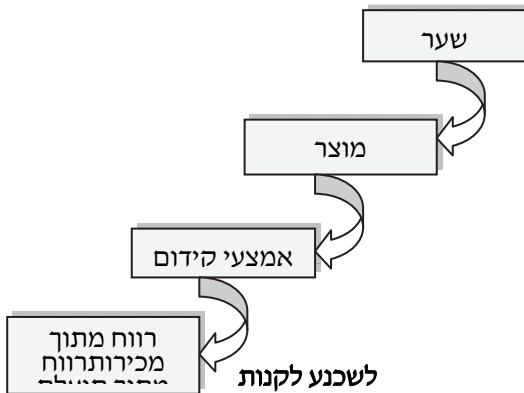
הקדמה

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 (תרשים I), כשלצדו עומדים מקורות מידע ושיטות מחקר. תהליך השיווק הוא תהליך מתמשך. בכל רגע נתון הוא ממשיך לאפיין 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 פונקציה זו עומדים האמצעים שעוצבו תוך שיתוף פעולה בין השיווק לבין הגורמים המקצועיים השונים בפירמה ומחוצה לה, המתמחים בפיתוח (תרשים II), בעיצוב, בייצור, בקידום או בהפצה.

תרשים I: תהליך השיווק - מהשוק לרווח מתוך תועלת לקוח



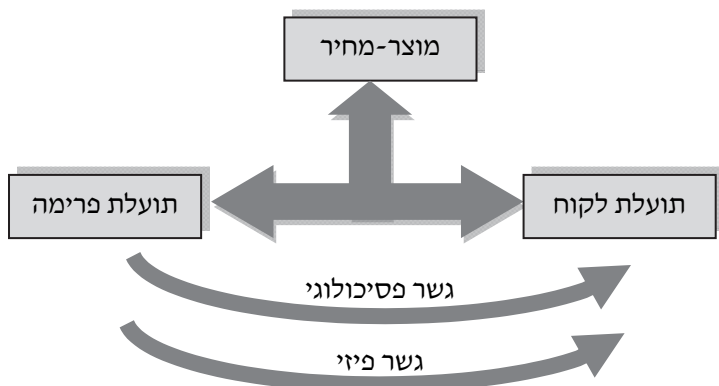
תרשים II: תהליך המכירות משער המפעל לרווח מתוך מכירות



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 יוזמת 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 לאפיין 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 ללקוח, באופן כזה שאותו יעדיפו על פני מוצרים אחרים.

הקדמה | 11

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?

פרק א

הכוחות המניעים: מהישרדות ליוזמה שיווקית-עסקית

רוב העסקים הקטנים מונעים באמצעות הרצון להתפרנס במובן של הישרדות, בייחוד במדינות מתפתחות (Olomi, 2001; Frese & De Kruijff, 1997; Rutashobya, 1995; 2000; Toroka & Wenga, 1997). חוסר השכלה, שפה או ידע בכלל יכול לעודד הקמת עסק משום שלא נמצא מקור תעסוקה אחר לפרנסה (Rosa, 2009). תופעה זו נפוצה גם בארצות מפותחות, אף כי במידה פחותה. עסק קטן כמו חנות למכירת נעליים, חנות מכולת, קיוסק פלאפל או בסטה בשוק הוא לרוב עסק לשם הישרדות. בעלי מיזם של הישרדות מתקשים להרוויח די כדי להשקיע בעסק ולפתחו.

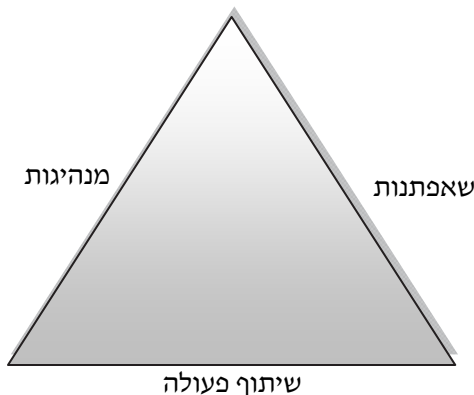
התנאים המאפשרים מעבר ממצב של הישרדות למצב של יוזמה שיווקית-עסקית אינם ברורים (Dunkelberg & Kolvereid, 1992; Cooper, 1982; Kolvereid & Bullvag, 1996; Kurantko, Hornsby & Naffziger, 1997). יוזמה שיווקית-עסקית רואה בפיתוח העסק ערך של הגשמה עצמית.

להלן נפתח את הדיון בנושא יוזמה שיווקית-עסקית, בכוחות העשויים להניע בעל עסק למטרת הישרדות לעבור ליזמות כזאת ולשנות את סולם הערכים שלו (Schumpeter, 1934; Davidsson, 1989; 1991). נתמקד בצורך בשאפתנות, רצון ונכונות לשתף פעולה עם אחרים והיכולת להנהיג (תרשים 1).

שאפתנות

ללא שאפתנות אין כל אינטרס להשיג יעדים אישיים או חברתיים מעבר להישרדות. מציאות של הישרדות חוסמת כל רצון לפיתוח כלכלי. אטקינסון (Atkinson, 1964) מגדיר שאפתנות (Motivation) כ"השפעה מידית על הכיוון (direction), העצמה (vigor) וההתמדה (persistence) של הפעילות (action)". ורום (Vroom, 1964) רואה בשאפתנות "תהליך המכוון את בחירתם של אנשים תחת צורות שונות של פעילויות רצונית". קמפבל ופריצ'רד (Campbell et Pritchard, 1976) טוענים ששאפתנות קשורה ליחס בין פרמטרים תלויים לפרמטרים בלתי תלויים. יחס זה מסביר את ההכוונה וההתמדה של התנהגות הפרט. שלושת היסודות המשותפים להגדרות אלו הם "גורמי האנרגיה, הדרך והאופק מכווני-היעד וההתמדה לטווח ארוך" (Steers, 2004).

תרשים 1: הכוחות המניעים לזיזמות עסקית



שאפתנות יכולה להיות מבוססת על כוחות אנרגטיים מולדים אשר דוחפים אנשים להיות שאפתניים. חוקרים מומחים בתחום ההתנהגות האנושית פיתחו תאוריות מבוססות על האינסטינקט כדי להבין מיהם אותם גורמים אנרגטיים. מק-דוגל (McDougall, 1908) מזכיר "תכונה מולדת לא תורשתית אשר מאפשרת לבעליה לחוש בנושאים מסוג מסוים ולנהוג בדרך מיוחדת". ג'יימס (James, 1950) זיהה רשימה של אינסטינקטים כמו ניידות, חברתיות, סקרנות, פחד, קנאה או סימפטיה. טימונס (Timmons, 1999; 2004) מדגיש בדבריו על חשיבה יזמית את חשיבות היצירתיות והסקרנות, המכוונות לחיפוש הזדמנויות. הסקרנות מתחילה ברצון לשאול שאלות ולחפש להן תשובות. היצירתיות הופכת את התשובות לערך מוסף בפיתוח עסק. ערך מוסף זה ממלא את יעדי הפירמה המוגדרים כהצלחה על ידי היום. הגדרת המושג "הצלחה" יכולה להשתנות בהתאם לעניין ולרצון של היום, אך עליו להיות מוגדר מראש כדי לפעול לקראת הגשמתו.

ההכוונה, הדרך והאופק

שאפתנות מונהגת באמצעות הרצון להשיג אופקים מוצהרים בדרכים מוגדרות. מודלים המבוססים על הנהגה (dirigisme) והתחזקות פותחו על ידי חוקרים כמו הול ות'ורנדייק (Thorndike, 1980; Hull, 1911) אשר הגדירו את המושג "למידה" כגורם אנרגיה. מודלים של התחזקות ממשיכים גם היום לשמש להערכת השאפתנות והיעילות בעבודה (Komaki, 2003). מודלים אלה מציעים התקדמות הדרגתית ומתמשכת לאורך זמן בסולם משוער של צרכים המתעוררים בכל שלב התפתחותו של הפרט עד לבגרותו. הפרט מתקדם מהצרכים הפיזיים דרך צורכי הגנה וביטחון לצרכים חברתיים והערכה עצמית ועד להגשמה.

מקללנד (MacLelland, 1961; 1977) לא מביא בחשבון את ההיררכיה ומתמקד בדרגות שונות של הגשמה עצמית וחברתית כגורם אנרגיה. הדרגה הראשונה נקראת "רצון להגשמה אישית". דרגה זו מחייבת

אחריות אישית, סיכון מחושב המלווה בהגשמת הישגים בפועל והגשמת המשימות שהוגדרו. היזם קובע יעדים אישיים ומקצועיים ותנאים הדרושים להגשמתם. הדרגה השנייה היא "צורך בהשתייכות". היזם מחפש את הסכמת הקהילייה הכלכלית והחברתית ופועל בהתאם לציפיות ולנורמות ומעריך את רגשות האחרים כלפיו. הדרגה השלישית היא "רצון למנהיגות ושלטון" כיעד. יזמים כאלה רואים בעסק אמצעי להשפעה על התחום שבו הם עוסקים או על המערכת הכלכלית, החברתית או הפוליטית.

התמדה לאורך זמן

התמדה נתמכת בהכוונה פנימית (Intrasit) או חיצונית (Extrasit) (Newstrom & Davis, 1993). המוטיבציה הפנימית מכוונת לקשר הישיר שבין הפרט לבין המשימות שעליו לבצע, והשאפתנות החיצונית מקושרת לסביבה החיצונית סביב המשימה שיש לבצע. תאוריית המוטיבציה ההיגינית של הרצברג (Herzberg, 1966) מסייעת לחזק את ההתנהגות האנושית המבוססת על המוטיבציה הפנימית והחיצונית. הרצברג טוען שהשאפתנות מושפעת מהעניין בעבודה, מהאתגר ומהזדמנויות ההכרה וההתחזקות שהיא מציבה. לדבריו, ההקשר, סביבת העבודה וגורמי ההיגינה הם מידיים ממטרת הסיפוק והמוטיבציה העתידים. העשרת העבודה היא גורם מפתח בשאפתנות בעבודה. תאוריית "המטרה להשיג" היא שיטה פנימית של התנהגות אנושית, משום שהיא מגדירה יעדים להשגה ופועלת על מנת להשיג את רמת היעילות הדרושה לביצוע המשימה (Locke, 1968; Steers & Porter, 1974; Crown et Rosse, 1995). יישום תאוריה זו בגרסה הפרטנית או הקבוצתית רווחת מאוד בתחום התעסוקה בתעשייה (Ambrose & Kulik, 1999).

שיתוף פעולה בתהליך היזמות

פעילות יזמית מבוססת על שיתוף פעולה בין בעלי חשיבה ניהולית (Director), יזמית (Entrepreneur), מחקרית (Inventor) מסחרית (Promoter) (Timmons, 1999) (תרשים 2). התכונות הנדרשות לכל תפקיד שונות. טימונס מגדיר שתי תכונות בסיסיות: יצירתיות וידע בניהול ומגדיר נישה שונה לכל אחת בהתאם לתפקיד. שרשרת הערך ממחישה את רשת הקשרים הדרושים בין פעילויות שונות של הפרימה לבין עצמן וביניהן ובין הסביבה החיצונית.

תפקידי הצוות היזמי

בעלי חשיבה ניהולית (Director)

מנהל פועל באילוצים של תקציב, של זמן ושל תוצאות רצויות. עליו להיות בעל ידע מעמיק בניהול ולהמעיט ככל האפשר במידת יצירתיות על מנת לשמור על מסגרת יציבה ולא לשנות תדיר את תכנית העבודה. חשיבה יצירתית מחייבת "חשיבה מחוץ לקופסה" והימצאות בשטח רוב הזמן. מנהל חייב לבלות את רוב זמנו בפירמה, ולכן אין הוא יכול להיות בפנים ובחוץ בו-זמנית, ומנהל ויזם כאחד.

בעלי חשיבה יזמית (Entrepreneur)

יזם צריך להיות הן יצירתי והן בעל ידע מעמיק בניהול. יצירתי, משום שעליו לזהות את ההזדמנויות העסקיות הטובות ביותר בכל רגע נתון, ובעל ידע מעמיק בניהול כדי להבין את חשיבת המנהל שאליו הוא כפוף. עליו להיות בעל יכולת ניהול רב-תחומית משום שהוא עשוי להיות בקשר עם עובדים מחוץ לתחום התמחותו, קרי עם כל האגפים בפרימה: פיתוח, ייצור, מימון, מכירות ולקוחות פוטנציאליים בשווקי יעד שונים. מטרתו היא לבנות אלטרנטיבות של יכולות פוטנציאליות עתידיות בעבור הפרימה וליצור ערך מוסף ללקוחותיה.

בעל חשיבה המצאתית (Inventor)

בעל חשיבה הממצאתית אחראי על פיתוח הידע. עליו להיות בעל יכולת

הכוחות המניעים: מהישרדות לזיזמה שיווקית-עסקית | 17

ליישמו כדי להבטיח שיפור מתמשך במוצרים ובתהליכי הפיתוח, הייצור, השיווק או המכירות בהתאם להתמחותו בפירמה. ללא חשיבה המצאתית אי אפשר לשמור על יתרון תחרותי לאורך זמן. אין כל הכרח שתפקיד הממציא יהיה מאויש על ידי עובד של הפירמה. מסגרות חיצוניות כמו מכוני מחקר, מומחים חיצוניים או ייצוג של חברה זרה המתמחה בתחום הנדון יכולים למלא את תפקיד הממציא.

בעל חשיבה מסחרית (Promoter)

על המקדם להבין את פסיכולוגיית הלקוח ולהחזיק ברשת קשרים, בידע שיווקי וביכולת שכנוע. אחריותו לקדם את המוצר בשוק. תפקיד זה יכול להיות פנימי, חיצוני או בגיבוי חיצוני.

תרשים 2: הצוות היזמי

מדת היצירתיות	ממציא	יזם
	מקדם	מנהל
גבוהה		
נמוכה		
	רמת ידע ניהול	מעמיקה

שרשרת הערך (Value Chain) ותפקיד השיווק

שרשרת הערך היא תהליך ביצוע פעילויות התלויות אחת בשנייה היוצר בעבור הפירמה את הערך המוסף הרצוי לה (Porter, 1998). שרשרת הערך מורכבת מפעילויות בסיס ומפעילויות תמך (תרשים 3). תפקיד השיווק בשרשרת הערך הוא לגרום לשיפור מתמיד של הערך המוסף, דרך זיהוי תועלות הלקוחות המאפשרים לפירמה להציע מוצרים מתאימים ולהגדיל את רווחיה.

פעילויות בסיס (Primary activities) ותפקיד השיווק

- **לוגיסטיקה פנימה (Inbound logistic)**

פעילות זו אחראית על הבאה אל תוך הפירמה את כל חומרי הגלם, הציוד או השירותים הנדרשים לביצוע פעולות הבסיס והתמך. מערכי תקשורת ולוגיסטיקה דו-כיווניים עם ספקים, עם חברות הובלה ועם קבלני משנה שונים מאפשרים הספקה של כל פריט בזמן הנדרש ובתנאים הנדרשים. שיתוף פעולה של לוגיסטיקה פנימה עם הפעילויות האחרות חיוני להצלחתה של הפירמה.

- **ייצור-הפקה (Operations)**

הייצור מצריך סביבו מגוון פעילויות, ביניהן מחסני חלפים, מרכזי אריזה, הנדסה, תחזוקה מיקור פנים וחוץ, קבלני משנה בייצור או מתן שירותים. פעילויות אלו אינן יכולות להתבצע ביעילות ללא שיתוף פעולה עם הפעילויות האחרות של הפירמה והבנת האחריות המוטלת על כל אחד.

- **לוגיסטיקה החוצה (Outbound logistics)**

המוצר צריך לעבור מהמפעל ללקוח דרך תחנות רבות, ביניהן תהליכי שימור, הובלה, מחסנים וגורמי ביניים שונים. כל העברה ואופן הטיפול בה עלולים לפגוע בערך המוסף של המוצר או בעיתוי מועד ההספקה. חדשנות בתחומי האריזה ושימור המוצר, ההובלה ומערכות המידע המלוות את המוצר בדרכו עשויות להבטיח תועלת מרבית בהעברת המוצר מפירמה ללקוח.

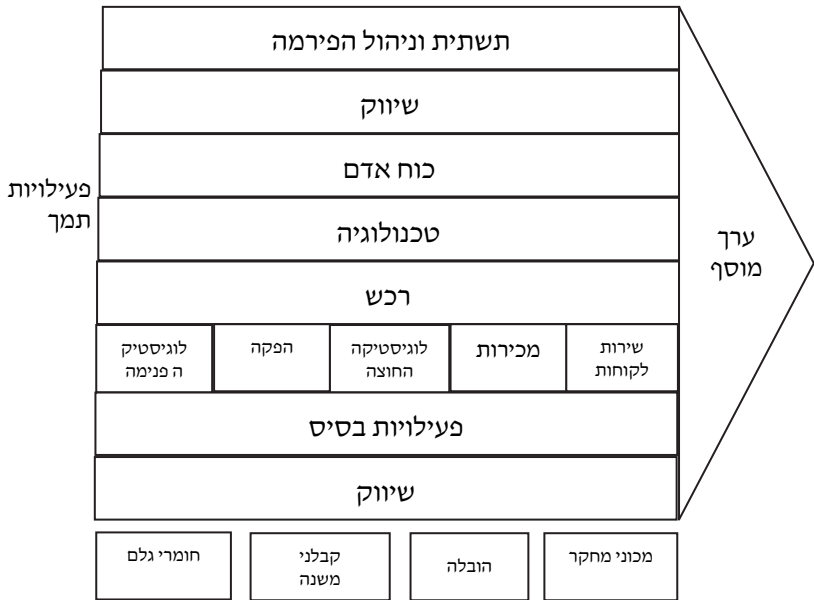
- **נקודות המכירה**

מקומות המפגש בין המוצר ללקוח יכולים להיות הן וירטואליים והן פיזיים. מפגש וירטואלי מתקיים כאשר המוצר נרכש דרך אינטרנט, קטלוג או טלפון. חדשנות בשיטות המחשה עשויה להועיל לפעילות המכירה של הפירמה. נקודות המכירה יכולות להיות גם פיזיות, כמו חנות בקניון או ברחוב. גם במקרה זה הפעלת כל נקודת מכירה מחייבת שיתוף פעולה עם פעילויות הבסיס האחרות של הפירמה ועם גורמי חוץ.

- **תפקיד השיווק ופעילויות הבסיס**

פעילויות הבסיס מיישמות את תכנית השיווק שגובשה על ידי ההנהלה בגיבוי השיווק כדי להשיג את המכירות החזויות. בפועל המכירות יכולות להיות שונות מהחזוי. תפקידו של השיווק לזהות את הסיבות לשינויים ולהציע פתרונות. הסיבות יכולות להיות פנימיות או חיצוניות. דוגמאות לסיבות פנימיות: ביצוע שלא בהתאם לתכנון של פעילות בסיס (איחורים בלוגיסטיקה פנימה או החוצה או עלויות שונות מהמתוכנן של חומרי הגלם). דוגמאות לסיבות חיצוניות: הופעת מתחרה חדש או החלטת ממשלה המשנה את תנאי השוק.

תרשים 3: שרשרת הערך ותהליך השיווק



מקור: פורטר, 1998 (בתוספת שינויים בנושא השיווק ומיקור חוץ)

פעילויות תמך (Support activities) ותפקיד השיווק

פעילויות התמך יוצרות את האמצעים המאפשרים לפעילויות הבסיס לפעול. תשתית וניהול הפירמה, גיוס הכשרה וניהול אנושי, פיתוח טכנולוגיה ורכש הם פעילויות התמך שיוגדרו להלן.

- **תשתית וניהול הפירמה**
הפירמה יכולה לרכז את כל התשתיות, מתקני ייצור, פיתוח, אחסון,

במקום אחד או לפזרם בין מקומות שונים. ניהול הפירמה יכול להיות מרוכז במקום אחד או יותר. באחריות הניהול להחליט החלטות בכל רגע ובכל זמן בהתאם לאסטרטגיה העסקית שגובשה ויעדיה.

• גיוס וניהול כוח אדם

פעילות כוח אדם עובדת בשיתוף פעולה עם הנהלת הפירמה ועם פעילויות התמך והבסיס האחרות על מנת לקבוע מהו ההון האנושי הדרוש לפירמה. בהתאם להחלטות בתחום כוח האדם, מגייסים עובדים ומכשירים אותם. פעילות זו מחייבת זיהוי נכון של בעלי הידע הדרושים בזמן הנכון בכל תחומי פעילותה של הפירמה. בעלי הידע יכולים להיקלט בפירמה כעובדים או לשכור את שירותיהם כעובדי חוץ.

• פיתוח טכנולוגיה

פיתוח טכנולוגיה יכול להיות יזום ולתרום לכל הפעילות של שרשרת הערך. אנשי המחקר והפיתוח אחראים על פיתוח טכנולוגיית המוצר, על תהליך הייצור שלו ועל ההיבטים הלוגיסטיים (פנימה והחוצה). נוסף על כך, אנשי המחקר והפיתוח שותפים בתהליכי קבלת החלטות עם הנהלת הפירמה, באשר לשאלה מה לפתח בכל אחת מפעילויות שרשרת הערך.

• רכש

הרכש מעורה בכל הפעילויות ועליו לתת מענה לכל דרישה של חומר גלם, של ציוד או של שירות. תפקיד הרכש לאתר מקורות אספקה לכל פריט, לנהל משא ומתן באשר לכמות, למחיר ולמועדי אספקה ולחתום על החוזים.

• תפקיד השיווק בפעילויות התמך

שיווק עומד בתווך בין הנהלת הפירמה לבין פעילויות אחרות. לאור יעדי הפירמה ויכולותיה, השיווק בוחן את סביבות העסקים בשוק ומזהה הזדמנויות עסקיות, לקוחות ומוצרים פוטנציאליים. השיווק פועל בשיתוף פעולה עם פעילויות אחרות של שרשרת הערך כדי להבטיח התאמה בין

ההזדמנויות העסקיות שזוהו לבין יכולתן של הפעילויות לממשן במסגרת יעדי הפירמה.

מנהיגות (Leadership)

התפתחות תאוריית המנהיגות

הרמה הראשונה של מנהיגות היא ה"מנהיגות מסורתית". אב המשפחה, רב בקהילה או מלך העומד בראש מדינה הם מנהיגים לפי המסורת (Brymer & Gray, 2006; Straub, 1980). המנהיג מורה, ובהתאם הכפופים לו מבצעים ושומרים לו נאמנות, כיוון שהם יודעים שהוא דואג להם (תרשים 4).

הרמה השנייה של מנהיגות היא מנהיגות לפי "תאוריית תכונות המנהיג". תאוריה זו מדגישה את חשיבות התכונות האישיות של המנהיג, שלו תכונות ייחודיות או מעשים המוערכים על ידי האחרים. מאו, קאסטרו או סטלין בפוליטיקה וביל גייטס ("מיקרוסופט") או סטיב ג'ובס ("אפל") בעסקים הוכתרו כמנהיגים בשל מעשיהם.

רמה שלישית של מנהיגות היא "מנהיגות כתפקיד פונקציונלי". המנהיגות מועברת לאחר תהליך של קבלת החלטות באמצעות בחירות או מינוי. נשיא וראש ממשלה הם מנהיגים נבחרים.

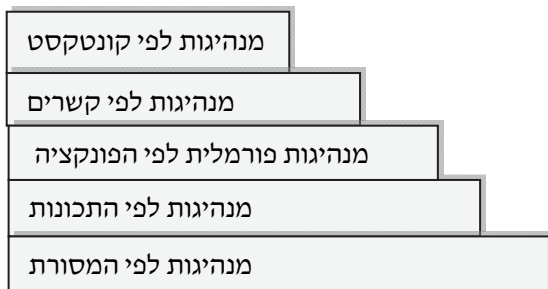
רמה רביעית של מנהיגות היא "מנהיגות דרך קשרים". המנהיג מתמנה לתפקידו בשל קשרים עם בעלי סמכות הרואים בו נציגם בשלטון.

הרמה החמישית והאחרונה נקראת "מנהיגות מתוך קונטקסט". מנהיג ייחשב מי שמסוגל לחזות את העתיד וידוע לתפוס את ההזדמנות שנוצרת בהקשר מסוים.

תאוריית ה-"path goal" (Szilagyi & Sims, 1974), תאוריית ה-contingence (Fiedler, 1967) ותאוריית המצב (Hersey & Blanchard, 1982) ממחישות רמה זו של מנהיגות. צ'רצ'יל ודה-גול ידעו לנצל את מלחמת העולם השנייה ואת הוואקום המנהיגותי במדינותיהם כדי להפוך

למנהיגים.

תרשים 4: התפתחות תאוריות המנהיגות



מקור: Straub, 1980

סגנונות מנהיגות

הרשי ובלנשר (Hersey & Blanchard, 1982) מבחינים בין "התנהגות של ניהול" לבין "התנהגות של תמיכה". מנהיגות המאופיינת ב"התנהגות של ניהול" היא מנהיגות גדולה. המנהיג מחליט, והכפופים לו מבצעים את הוראותיו בתוך בקרה צמודה. העברת סמכויות על ידי מנהיג תחשב כהתנהגות (מעורבות) בניהול קטנה.

מנהיגות המאופיינת ב"התנהגות של תמיכה" היא מנהיגות חזקה התומכת בהעשרת הידע של העובדים. מנהיגות בעלת "התנהגות של תמיכה" קטנה בוחרת עובדים בעלי ידע מתאים כדי שלא יהיה צורך בתמיכה מצדה.

הרשי ובלנשר (Hersey & Blanchard, 1982) מגדירים ארבעה סגנונות של מנהיגות: שניים אוטוקרטיים, קרי התנהגות בניהול גדולה (סגנון ניהול מספר 1 וסגנון ניהול מספר 2), ושניים דמוקרטיים, קרי התנהגות בתמיכה קטנה (סגנון ניהול מספר 3 וסגנון ניהול מספר 4) (תרשים 5).

סגנון 1: ניהול - התנהגות בניהול גדולה - התנהגות בתמיכה קטנה
 במנהיגות אוטוקרטית, המאופיינת בתמיכה קטנה, המנהיג בוחר מנהלים בעלי ידע מתאים כדי לממש את המשימות הדרושות ואשר מסוגלים להעביר את הוראותיו לכפופים להם ולבקר את ביצועיהם. לדוגמה, הצבא מנוהל בסגנון מנהיגות אוטוקרטית, כשכיוון מתן הפקודות הוא מלמעלה למטה. כל אחד מחברי הארגון הצבאי מקבל הכשרה מוקדמת כדי להיות בעל הידע המתאים לביצוע משימותיו. בצבא, מדי פעם, מעשירים את הידע של בעלי התפקידים השונים.

סגנון 2: סיוע - התנהגות בניהול גדולה - התנהגות בתמיכה גדולה
 במנהיגות אוטוקרטית, המאופיינת בתמיכה גדולה, המנהיג מעודד את העשרת הידע של הכפופים לו כדי לשפר את יכולתם. הוא יוצר רשת תקשורת דו-כיוונית בינו לביניהם, אבל בסוף התהליך הוא מחליט. לדוגמה, הנהלת בית חולים מעשירה את יכולת מנהלי המחלקות ועובדיהם באמצעות השתלמויות שונות, היא מאפשרת להם להביע את דעתם ומתייעצת עִמָם, אבל בסוף התהליך היא מחליטה.

סגנון 3: תמיכה - התנהגות בניהול קטנה - התנהגות בתמיכה גדולה
 במנהיגות דמוקרטית, המאופיינת בהתנהגות בתמיכה גדולה, המנהיג משתף בתהליך קבלת ההחלטות את הכפופים לו ומספק להם את הידע הדרוש כדי לאפשר האצלת סמכויות וחשיבה יוזמת עצמאית. לדוגמה, בקליניקה פרטית כל מנהל התמחות מקצועית יהיה עצמאי לזוים מהלכים להגדלת הערך המוסף שיוצרת מחלקתו, כיוון שהוא מכיר טוב יותר את תחומו. המנהיגות תאפשר לו להעשיר את יכולתו, דרך השתלמויות או השתתפות במחקרים או בכנסים.

סגנון 4: תן לעשות (laissez faire) - התנהגות בניהול קטנה - התנהגות בתמיכה קטנה
 במנהיגות של "לתת לעשות" המנהיג מאציל סמכויותיו ועוקב מלמעלה אחרי הביצוע הפעילויות השונות. הוא פועל כ"חוזה" אשר מגדיר את

היעדים ומתווה את הדרך. לדוגמה, בחברת "אפל" כל התמחות המחשבים, אייפד, אייפוד, אייפון, מנוהלים באופן עצמאי, ואילו נשיא החברה מתווה את הדרך.

תרשים 5: סגנונות מנהיגות

גדולה	סגנון 3 תמיכה	סגנון 2 סיוע
התנהגות בתמיכה	סגנון 4 תן לעשות - laissez faire	סגנון 1 ניהול
קטנה	התנהגות בניהול	
	חזקה	

מקור: Hersey & Blanchard, 1982

סגנונות מנהיגות והתפתחות חברה

אפשר לראות בארבעת סגנונות המנהיגות תהליך במהלך התפתחות חברה.

בשלב הראשון, לפי סגנון 1, יש צורך להפגין את יכולת הקביעה של המנהיג ולהגדיר מה על כל אחד לעשות. בשלב השני, סגנון 2, המנהיג מחזק את הידע ואת היכולת של הכפופים לו כדי לשפר את תרומתם לפירמה. בשלב השלישי, סגנון 3, המנהיג ממשיך לתמוך בכפופים לו תוך העברת סמכויות. בשלב הרביעי, סגנון 4, המנהיג יכול לסמוך על הכפופים לו, הם יודעים מה לעשות, והוא רק מגדיר את היעדים ומתווה את הדרך. המעבר מסגנון 1 לסגנונות האחרים מחייב שינוי בפילוסופיית המנהיגות

המבוססת על פרדיגמת תקשוב (transactional) לפילוסופיה המבוססת על פרדיגמה מחוללת (transformational) (Barling, & Kelloway, 1996;) (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Sosik, Avolio & Kahai, 1997; Bass, 1985).

פרדיגמת מנהיגות התקשוב מבוססת על קשר מסורתי בין מנהיג לכפופים לו (Hsu, Bell & Cheng, 2002) ועל תהליך של סחר-מכר או מיקוח (bargaining) בין הכפופים למוביל (Howell & Avolio, 1993). מנהיגות התקשוב מבחינה בין שתי גישות: גישת ה"עידוד באמצעות תמורה" (contingent reward) וגישת הניהול לפי "מצבי חירום". בגישת העידוד באמצעות תמורה קיימת אינטראקציה חיובית בין שני הצדדים (Bycio, Hackett and Allen., 1995). הכפופים נתונים במעקב ובקרה ומקבלים הערכה כשהם מצליחים. בגישת "מצבי החירום" המנהיג מתערב כשמתעורר צורך בכך.

המנהיג ה"מחולל" מציע חזון (Howell & Avolio, 1993) ומעודד את הכפופים לו תוך חיזוק יכולותיהם כדי להגשים את יעדיהם האישיים ואת יעדי הפיתוח העומדים לפניו (Barling, Weber, & Kelloway, 1996). התהליך להשגת שתי המטרות מבוסס על תקשורת דו-כיוונית שהיא המנוע של המנהיגות ה"מחוללת" (Hsu, Bell & Cheng, 2001). המנהיגות המחוללת עשויה להשתנות למנהיגות תקשוב אם תנאי העסקים מחייבים זאת כדי להשיג את היעדים המתוכננים. חשיבה "מחוללת" נדרשת כדי לקבוע חזון, יעדים וכללים של התכנון לטווח ארוך.

חשיבה "תקשובית" נדרשת בתקופה שבה נדרשת הפעלה של משימת-על (mission) ויש לממש את יעדיה. תפקידו של המנהיג ה"מחולל" לפתח דו-שיח חיובי ולשמור על אמון הדדי יציב. המנהיג ה"מחולל" משתמש בהמחשות חיוביות כדי לעזור לעובדיו בהתמודדות מול התחרות וכדי לחנכם להיות דוגמה אישית לאחרים בדרכם להצלחה. נוסף על כך, הוא נוסף בהם רצון להשיגים גבוהים ומעודדם להיות יצירתיים.

ביבליוגרפיה

- Ambrose, M.L. & Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Atkinson, J.W. (1964). *Introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827-832.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Basic.
- Brymer E. & Gray, T. (2006). Effective leadership: Transformational or transactional? *Australian Journal of Outdoor Education*, 10 (2), 13-19.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation*. Boston, Massachusetts: HBS Press.
- Crown, D.F. & Rosse, J.G. (1995). Yours, mine and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138-150.

- Davidsson, P. (1989). *Continued entrepreneurship and small firm growth*. Ph.D. Dissertation. Stockholm School of Economics.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6, 405-429.
- Dunkelberg, W.C. & Cooper, A.C. (1982). Entrepreneurial typologies. In K. H. Vesper (ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 1-15). Wellesley, MA: Babson College.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Frese, M. & de Kruijf, M. (2000). Psychological success factors of entrepreneurship in Africa, a selective literature review. in M. Frese (Ed.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa: A Psychological approach* (pp. 1-30). London: Quorum Books.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- Hsu, C., Bell, R.C. & Cheng, K. (2002). Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs. *The Sport Journal*, 5 (2), pp 1-5.
- Hull, D.L., Bosley, J.J. & Udell, G.G. (1980). Renewing the hunt for heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business*, 18, 11-18.
- James, W. (1950). *Principles of psychology (Volume I)*. New York: Dover (originally published 1890).
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7, 209-222.
- Kolvereid, L. & Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneur choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4 (1), 1-17.

- Komaki, J. (2003). Reinforcement theory at work: Enhancing and explaining what employees do. In L.W. Porter, G.A. Bigley & R.M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior (7th ed.)* (pp. 95-113). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Kuratko, D.I., J.S. Hornsby & D.W. Naffziger (1997). An Examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 34, 24-33.
- Locke, E.A. (1968). Towards a theory of task motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. London: Methuen
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1971). The achievement motive in economic growth. in P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development* (pp. 108-122). New York: Free Press.
- McClelland, D.C. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- Newstrom J.W. Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Olomi, D.R., Nilsson, P. & Jaenssoon, J.E. (2002). *Evolution of entrepreneurial Motivation: The transition from economic necessity to entrepreneurship*. Paper presented at the Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship
- Research Conference, Massachusetts, USA and USBE. WP N° 5.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Rosa P., Kodithuwakku, S.S. & Balunywa, W. (2009). *Entrepreneurial motivation in developing countries: What does 'necessity' and 'opportunity' entrepreneurship really mean?* Babson College: JEL Classifications: M13 Working Paper Series.
- Rutashobya, L.K. (1995). *Women entrepreneurship in Tanzania: Entry and*

performance barriers. A research report submitted to OSSREA: Addis Abeba.

- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of economic development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 89-103.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81, 434-452.
- Straub, W.F. (Ed.) (1994). *Sport psychology: An analysis of athlete behavior*. Ithaca, NY: Movement Van Dijk Alberts. (Original work published 1980).
- Szilagyi, A.D. & Sims, H.P. (1974). An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment. *Academy of Management Journal*, 17, 622-634.
- Thorndike, E.L. (1911). *Animal intelligence*. New York: Macmillan.
- Timmons, J.A. (1999). *New venture creation* (5th ed.). Irwin McGraw-Hill: Burr Ridge, IL.
- Toroka E.B. & Wenga, F.P. (1997): *Small industries development organization: Tanzania experience with MSEs development*. Paper presented at a Workshop on Micro and Small Enterprise Research (November). Dar es Salaam.

פרק ב

הפירמה, סביבתה העסקית ותפקיד השיווק

חזון של הפירמה (Vision) מגדיר את ייעודה. משימת-על (Mission) מאפיינת את הדרך להשגת החזון באמצעות הגדרת התמחותה, מיקודה השיווקי ויכולתה הייחודית. משימת-על קובעת את גבולות הזירה שבה הפירמה רוצה לפעול על סמך יתרונותיה התחרותיים (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1980; Dibb, Pride & Ferrell; 2006).

חזון ומשימת-על של פירמות נבחרות

להלן נדגים כיצד חברות בין-לאומיות וישראליות מגדירות את חזונן ואת משימות העל שלהן.

חברות בין-לאומיות

פדקס (Fedex)

חזונה של חברת "פדקס" הוא להיות "מובילת דרך" (Leading the way). לחזון זה משמעויות רבות:

- בתחום הדואר להיות החברה המובילה בתחומה לעומת מתחרותיה.

- להוביל ביעילות דברי דואר בדרך האוויר, הים והיבשה.
- לפרוץ דרכים עסקיות חדשות, למשל, להיות ספק השירותים הלוגיסטיים של חברות, להפיץ את מוצריהן ולהביא תשומות למפעליהם.
- לקבל זיכיונות באזורים שונים בשל היתרון הלוגיסטי של החברה. בהגדרת משימת העל שלה מציינת "פדקס" את התמחותה ב"לוגיסטיקה, הובלה ואספקת שירותים ומידע נלווים". יעדה העסקי הוא להגדיל בכל שנה את ערך המוסף המסופק ללקוח ולבעלי המניות.

לקסמרק (Lexmark)

חזון חברת "לקסמרק" הוא "לקוחות לתמיד" (Customers for life). החזון מגדיר את שאיפת החברה להיות מסוגלת לשכנע כל לקוח לשמור אמונים לחברה, כיוון שמוצריה יהיו תמיד טובים יותר מאלה של מתחרותיה. במשימת העל שלה מדגישה "לקסמרק" את היותה חברה "מפתחת, יצרנית ומפיצה" גם יחד, ולכן היא שולטת בידע מתקדם ברמת הטכנולוגיות במוצר, בתהליך הייצור וגם בהבנת צורכי הלקוח. פרימות כמו "אפל" או "נייק" אינן מייצרות, ולכן אין הן יכולות להפוך את שכלול תהליך הייצור ליתרון במוצריהן. "לקסמרק" מתמחה בארבעה תחומים: "מתן פתרונות ויזואליים ומודפסים לבית ולמשרד". מרחב ההתמחויות מאפשר לה לעסוק במגוון מוצרים קיימים ועתידיים, מפוטושופ (Photoshop) ועד למדפסות בשלושה ממדים.

איקאה (IKEA)

בחזונה מבטיחה חברת "איקאה" "חיים יום-יומיים נוחים יותר" (A Better Everyday Life). מטרתה ליצור מהפכה חברתית באמצעות מתן אפשרות ללקוחות צעירים לעצב את הבית בצורה פונקציונלית וזולה לנוחותם היום-יומית.

משימת העל של "איקאה" נוגעת לתחום העסקי שבו הוגדרה מההתחלה - רהיטים (furniture) וכל דבר הקשור לעיצוב פנים של הבית (furnishing). יתרונותיה התחרותיים הם בעיצוב ובפונקציונליות, איכות גבוהה ומחיר

שווה לכל נפש. בתחילת שנות השישים במאה שעברה לקוחותיה של החברה היו זוגות צעירים, ואילו היום הם בעלי משפחות ובעלי רמת הכנסה גבוהה יותר. משימת העל הותאמה גם לצורכיהם הודות למגוון ברמות העיצוב והמחירים.

זארה (Zara)

בחזונה "זארה" שואפת להפוך את האופנה לזמינה לרבים (To democratize fashion). ייחודה ניכר בשילוב בין איכות טובה למחיר בהישג יד. משימת העל של "זארה" היא להיענות בזמן קצר לשינויים בדרישות הלקוחות ולייצר "אופנה מהירה" (fast fashion). כדי לממש את חזונה בנתה "זארה" מערך ייצור אינטגרטיבי, מהחוט עד הבגד, במקום אחד. מערך זה מזרים מידע יומיומי באשר לרצונות לקוחותיה. בחזון חברת "זארה" נמצא מקום גם לתחום עסקים חדש: אופנה לבית (Zara Home), הכולל מוצרי בד, וילונות, כיסויי מיטה, מפות שולחן ועוד.

סטרבקס (Starbucks)

חזון "סטרבקס" הוא ליצור מקום "כמו בבית, בין הבית למשרד" (The place like home between the home and the office). "סטרבקס" - בית קפה חדש המשלב בין יתרונות הבית והמשרד בלי החסרונות שלהם. ב"סטרבקס" הלקוח יכול להזמין ארוחת בוקר, להשתמש בשירותי תקשורת ואינטרנט חנימיים ולקבוע פגישות עבודה. ב"סטרבקס" משימת העל מבוססת על העיקרון שעובד מרוצה מביא ללקוח מרוצה ורווחים לחברה. לכן ב"סטרבקס" מתייחסים בכבוד והערכה לעובדים ויוצרים תנאי עבודה טובים (Provide great work environment and treat each other with respect and dignity). החברה מתמקדת במכירת קפה (The premier purveyor of the finest coffee of the world). במקומות שונים בעולם הרחיבה החברה את פעילותה והיא מוכרת מוצרים המתאימים לתרבות הצריכה המקומית. לדוגמה, תה בסין ויפן ומגוון טעמי קפה באירופה.

מקדונלדס (MacDonalds)

חזון "מקדונלדס" מתמקד בטיב שירות ההסעדה, מהירות וזמינות, (to be the world's best quick service restaurant experience) ניקיון וערך המסופק ללקוח (cleaness and value).

סיפור קצר על מימוש חזון "מקדונלדס": כשהייתי בנסיעת עסקים בביג'ינג עם אנשי עסקים מישראל, אשר היו בפעם הראשונה בסין, הם שאלו אותי בנוגע לרמת הניקיון במסעדות ואם זה נכון שבמסעדות בסין משתמשים בנחשים ובכלבים להכנת ארוחות. פתאום ראו אנשי העסקים את מרחוק את ה-M הגדול של סניף "מקדונלדס" וביקשו ממני לאכול שם. מבחינתם, "מקדונלדס" הוא מקום נקי השומר על רמה גבוהה של שירות לקוחות.

משימת העל של "מקדונלדס" היא: מעסיק טוב לעובדיו יוביל למתן שירות טוב ללקוח. (Be the best employer for our people, deliver operational excellence to our customers). בחזון הזה אין כלל התייחסות לתחום העיסוק - מזון מהיר.

היום "מקדונלדס" מתמקדת ב"אוכל בריא" ומציעה מנות מופחתות קלוריות. מנות אלה מחזקות את תדמיתה, אך רוב לקוחותיה ממשיכים לצרוך המבורגרים עתירי קלוריות.

אינטל (Intel)

בחזונה משלבת "אינטל" את העיקרון: "חדשנות פורצת דרך" (we constantly push the boundaries of innovation) וגירוי העובדים לממש משימות אתגר: "חיים אתגריים יותר, מלאים יותר ומנוהלים טוב יותר" (to make people's lives more exciting more fulfilling, and easier to manage).

משימת העל של החברה מתמקדת בסיפוק צורכי הלקוחות והעובדים: "לקוחות, עובדים ובעלי מניות מרוצים הודות לטכנולוגיות המתקדמות המסופקות להם ואשר מתוות להם את דרך העבודה והחיים".

נוקיה (Nokia)

חזון "נוקיה" הוא למלא אחר רצון הלקוח ב"חיים ניידים" (Life goes mobile) באמצעות תקשורת סלולרית. בעולם המודרני, האדם צורך עוד ועוד מוצרים המספקים לו תועלת בחיים הניידים החדשים: תקשורת אלחוטית ניידת, משרד נייד או שירותי פנאי ניידים. חברת "נוקיה" מטפחת את ניידות צרכיו של האדם ומאפשרת לו לאכול, לנסוע, לעבוד, לבלות מחוץ לבית או למשרד ותמיד להישאר מחובר לאנשים. משימת העל ממוקדת בתחומה העסקי של "נוקיה": חיבור בין אנשים (Connecting people). תקשורת טכנית וחברתית עם אחרים וזמינות לאחרים הן התועלות המסופקות על ידי "נוקיה". היום חיבור בין אנשים מקבל משנה חשיבות בעקבות התפתחות רשתות חברתיות כמו פייסבוק או רשתות מקצועיות ועסקיות.

חברות ישראליות

טבע

בחזונה שואפת "טבע" "להפוך לאחת מהחברות הפרמצבטיות המובילות בעולם, הודות לפיתוח גלובלי של מוצרים חדשניים נבחרים המבוססים על המדע הישראלי". "טבע" שואפת להיות מובילה בתחום הגנרי וגם בתחום האתי של פיתוח תרופות חדשות. משימת העל שלה היא "להיות מובילה במוצרים גנריים ובמוצרים חדשניים נבחרים" ולהבטיח יתרון תחרותי הנובע מאסטרטגיות של "ראשונים בשוק" ו"סל רחב" של מוצרים.

נטפים

חזונה של "נטפים" הוא "לבסס את מעמדה כמובילה העולמית בתחום טכנולוגיות חדשניות להשקיה וטיפול במים בתוך שמירה על הרוח המשפחתית המיוחדת של שיתוף פעולה הדדי, מסירות, נאמנות ותמיכה ללא גבול בינינו לבין עצמנו ובינינו ובין לקוחותינו". נטפים משלבת בחזונה יעד אסטרטגי - "הובלה" בתחום עיסוקה ושמירה על עיקרון "הרוח המשפחתית". כלומר שירות אישי ומותאם ללקוח.

משימת העל של "נטפים" היא להציע מגוון פתרונות ל"טיפול במים והשקיה". הגדרה זו כוללת את תחום ההשקיה לחקלאות והשקיה בתחומים אחרים כמו גנים עירוניים ומגרשי כדורגל, וכן את תחום הטיפול במים - אגירת מים וסינונם והתפלת מים.

ישקר

חזון "ישקר" הוא להבטיח "המשך התפתחותה ומיצובה הבין-לאומי, המבוסס על חדשנות בפיתוח מוצרים ופתרונות מתקדמים בתהליכי עיבוד שבבי, המציגה ללקוחותיה טכנולוגיות יעילות בייצור תוך הקטנת זמנים ועלויות ייצור". "ישקר" מדגישה בחזונה את שאיפתה לטיפוח דימויה ("מיצובה הבין-לאומי") ואת ההבטחה להשגת היעד האסטרטגי של "המשך התפתחותה" ה"מבוסס על חדשנות".

במשימת העל שלה מגדירה "ישקר" את תחום עיסוקה: מציאת "פתרונות מתקדמים בתהליכי עיבוד שבבי". הדגש הוא על פתרונות ולא על כלים או מוצרים, כיוון שהתהליך העסקי מתחיל מתועלת הלקוח - אפיון הבעיה ומציאת הפתרון באמצעות כלי לעיבוד שבבי מתאים.

פילוסופיה שיווקית

פילוסופיה שיווקית מגדירה את המיקוד העסקי של הפירמה. קוטלר (Kotler, 2005) מגדיר חמש פילוסופיות שיווקיות שבהן פירמה יכולה למקד את עסקיה: מוצר, ייצור, שוק, מכירות או מיקוד חברתי. כל פילוסופיה דורשת חשיבה שיווקית אחרת (תרשים 1).

פילוסופיית מוצר

פירמה הממקדת את פעילותה בתחום מוצרים תעשה פעילות שיווקית אשר תאפשר לה לשפר את מעמדה התחרותי הודות לפיתוח מודלים חדשים התואמים את צרכי פלחי הלקוחות הקיימים והלקוחות

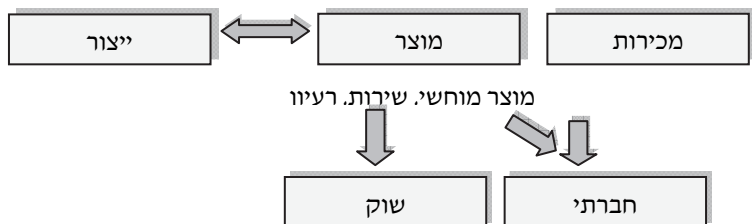
הפוטנציאליים. הפירמה יכולה להתמקד בתחום המוצר המוחשי, שירות כמוצר, מוצר מוחשי ושירות כמוצר ורעיון כמוצר. להלן נתייחס לכל ארבעת האפשרויות.

מוצר מוחשי

נגר הבוחר להתמחות בארונות מטבח ממקד את פעילותו העסקית סביב מוצר מוחשי - ארונות מטבח. במהלך פעילות השיווק שלו הוא יחפש לקוחות פוטנציאליים לארונות מטבח, יבחן פלחי לקוחות, מגוון מודלים, חומרים וטכנולוגיות אשר יחזקו את יתרונו התחרותי וכן הוא יטפח בקרב הלקוחות דימוי של מתמחה בארונות מטבח.

אף חברות לייצור מכוניות ממוקדות במוצר מוחשי. הן תפתחנה מכוניות קומפקטיות לפלחי לקוחות עירוניים, רכבי "שטח" בעבור בעלי רמת הכנסה גבוהה ורכבים היברידיים או חשמליים לשמירה על איכות הסביבה.

תרשים 1: פילוסופיות שיווקיות



חברת "נסטלה" מתמקדת במוצרי קפה המיועדים למגוון פלחי לקוחות: לקוחות קפה פילטר, לקוחות קפה אספרסו, לקוחות קפה נמס ועוד.

שירות כמוצר

השירות כמוצר שונה ממוצר מוחשי בארבעה היבטים עיקריים: חוסר מוחשיות (Intangibility), גמישות (Variability), היותו מתכלה (Perishability) והיעדר הפרדה בין מועד הזמנת שירות להפקתו

(Inseparability).

- **חוסר מוחשיות לעומת גמישות**

חוסר מוחשיות מחייב מאמץ לתאר את השירות ואת תועלתו. לכן תפקיד השיווק בתחום השירותים צריך להתמקד באופן המחשת השירות כמוצר. היתרון של חוסר מוחשיות הוא שניתן לשנות את הגדרת השירות. לדוגמה, מונית שירות המציעה שירות הסעה תתאר את השירות שלה באמצעות שלט המציין את עיר המוצא ועיר היעד, למשל אשקלון-תל-אביב. אבל אם מתברר שבשעות מסוימות אין די נוסעים לתל-אביב, יכולה המונית לשנות את תוכן השירות ולהחליף את השלט לאשקלון-אשדוד. גמישות זו אינה קיימת במוצר מוחשי. חברת תיירות תשקיע מאמץ כדי לתאר חבילת תיור מוצעת באמצעות מתן פרטים על מדינת היעד, חופיה, אתריה ההיסטוריים, המלונות, מסלולי טיולים ועוד. שירות זה אף הוא גמיש. למשל, אם נוצר משבר דיפלומטי עם מדינה, לדוגמה טורקיה, היא תוכל להציע חבילות ליעדים אחרים כמו יוון או קפריסין.

- **שירות כמוצר מתכלה**

מוצר מתכלה הוא מוצר שערכו יורד לאפס בסוף היום, למחרת או לאחר ימים אחדים. בתחום המוצרים המוחשיים, עיתון יומי ולחם הם מוצרים המתכלים בסוף היום, כי ביום למחרת ערכם שווה אפס. ברשתות השיווק ובמאפיות, מוצרי הלחם מוצעים בסוף היום בהנחה של עשרות אחוזים. לעיתון יומי אין ערך ביום המחר. בתחום השירותים המוצרים הם מוצרים מתכלים, כיוון שמוצרי השירותים לא נשארים במלאי. בכל יום חברה המוכרת שירות מציעה היקף שירות חדש. היא איננה יכולה ליצור מלאי כפי שיכולה חברה המייצרת מוצרים מוחשיים.

שיווק בחברה למתן שירותים חייב להשתמש בכל הדרכים כדי להציע אסטרטגיית שיווק שתאפשר בכל יום נתון למכור את כמות השירותים המוצעת, אף אם הדבר ידרוש ממנה להגמיש את אסטרטגיית המחירים במשך אותו היום. למשל, חברות תעופה המציעות ברגע האחרון לפני ההמראה כרטיסים בהנחה של עשרות אחוזים בעבור מקומות פנויים

בטיסותיהן.

חברת תעופה בעלת מטוס שיש בו 150 מקומות היוצא ללונדון בשעה 20:00 ב-10.4.2012 ואשר נותרים בו חמישים מקומות ריקים לא יכולה להעביר למלאי את המקומות הריקים האלה, ולכן עליה לנסות ולמכור אותם בהקדם באותו יום. לעומת זאת, חברה המייצרת 150 טלוויזיות ביום, אם בכל יום היא אינה מוכרת את כל המלאי, היא יכולה להעביר את הטלוויזיות שלא נמכרו למלאי ולמחרת היא תוכל למכור 150 טלוויזיות שייצרו באותו יום ועוד טלוויזיות שיוצרו יום קודם.

• היעדר הפרדה בין הזמנת השירות להפקתו

אי אפשר להפריד בין מועד הפקת שירות לבין קנייתו על ידי הלקוח. ההיצע והביקוש נוצרים באותו רגע באופן סימולטני. אין מלאי שממנו אפשר למשוך שירות. לחברת הביטוח אין מלאי של ביטוחים. ביטוח נוצר ברגע שלקוח חותם על פוליסה ומשלם בעבורה. אוטובוס העומד בתחנה מציע שירות פוטנציאלי הוא מפיק שירות רק כשהנוסע עולה לאוטובוס ומשלם בעבור כרטיס.

מוצר מוחשי ושירות כמוצר

פירמות מסוימות רואות במוצר אמצעי למכירת שירותים. חברת "בזק" מוכרת מודמים כדי שהיא תוכל למכור לנו שירותי אינטרנט. חברות סלולר מוכרות טלפונים סלולריים כדי להציע לנו מגוון שירותי תקשורת סלולריים.

"אפל" מוכרת מוצרים מוחשיים כמו מחשבים, אייפוד, אייפון, אייפד. היא נכנסת גם לתחום מכירת השירותים כשהיא מציעה יישומים כמו שירותי מוזיקה, GPS, שירותים בנקאיים או שירותים רפואיים.

"מקדונלדס" מוכרת שירות הסעדה, ארוחות וגם מוצרים בודדים, שתייה קרה, שתייה חמה, גלידה. במסעדה יוקרתית אי אפשר לקנות מוצרים בודדים, אלא רק שירות הסעדה הכולל מנות מורכבות, מפות שולחן, נרות, ארוחות מעוצבות, מלצר אישי וכדומה.

רעיון כמוצר

ממציא מגדיר את תחום עיסוקו כמפתח רעיונות בדרך של המצאה כדי לקבל תמורה ממכירת הזכויות על השימוש בה. ערך כל המצאה משתנה בהתאם לפוטנציאל העסקי הטמון בה ובהתאם ליכולת המעריך לאמוד אותה. ממציא איננו היחיד המציע רעיונות למכירה. גם יועץ מוכר רעיונות, ולעתים הוא מוכר גם שירות. עורך דין יכול לייעץ בעסקה מסוימת ולקבל תמורה על כך בצורה של עמלה. במקרה זה הוא מוכר רעיון. הוא יכול גם למכור שירות כמו הכנת חוזה שכירות או חוזה למכירת נכס. יועץ כלכלי ימכור הכנת תכנית עסקית כשירות ויקבל שכר, הוא גם יכול לייעץ בעסקאות שונות ולקבל עמלות. לדוגמה, חברת KPMG מציעה שירותים בתחום הנהלת החשבונות והמסים וגם מוכרת רעיונות ושירותי ייעוץ המצמצמים ללקוחות סיכונים ויוצרים בעבורם הזדמנויות (We work closely with our clients, helping them to mitigate risks and grasp opportunities).

חברת השקעה יכולה להציע שירותי ניהול של תיק השקעות ולקבל תגמול עבור השירות. היא גם יכולה לתת "טיפים" או המלצות לקנייה או מכירה של מניה מסוימת ולקבל תמורה בעבור הרעיון.

התחום הגדול ביותר למכירת רעיונות הוא תחום הזיכיונות. למעשה מתן זיכיון יוצר הכנסות לחברה המקנה אותו, ממכירת ידע ושימוש בשם המותג. חברת "מקדונלדס" הבין-לאומית מקבלת בישראל תמלוגים מהזכיון המקומי מבלי למכור לו כל מוצר מוחשי. מתן זיכיון יכול לחייב גם קניית מוצרים. זהו המקרה של זכייני מותגים כמו "איקאה" או "זארה" אשר חייבים לייבא ולמכור רק את תוצרת אותן החברות נוסף לתשלום תמלוגים על הזיכיון והשימוש בשם המותג.

פילוסופיית ייצור

פילוסופיית ייצור בלבד

פירמה המוכרת את יכולת הייצור שלה פועלת לפי פילוסופיית ייצור. נגר יכול להציע את יכולת הייצור שלו בתחום הנגרות ולייצר מוצרים בעבור

חברות אחרות. לשם כך הוא יקנה מכונות וכלים אשר יאפשרו לו לייצר מגוון מוצרי נגרות. לקוחותיו יכולים להיות יצרני רהיטים אחרים אשר ירצו להסתייע ביכולותיו, חברות מסחריות המתמחות במכירת רהיטים, לקוחות עסקיים או ציבוריים כמו בנקים או אוניברסיטאות ולקוחות פרטיים. פירמה בעלת פילוסופיית ייצור בלבד תתקשה לעבור לפילוסופיית מוצר משתי סיבות: הראשונה, היא עלולה להתחרות בלקוחותיה, ועקב כך הם יכולים לעזוב אותה. השנייה, לקוחות פרטיים אינם מכירים אותה.

חברת "תפרון" הישראלית בחרה בפילוסופיית ייצור. היא מייצרת מוצרי הלבשה ללא תפר בעבור חברות בין-לאומיות כמו "נייק" ו"אובר קומבי". החברה הסינית "פוקסקון" (Foxconn) אף היא ממוקדת ייצור. היא מייצרת את מוצרי "אפל" ואת מוצרי "מיקרוסופט", HP, "בסט ביי" ו-Logitech. חברה זו לא תסתכן בייצור מוצרים דומים, כיוון שחברות אלו עלולות לראות בה מתחרה ולהפסיק להזמין ממנה ייצור מוצרים.

פילוסופיה משולבת ייצור ומוצר

"איקאה" ידועה בחדשנותה בעיצוב רהיטים, בפילוסופיית מוצר וייחודיות מערך הייצור שלה. החברה מחזיקה בפילוסופיית ייצור לטובת מוצריה בלבד. מטרת השקעתה בייצור היא הוזלת עלויות והצעת מחירים נמוכים ככל שאפשר ללקוחותיה. לדוגמה, כיסא Oglä (תמונה 1) תחילה יוצר מעץ, אחר כך מנסורת עץ והיום הוא מיוצר מפלסטיק ממוחזר, חומר זול, חזק וקל יותר בהשוואה לחומרים אחרים.

יתרון ההרכבה העצמית של רהיטי "איקאה" נובע מפילוסופיית הייצור של החברה המעדיפה להוזיל את המוצר ללקוח המוכן להשתתף בהרכבת הרהיטיו.

תמונה 1: כיסא Oglä של "איקאה" המיוצר מחומרים ממוחזרים



יש פירמות המשלבות פילוסופיית מוצר וייצור לטובת מוצריהן וגם להפקת מוצרים של חברות אחרות. הייצור משמש לחיזוק יתרונות מוצרי הפירמה או להפקת מוצרים בעבור חברות אחרות. חברת "קרליין" מייצרת מוצרי קוסמטיקה משלה וגם עבור "סופר-פארם" תחת המותג "לייף" (Life).

חברה המזמינה את ייצור מוצריה מחברה המייצרת בעבורה יכולה לסייע לה להיכנס לשוק בייצור מוצרים שאינם מתחרים עמה. לדוגמה, החברה הדרום קוריאנית-וייטנאמית "סאם יאנג פקטורי" (Sam Yang factory), המתמחה בייצור מוצרים מעור, מייצרת נעליים לחברת "נייק" וגם מייצרת כפפות בייסבול וכדורי פוטבול אמריקני תחת השם "נייק" ומוכרת אותן. חברה זו בחרה במיקוד ייצור וגם מוצר כשהיא מעמידה את יתרונה בייצור לרשות מוצרים משלה.

חברות בעלות פילוסופיית ייצור מנצלות את יתרונן בייצור כדי לייצר מוצרים בכמויות גדולות ובמחירים זולים. טלוויזיות, מיקרוגלים, מחשבים, בגדים ומוצרים רבים אחרים מיוצרים באותן החברות ונמכרים במחירים זולים יותר ממוצרי מותג.

פירמה המרחיבה את מגוון מוצריה באותו תחום תועלתי פועלת לפי פילוסופיית שוק. חברת "פרוקטור אנד גמבל" (Procter & Gamble) מגדירה את קווי המוצרים שלה לפי תחום תועלתי. למשל, התחום התועלתי "אישיות ויופי" (personal and beauty) כולל מוצרים כמו שמפו "פנטן", "הד אנד שולדר", צבעי שער "וולה" (תמונה 2). בתחום התועלתי של היגיינת הבית (House and Home) כלולים המותגים Mr. Clean, אבקת כביסה "טייד" או אבקה לניקוי יבש Dryel (תמונה 3). חברת "נייק" גם הרחיבה את מגוון מוצריה בתחום התועלתי פנאי וספורט. היא החלה את פעילותה בנעלי ספורט המתאימות לענפי ספורט שונים והתרחבה לבגדי ספורט, תיקי ספורט, מחבטי טניס ואפילו משקפיים ושעונים (תמונה 4).

תמונה 2: פילוסופיית שוק של "פרוקטור אנד גמבל" (Procter & Gamble) בתחום אישיות ויופי



**תמונה 3: פילוסופיית שוק של "פרוקטר אנד גמבל"
בתחום היגיינת הבית (Procter & Gamble)**



**תמונה 4: פילוסופיית שוק של חברת "נייק"
בתחום פנאי וספורט**



חברת "איקאה" מלבד מיקודה במוצר ובייצור פיתחה פילוסופיית שוק בתחומים תועלתיים ממוקדים. לדוגמה, החברה מציעה עיצוב כולל לפינת אירוח: ספה, נברשות, שטיח, כלים דקורטיביים וכיו"ב, או פינת אוכל שבה נמכרים שולחנות, כיסאות וכלי אירוח מתאימים.

בשנים האחרונות חברת "שטראוס" גם היא הרחיבה את הפילוסופיית המוצר שלה לפילוסופיית שוק בהגדירה שלושה תחומים תועלתיים: הנאה מבריאות, הנאה מקפה ורגע של כף.

פילוסופיה חברתית

פירמה יכולה להציע לא רק תועלת ממוצר או משירות אלא גם תועלת חברתית ממוצר או שירות וכך להשפיע על הלקוח לטובתה. חקלאי המציע ירקות אורגניים הוא גם בעל פילוסופיית מוצר וגם בעל פילוסופיה חברתית, כיוון שהוא נמנע משימוש בכימיקלים הפוגעים באיכות הסביבה ובבריאות.

חברת "בודי שופ" (Body Shop) הבריטית בעלת פילוסופיית מוצר ופילוסופיה חברתית. היא מדגישה את טבעיות החומרים שבהם היא משתמשת לייצור מוצרים קוסמטיים ופארא-רפואיים ואינה משתמשת בחומרים כימיים. היא משתמשת גם בבקבוקים פלסטיים שאפשר למחזר אותם. חברה זו מוסיפה תועלת חברתית נוספת למוצריה בהדגישה שהיא מזמינה את חומרי הגלם שלה מארגוני נשים באפריקה ובאסיה.

החברה הישראלית "סודה-סטרים" (Sodastream) הצליחה להתנתק מהתדמית המיושנת שהייתה לה ולעצב תדמית חדשה הכוללת מסר חברתי: צמצום הפגיעה בטבע (תמונה 5). לעומת חברות המים והמשקאות הקלים הפוגעות בסביבה, "סודה-סטרים" מציעה משקאות קלים ומוגזים בתוספת תמצית פרי ומים שאינם יוצרים נזק אקולוגי, משום שהבקבוקים הם רב-שימושיים. בנובמבר 2010 הצליחה החברה להנפיק בבורסת ניו-יורק לפי ערך של 360 מיליון דולרים. בהנפקה השנייה, בשנת 2011, שווייה עלה ל-1.5 מיליארד דולר.

תמונה 5: פילוסופיית השוק של "סודה-סטרים"



יש ארגונים שפעילותם אינה למטרות רווח (מלכ"ר), והם ממוקדים בשירות בעל תועלת חברתית בלבד. לדוגמה, "יד שרה" המשאילה ציוד עזר או ציוד לטיפול רפואי, אקו"ם ארגון המסייע לנכים ועמותות רבות לגמילות חסדים מספקות בגדים, שירותי הסעדה או חבילות מזון.

פילוסופיית מכירות

חברות ממוקדות מכירות יציעו מגוון מוצרים או שירותים של חברות שונות התואמים את צורכי לקוחות היעד שלהן. מתווך דירות יתווך מגרשים או כל נדל"ן אשר יהיה לו סיכוי למכור או לשכור.

מרכול פועל אף הוא לפי פילוסופיית מכירות. הוא יניח על המדפים כל מוצר שלקוחותיו ירצו לקנות במהלך הקניות היומיומיות ויפעל לפי שיטות מכירה מתחדשות בכל פעם. לקוח הנכנס למרכול לקניית מוצר אחד יסיים לא אחת בקניית מוצרים רבים.

שיטות המכירה של הרשתות "קרפור" (Carrefour) ו"וול-מרט" (Wal-Mart) משתכללות בשני מישורים: סוגי החנויות ומגוון המוצרים. רשת "קרפור" פתחה ארבעה סוגי חנויות, ורשת "וול-מרט" פתחה חמישה סוגים. המרכולים של רשת "קרפור" שוכנים בפריפריית הערים הגדולות ומציעים מגוון רחב של מוצרים - מריהוט לבית ועד ביגוד ללקוחות ברמות הכנסה שונות. רשת "וול-מרט" מכנה חנויות כאלה: "היפר-סנטר" (Centers-Hyper). לעומת חנויות ההיפר-סנטר המרכולים של רשת "קרפור" קטנים בשטחם ומציעים מגוון מוצרים קטן הקשור לחיי ביומיים של קהל עירוני רחב. רשת "וול-מרט" מכנה חנויות אלו Neighborhoods markets.

חנויות נוחות (Convenience store) הן חנויות קטנות מהמרכולים ובדרך כלל מנוהלות באמצעות זיכיון הניתן לחנויות מכולת שכונתיות או לנקודות מכירה מהירה במרכזי הערים או באזורי עסקים. לרשת "וול-מרט" חנויות מסוג זה, ואף היא מכנה אותן "חנויות נוחות".

חנויות המציעות מוצרים במחירים נמוכים במיוחד (Hard Discounts)

(Stores) משרתות ציבור בעל הכנסה נמוכה, הנהנה משיעור הנחה גבוה בקניית מוצרים בהיקף גדול. רשת "וול-מרט" מכנה חנויות אלה כ-Discount stores.

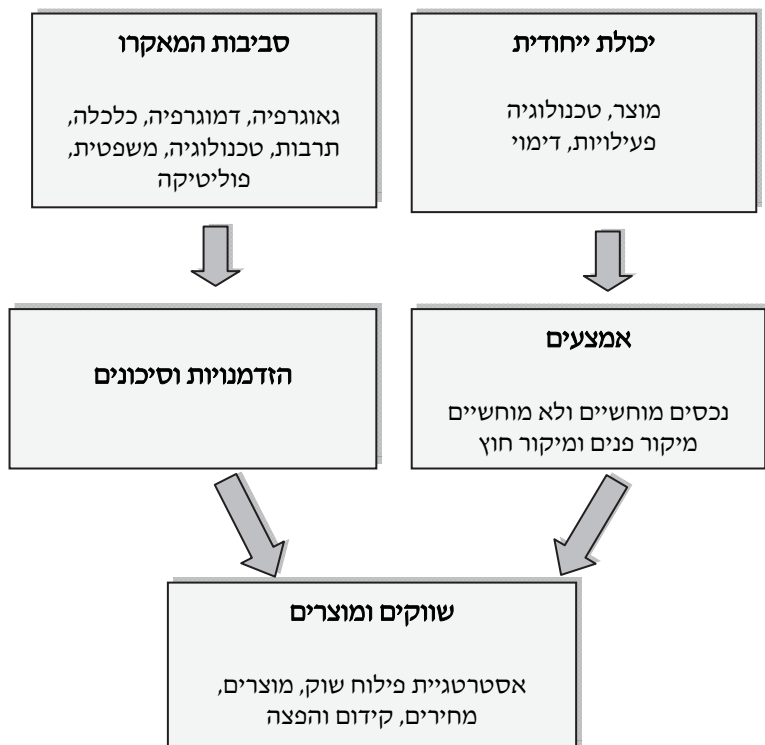
מחסני הקניות (Sam's Club Warehouse) הם סוג חנות ייחודי לרשת "וול-מרט". אלה חנויות בשטח לא מעוצב המשתרע על פני 6,000 עד 12,000 מ"ר, ואפשר לקנות בהן כמויות גדולות של מוצרים במחירים קרובים למחירים סיטונאיים.

מיקוד מכירות יכול להיות מלווה במיקוד שוק ובהתמחות בתחום מוגדר. רשת "אופיס דיפו" משלבת בין פילוסופיית שוק, תחום תועלת משרד ופילוסופיית מכירות. "טויס-אר-אס" (Toys-R-us), מתמקדת בפילוסופיית מכירות ומתמחה בתחום הצעצועים. חברת "איקאה" פעלה לפי פילוסופיית מכירות כשהתחילה להציע מוצרים שלא מתוצרתה או מפיתוחה בנוסף לרהיטים. שטיחים, וילונות, נברשות הן דוגמאות לכך. מוצרים אלה הפכו למוקד כש"איקאה" החלה להיות מעורבת בפיתוחם ועיצובם. מוצרים כמו כוסות או צלחות ואביזרי חשמל נשארים גם כיום מוצרים לפי פילוסופיית מכירות.

אסטרטגיה כלכלית

כניסה לתחום עסקי מושתתת על בניית יכולת ייחודית כבסיס ליצירת יתרון תחרותי. האמצעים הדרושים לכך מגיעים משילוב של מקורות עצמיים ושל מיקור חוץ בהתאם לשיקולי יעילות וכדאיות כלכלית. האסטרטגיה הכלכלית יוצרת מפגש בין יכולת הפירמה ואמצעיה לבין הזדמנויות שאותרו בניתוח סביבת המאקרו. האסטרטגיית השיווק תתווה את הדרך למימוש ההזדמנויות לטובת הפירמה והלקוח (תרשים 2) (Kenneth, 1980).

תרשים 2: אסטרטגיה כלכלית



יכולת ייחודית

הפירמה יכולה לפתח יכולות ייחודיות בכמה רמות: ברמת המוצר והטכנולוגיה, ברמת הפעילויות, ברמה הארגונית וברמת הנכסים הפיננסיים והאנושיים שלה.

יכולת ייחודית ברמת המוצר והטכנולוגיה

יכולת ייחודית במוצר נוצרת מניסיון מצטבר בתחום הנדון. חברת "שטראוס" או "תנובה" צברו ניסיון מצטבר בתחום מוצרי חלב וטיפחו

יכולת ייחודית במוצרי חלב. לא הייתה להן יכולת ייחודית בתחום היוגורטים, לכן רכשה "שטראוס" ידע מ"דנונה" ו"תנובה" רכשה ידע מ"יופלה". מרגע זה הן טיפחו יכולת ייחודית גם בתחום זה. "טרה" עברה תהליך דומה עם חברת "מולר" (Müller).

חברת "אפל" החלה בטיפוח יכולת ייחודית בתחום המחשבים. לאחר מכן היא גייסה צוות אשר היה אחראי על פיתוח האייפוד וכך פיתחה יכולת ייחודית בתחום זה. בהמשך טיפחה "אפל" יכולת ייחודית בטלפון סלולרית עם האייפון ויכולת חדשה עם האייפד.

למכשירים אלה יש מכנה משותף הניכר ביכולת הייחודית הטכנולוגית: טכנולוגית ה"מגע" (touch) ובמערכת ההפעלה הייחודית של "אפל". פרהלד (Prahalad, 1990) טוען שיכולות ייחודיות במוצרים מחייבות טיפוח "התמחויות" (Competencies) שעל יסודן אפשר לפתח "התמחות ליבה" (Core Competencies). בעזרת התמחות הליבה אפשר לפתח מוצרי ליבה (Core product) ולבסוף מוצרים סופיים (End product) (תרשים 3). דוגמה לכך היא ההתמחויות שפיתחה חברת "קנון" (Canon) (לוח 1).

תרשים 3: יכולת ייחודית, מוצרי ליבה ומוצרים סופיים



היכולות הייחודיות הטכנולוגיות נקראות ב"קנון" Platform technologies (www.canon.com) והן מפורטות להלן: טכנולוגיה לניהול צבעים (Color Management Technology), טכנולוגיה לרשתות תקשורת (Communication Network Technology), טכנולוגית XML, קשר ומשוב עם הלקוח (User Interface), טכנולוגיה לפלטפורמה (Platform) Technology System LSI Integrated Design), טכנולוגיה לעיבוד תמונה (Image Retrieval Technology), טכנולוגית עיצוב מערכות (Environment Simulation Technologies), טכנולוגיות סימולציות (Process Visualization Technology) טכנולוגיה תהליך ראייה בתנועה

לוח 1: מוצרים סופיים והתמחויות של "קנון"

התמחויות ליבה מוצרים סופיים	מכניקה עדינה	אופטיקה עדינה	מיקרו אלקטרוניקה	כימיקלים עדינים
מצלמות אלקטרוניקה ווידאו	X	X	X	
וידאו במצלמה	X	X	X	
יישומי הדפסה בלייזר	X	X	X	X
יישומי הדפסה בהזרקת דיו (Jet Ink)	X		X	X
יישומי הדפסה מווידאו צבעוני	X		X	X
פקס בסיסי ופקס לייזר	X		X	X
מחשבון	X			

X	X	X	X	מכונות צילום, נייר רגיל וצבעוני, הזקת דיו ולייזר
	X	X	X	עיבוד תמונות ולייזר
X	X	X	X	ציוד רפואי

על יסודות התמחויות ליבה פיתחה "קנון" יעילות ייחודית במוצרי ליבה -
Devices Technologies:

טיונר (Toner Cartridge Production System), טכנולוגיות רכיבים
כימיקלים (Chemical Component Technologies), טכנולוגיות למערכות
תהליכים ומדידה (Processing and Measurement System)
(Technologies IBF (Ion Beam Figuring), טכנולוגיות תבניות
(Molding Technologies), טכנולוגית אבי-טיפוס וירטואליים (Virtual
(Prototyping Technology), טכנולוגיות עיצוב (Design-Support
(Technologies High-Density), טכנולוגיות מארזים בצפיפות גבוהה (High-Density
Packaging Technologies, טכנולוגיות ייצור תחת לחצים (Press
(Production Technologies). היכולת הייחודית במוצרים סופיים מבוססת
על מוצרי ליבה והתמחויות ליבה המפורטים לעיל בלוח 1.

יכולת ייחודית ברמת הפעילויות

שרשרת הערך מגדירה את מכלול פעילויות הפירמה. להלן נדון בעיקר
בפעילויות המחקר והפיתוח, הייצור וההפצה.

• פיתוח טכנולוגיות

יכולת ייחודית ופיתוח טכנולוגיה מאפשרים לפתח או להשתמש
בטכנולוגיות קיימות כדי לפתח מוצרים חדשניים או לשכלל את תהליך
הייצור. חברת "טבע" מסתייעת ביכולת הפיתוח שלה על מנת לחקות
תרופות שפג תוקף הפטנט עליהן. "טבע" משתמשת ביכולת הפיתוח

הייחודית שלה גם כדי לפתח תרופות אתיות כמו הקומפקסון המטפל בטרשת נפוצה.

ייחודיות בפיתוח היא גם נכס ליצירת בריתות או שותפויות אסטרטגיות. חברת "פיליפס" פנתה ל"סוני" והציעה לה להשתמש ביכולתה הייחודית בפיתוח תהליכי מזעור מוצרים כדי לפתח יחד את הקומפקט-דיסק. "פיליפס" תרמה לשותפות את הפיתוח הטכנולוגי של היתכנות השימוש בלייזר ובדיסק לקליטה והשמעה של מוזיקה איכותית, ו"סוני" תרמה את יכולתה למזער ולנייד מערכות.

• ייצור

יכולת ייחודית בייצור מסייעת בפיתוח יתרונות תחרותיים חדשים. חברת "זארה" הפכה את פעילות הייצור ליכולת ייחודית המאפשרת לה לייצר בגד בעיר לה-קרוניה (La Coruña) שבצפון ספרד ולהביאו למדפי החנויות בעולם בתוך שבועיים. הניסיון בייצור אפשר לה לשנות את האופנה מעונתית ליומיות - אופנה מהירה (fast fashion).

• הפצה

ניסיון בהפעלת מערך ההפצה יכול לשמש מוצרים קיימים ומוצרים עתידיים. הפצה אל בית הלקוח כשהמתחרים נוהגים למכור בחנויות מהווה יכולת ייחודית ברמת פעילות ההפצה. חברת "אמזון" מנצלת את מערך ההפצה שלה מאתר האינטרנט אל בית הלקוח בתחום הספרים כדי להעביר גם מוצרים אחרים כמו תקליטורים, מוזיקה ווידאו. מכוורת "יד מרדכי" ניצלה את יכולתה הייחודית של "עלית" בלוגיסטיקה ובהפצה כדי להעביר את צנצנות הדבש שהיא מייצרת לחנויות. חברת "דובק" מפיצה את הסיגריות לכ-10,000 נקודות מכירה. המערך הלוגיסטי הרחב מאפשר לה לצרף אליו מוצרים נוספים כמו ניירות גלגול של OCB המיובאים על ידי חברת היבוא "קיוסקאי שיווק 2004".

ייחודיות רמת אמצעי הפירמה, ארגונה ותדמיתה

• ברמת הנכסים הפיננסיים

חברת "ברקשיר הת'וואי" (Berkshire Hathaway) (stockpickr.com) שנשיאה הוא וורן באפט, ידועה ביכולתה הייחודית להשקיע בחברות המשיגות תשואות גבוהות - יותר מ-20% לשנה ב-44 השנים האחרונות. החברה משקיעה 39% מהונה בחברות למוצרי צריכה כמו "קוקה קולה", "נייק", "פרוקטר אנד גמבל", "ג'ונסון & ג'ונסון" ו-39% בחברות פיננסיות כמו "אמריקן אקספרס". בשנת 2011 היא החליטה לרכוש מניות מחברת IBM. בישראל היא רכשה ב-2006 את חברת "ישקר" המייצרת אביזרים לעיבוד שבבים לתעשיית הרכב והמטוסים תמורת ארבעה מיליארד דולרים.

לאורך השנים השתמשה חברת "טבע" ביכולת הפיננסית שלה כדי לרכוש חברות: בשנת 2006 היא רכשה את חברת Ivac ב-7.9 מיליארד דולרים, בשנת 2008 רכשה "טבע" את חברת Barr ב-7.5 מיליארד, את חברת CoGenesys ב-388 מיליון ואת חברת Bentley ב-412 מיליון, ובשנת 2010 רכשה ענקית התרופות את חברת Ratiopharm ב-3.6 מיליארד אירו.

• הון אנושי

ניסיונו המצטבר של ההון האנושי הופך ליכולת ייחודית המאפשרת לפירמה ליצור יתרונות תחרותיים משופרים או חדשים. חברת "סאן" הקימה מרכז פיתוח בישראל לאור ניסיונו המצטבר של ההון האנושי המתמחה בפיתוח מערכות הפעלה. יכולת ייחודית זו שימשה לפיתוח ערכת ההפעלה של הספר האלקטרוני הראשון, ה"אמזון קינדל". יתרונם של העובדים מתאילנד בענף החקלאות בישראל הוא בעלות העסקתם הזולה וכן בניסיונם המצטבר בחקלאות, ניסיון זה ניכר במיומנותם והתמדתם.

• יכולת ארגונית

ניסיון בהפעלת מערך ארגוני משמש בסיס לפיתוח עסקי. "איקאה" בנתה מערך ארגוני של 1,220 ספקים ב-55 מדינות. ליבת המערך היא חברת Swedwood שבבעלותה. החברה הוקמה בשנת 1995, והיא מתפרסת על פני 34 אתרים ב-12 מדינות, שבהם 46 מפעלי ייצור. החברה מעסיקה

כ-15,000 עובדים. מערך זה מתחבר למערך מסחרי, שבו 31 מרכזים מסחריים, למערך לוגיסטי שבו יש 28 מרכזי הפצה ול-11 מרכזי הפצה ללקוחות ב-16 מדינות. כל המערכים האלה מספקים מוצרים ל-267 חנויות בעולם. בנייה ותפעול של מערך ארגוני זה היא יכולת ייחודית המאפשרת מימוש הזדמנויות עסקיות בכל תחומי עיצוב הבית.

• **תדמית הפירמה**

תדמית הפירמה מבוססת על מכלול יכולותיה הייחודיות ברמת העסק, הפעילויות והמוצר. מותג מצטייר בתודעת הלקוח כערך המשפיע על תהליך קבלת החלטות שלו כשהוא מתמודד עם השאלה: "איזה מוצר לרכוש?". המותג "סוני" (SONY) משדר קדמה טכנולוגית ושלמות בתחום הטלוויזיות או המצלמות. המותג "אפל" מבטא ערכיות בתחום המחשבים והיום גם בתחום הטלפונים הסלולרית ומכשירי מוזיקה בסגנון MP4 (אייפוד).

אמצעי הפירמה (Corporate resources)

כדי לממש את יכולותיה הייחודיות מסתייעת פירמה באמצעים מוחשיים (tangible resources) ובאמצעים לא מוחשיים (Intangible resources) (Hall, 1992) ממיקור פנים וממיקור חוץ (לוח 2). האמצעים המוחשיים כוללים נכסים פיננסיים, נכסים ארגוניים, נכסים פיזיים ונכסים טכנולוגיים.

לוח 2: אמצעים מוחשיים ולא מוחשיים

אמצעים לא מוחשיים	אמצעים מוחשיים
נכסים אנושיים, ידע, אמון, יכולת ניהולנכסים פיננסיים	
נכסי יכולת וניסיון ארגוני	נכסים ארגוניים: תכנון, דיווח, בקרה, תיאום
	נכסי דימוי בקרב הלקוחות והספקים נכסים פיזיים, מבנה, ציוד

נכסי חדשנות: רעיונות, יכולת מדעית, אמצעים טכנולוגיים, פטנטים, שמות מותג רשומים

אמצעים מוחשיים

• נכסים פיננסיים

ההון העצמי, רווחי הפירמה והלוואות הבעלים הם עיקר הנכסים הפיננסיים של הפירמה ממיקור פנים. הפירמה יכולה להשלים את האמצעים הפיננסיים ממיקור חוץ כמו הלוואות מבנקים או מלקוחות המשלמים מקדמות על הזמנותיהם.

• נכסים ארגוניים

הפירמה יוצרת שיטות תכנון, דיווח, תיאום ובקרה המסייעים לה בקידום פעילותה העסקית. שיטות אלו מתבטאות במסמכים, בדוחות, בתכנות ובמבצעים האחראים על מימושיהן. הפירמה יכולה גם לגייס ממיקור חוץ יועצים או קבלני משנה בתחומים אלה.

• נכסים פיזיים

הנכסים הפיזיים מאפשרים לפירמה לבצע את פעילויות שרשרת הערך הבסיסיות והתומכות. הנכסים הפיזיים כוללים את המבנים והציוד לייצור, לאחסון ולפעילות משרדית, משאיות להובלת מוצרים ומכונות להסעת עובדים. הפירמה יכולה להחליט לבצע פעילויות משרשרת הערך בעצמה, כלומר ממיקור פנים, או באמצעות קבלני משנה, כלומר ממיקור חוץ, בהתאם לעלויות וליעילות הרצויה והאפשרית.

• נכסי ידע

פטנטים ומותגים מתורגמים לנכסים בעלי ערך מוחשי במוצר לעומת מוצרים מתחרים. פטנט על מוצר או טכנולוגיה במוצר מבטיח בלעדיות בשוק. תרופה מוגנת בפטנט מונעת או מגבילה תחרות למשך תקופת הפטנט. הפירמה יכולה גם למכור זכויות על פטנט. לדוגמה, טכנולוגיית הדי האלקטרוני שפיתחה חברת EINK, מוגנת בפטנט ויוצרת לה

הכנסות מכל חברה המייצרת ספר אלקטרוני כמו אמזון קינדל, סוני או TXTR.

חברת "נוקיה" טוענת ש"אפל" משתמשת בפטנטים הרשומים על שמה במכשיר האיפון ודורשת ממנה תמלוגים. "אפל" מגיבה ואף טוענת ש"נוקיה" מפרה פטנטים הרשומים על שמה. שתי החברות מנסות להשתמש בפטנטים שלהן כדי לייצור מקור הכנסה ולא דווקא כדי למנוע מהחברה המתחרה למכור בשוק את הטלפון הסלולרי שלה. בשנת 2011 "נוקיה" זכתה במשפט. התמלוגים והפיצויים ש"אפל" צריכה לשלם ל"נוקיה" נשארו סודיים. התמורה בגין הפרת הפטנטים ניתנה ל"נוקיה" גם באמצעות זכות השימוש של החברה בחלק מהפטנטים של "אפל" (Aaron & Pohjanpallo, 2011).

הכנסות מהפרת פטנט יכולות להגיע לסכומים גבוהים. חברת "מדינול" הישראלית, שפיתחה פטנט לפתיחת סתימה בעורקים, תבעה את שותפתה לשעבר "בוסטון גרופ" (Boston group) בתואנה שהיא השתמשה בפטנט שבבעלותה כדי לייצר פטנט מתחרה בשוק. בעקבות המשפט זכתה "מדינול" בפיצויים בגובה של כ-900 מיליון דולרים.

נכסים לא מוחשיים

האל (Hall, 1992) מגדיר נכסים לא מוחשיים כנכסים שתועלתם הפוטנציאלית נובעת מצבירת ידע או מניסיון הנובע מפעילויות קודמות. הוא מגדיר שלוש קטגוריות: ההון האנושי, נכסי החדשנות ונכסי הדימוי.

• נכסי הון אנושי

העובדים מבצעים את משימותיהם ומגדילים את ערך הנכסים המוחשיים של הפירמה באמצעות פיתוח מוצרים, ייצורם ומכירתם. בו-בזמן צוברים העובדים ניסיון, ידע ויכולות ניהוליות חדשות. נכסים לא מוחשיים אלה יאפשרו בעתיד להגדיל את ערכם של הנכסים הפיזיים הקיימים ואף לייצור נכסים פיזיים חדשים. ככל שהנכסים הלא מוחשיים של הון אנושי גדולים, כך יגדלו סיכוייה של פירמה להתמודד עם אתגרים תחרותיים בעתיד.

• נכסי חדשנות

הניסיון המצטבר בתחום הפיתוח מעשיר את החוקרים בידע מדעי חדש וברעיונות חדשים העשויים להיות תשתית לפיתוחים בעתיד. אפשר להמחיש זאת באמצעות טכנולוגיית ההפעלה במגע על מסך שפיתחה "אפל" למסכי המחשבים שלה. הטכנולוגיה שופרה והותאמה לאייפון ולאייפד.

צבירת הידע בפיתוח טכנולוגיית הדיו האלקטרוני לתחום הספר האלקטרוני אפשר לחברת EINK להתאימה לתחומים אחרים כמו שלטי חוצות אלקטרוניים. הידע והניסיון הנצבר יאפשר בעתיד גם פיתוח דיו אלקטרוני צבעוני ופריצה לתחום המחשבים והטלפון הסלולרי.

• נכסי תדמית

הפירמה מפתחת תדמית בקרב לקוחות וספקים. האמון שנוצר בקרבם הופך לנכס לא מוחשי. נכס זה יתפתח לנכס מוחשי ברגע שהפירמה תרצה בכך. חברת "אפל" ידעה לנצל את תדמיתה בקרב לקוחותיה שקנו את מכשירי האייפון כדי לרכוש את אמונם ולשכנעם לקנות מוצר חדש - האיפד. האמון ההדדי שנוצר בין "אפל" ליצרנית האייפון הסינית "פוקסקון" (Foxconn) הפך לנכס לא מוחשי של שני הצדדים. הוא מומש לנכס מוחשי כש"אפל" הזמינה מ"פוקסקון" את האיפד.

סביבות מאקרו וזיהוי הזדמנויות וסיכונים

לאור היעדים העסקיים, התחום העסקי, פילוסופיית השיווק והמיקוד המוצרי שנבחר ובהתאם ליכולותיה הייחודיות סורקת הפירמה את סביבות המאקרו כדי לזהות הזדמנויות עסקיות פוטנציאליות ולהגדיר את הסיכונים הכרוכים במימושן. סביבות המאקרו העיקריות הן הסביבה הגאוגרפית, החברתית-תרבותית, הכלכלית, הטכנולוגית, הפוליטית והמשפטית.

להלן נבחן כיצד סביבות מאקרו משפיעות או עשויות להשפיע על דפוסי

הצריכה של הלקוח בישראל.

הסביבה החברתית-התרבותית והגאוגרפית

דפוסי צריכה הם תוצאה של תהליך היסטורי שמשולבות בו התפתחויות כלכליות, חברתיות ופוליטיות גם יחד. להלן נציג את פרופיל דפוסי הצריכה של המשפחה הממוצעת בישראל בכלל ובהקשר האתני בפרט. מגמות ושינויים בדפוסי הצריכה מהווים בסיס לזיהוי הזדמנויות עסקיות או סיכונים בתחומים הנסקרים

• פרופיל דפוסי הצריכה של משפחה בישראל

בשנת 2009 דיור והחזקת הדירה היו כשליש מסל התצרוכת החודשית של משפחה בישראל, עלייה בשיעור של 6.4% משנת 2008. בממוצע תחבורה ותקשורת היו כחמישית מסל זה, ירידה בשיעור של 2.5% משנת 2008. במילים אחרות, יותר ממחצית ההכנסה של המשפחה משועבדת לדיור, לתחבורה ולתקשורת. מרכיב המזון ירד במקצת מ-14% ל-13.3%. מרכיב ההוצאה על חינוך עלה מ-12.9% ל-13.9%. שאר ההכנסה מופנית לבריאות (5.1%), ריהוט וציוד לבית (3.7%), הלבשה והנעלה (3.2%) ו-4.5% על שירותים ומוצרים אחרים (לוח 3).

לוח 3: הרכב ההוצאות לתצרוכת למשק בית, 2009-2008

2009	2008	
13,009	12,342	סך ההוצאה לתצרוכת (ש"ח)
100	100	סך ההוצאה לתצרוכת (%)
13.3	14.0	מזון
3.0	3.2	זרקות ופירות
24.4	22.9	דיור
9.7	10.1	תחזוקת הדירה
3.7	3.8	ריהוט וציוד לבית
3.2	3.5	הלבשה והנעלה
5.1	5.1	בריאות

13.9	12.9	חינוך, תרבות ובידור
19.1	19.6	תחבורה ותקשורת
4.5	4.8	מוצרים ושירותים אחרים

בתחום מוצרי מזון (ללא פירות וירקות) הסעיפים העיקריים הם עופות ובשר, לחם ומוצרי בצק וחלב ומוצריו. שלושתם יחד היו בשנת 2009 56% מתצרוכת המזון לעומת 58% בשנת 1998 (לוח 4). התופעה הבולטת ביותר היא גידול במרכיב הארוחות מחוץ לבית מ-1.9% בשנת 1998 ל-2.2% בשנת 2009.

לוח 4: שיעור ההוצאות לתצרוכת למזון (ללא ירקות ופירות), 2009-1998

2009	2008	2005	1998	
13.3	14.0	13.2	14.3	אחוז המזון מסך התצרוכת
2.4	2.5	2.3	2.5	לחם, דגנים ומוצרי בצק
0.3	0.4	0.3	0.4	שמנים צמחיים ומוצריהם
2.6	2.8	2.6	3.0	בשר ועופות
0.5	0.6	0.5	0.6	דגים
2.4	2.5	2.4	2.8	חלב ומוצריו, ביצים
0.5	0.6	0.5	0.7	סוכר ומוצריו
0.7	0.7	0.7	0.8	משקאות קלים
0.3	0.3	0.2	0.3	משקאות אלכוהוליים
2.2	2.3	2.2	1.9	ארוחות מחוץ לבית
1.3	1.3	1.3	1.3	מוצרי מזון שונים

בצריכת המוצרים האלכוהוליים לא ניכרה עלייה בשנים 1998-2009. מרכיב הפירות והירקות בצריכה ירד בהדרגה מ-3.7% ל-3% (לוח 5).

לוח 5: שיעור ההוצאות לתצרוכת, ירקות ופירות, 1998-2009

2009	2008	2005	1998	אחוז הירקות והפירות
3	3.2	3.5	3.7	
0.2	0.2	0.2	0.2	תפוחי אדמה ובטטות
1.1	1.2	1.2	1.3	ירקות טריים
0.8	0.9	1.1	1.1	פירות טריים
0.6	0.6	0.6	0.6	ירקות קפואים, כבושים ומשומרים
0.3	0.3	0.3	0.4	פירות יבשים
0.1	0.1	0.1	0.1	מיצי פירות טבעיים

ההוצאה הממוצעת לצידוד לבית ירדה מ-5.3% ב-1998 ל-3.7% ב-2009 (לוח 6). נציין בעיקר את הירידה בצריכת צידוד חשמל לבית (מ-2% ל-1.3%). ירידה ניכרת זו יכולה להיות מוסברת בירידת המחירים עקב מדיניות החשיפה. ההוצאה היחסית להלבשה והנעלה ירדה מ-3.7% ל-3.2% במיוחד בגלל השיעור הנמוך בהוצאות ההלבשה התחתונה.

לוח 6: שיעור הוצאות לתצרוכת ריהוט, צידוד לבית, הלבשה והנעלה, 1998-2009

2009	2008	2005	1998	
3.7	3.8	3.9	5.3	אחוז ריהוט וצידוד לבית
1.3	1.5	1.4	1.9	ריהוט
1.3	1.3	1.4	2.0	צידוד חשמל לבית
0.5	0.4	0.4	0.5	צידוד לא חשמלי
0.2	0.3	0.2	0.3	כלי מיטה ומגבות
0.4	0.4	0.4	0.5	חפצי קישוט לבית

3.2	3.4	3.6	3.7	אחוז הלבשה והנעלה
0.6	0.6	0.7	0.5	הלבשה עליונה לגברים
1.0	1.2	1.1	0.9	הלבשה עליונה לנשים
0.4	0.4	0.5	0.4	הלבשה עליונה לילדים ותינוקות
0.3	0.3	0.3	0.6	לבנים, בגדי שינה וגרביים
0.1	0.1	0.1	0.1	צורכי הלבשה שונים
0.7	0.8	0.5	1.0	הנעלה

הוצאות החינוך גדלו מ-4.3% ל-5.2%. אך התקציב לתחביבים, לציד מחנאות ולספורט הצטמצם במחצית (מ-1.8% ל-1%). גם התקציב לעיתונים, לספרים ולמכשירי כתיבה הצטמצם מ-1.1% ל-0.6% (לוח 7). אחוז ההוצאה למחשב ולאינטרנט השתנתה במעט לאורך העשור (1998-2008).

לוח 7: שיעור הוצאות לתצרוכת חינוך, תרבות ובידור, 1998-2009

2009	2008	2005	1998	אחוז חינוך, תרבות ובידור
13.9	12.9	13.5	13.8	
5.2	4.9	5.0	4.3	שירותי חינוך
0.6	0.7	0.8	1.1	עיתונים, ספרים ומכשירי כתיבה
3.3	2.4	2.3	3.0	מופעי תרבות, ספורט ובידור
0.8	0.9	0.9	0.7	הבראה, נופש וטיולים
2.1	2.2	2.5	2.8	מוצרי תרבות ובידור בני קיימא
1.0	0.9	1.0	1.8	תחביבים, ציוד ספורט ומחנאות
0.8	0.8	0.9	0.7	מחשב, אינטרנט ומוצריהם

הוצאות התקשורת גדלו מ-3.3% ל-3.8% למרות הירידה במחירי

התקשורת הקווית, בייחוד בגלל התפתחות התקשורת הסלולרית (לוח 8). לכ-90% מהמשפחות יש טלפון סלולרי אחד (לוח 12). ההוצאה היחסית על תחבורה ציבורית ירדה לעומת עלייה במרכיב ההוצאה על כלי רכב מ-10.2% ל-11.2%. נתונים אלה מעידים על התלות הגוברת של המשפחה במכונית הפרטית וירידה בהסתמכות על תחבורה ציבורית המתפתחת בקצב אטי, בשל כך לכל משפחה שנייה בישראל יש מכונית פרטית (לוח 12)

לוח 8: שיעור ההוצאות לתצרוכת לתחבורה ותקשורת, 1998-2009

2009	2008	2005	1998	אחוז תחבורה ותקשורת
19.1	19.6	20.4	18.8	
0.9	0.8	1.0	1.3	נסיעה בתחבורה ציבורית
2.9	3.2	3.3	3.6	נסיעה לחוץ לארץ
11.2	11.5	11.7	10.2	הוצאות לכלי רכב
3.8	3.8	4.0	3.3	דואר, טלפון ותקשורת

התקציב המופנה לרכישת סיגריות ירד מ-1% ל-0.8%. צמצום הצריכה מסיבות בריאות עשוי להיות הסיבה העיקרית לכך (לוח 9). עליית המחירים אף היא משפיעה על צריכת הסיגריות משום שהביקוש לסיגריות הוא קשיח.

לוח 9: שיעור ההוצאות לתצרוכת מוצרים ושירותים אחרים, 1998-2009

2009	2008	2005	1998	
4.5	4.8	4.9	4.7	אחוז מוצרים ושירותים אחרים
0.8	0.8	1.0	1.0	סיגריות, טבק וצורכי עישון

0.5	0.5	0.5	0.5	שירותים אישיים וקוסמטיקה
1.2	1.2	1.3	1.4	מוצרים אישיים וקוסמטיקה
0.8	0.9	0.9	0.8	שירותים משפטיים ואחרים
0.3	0.4	0.9	0.4	תכשיטים ושעונים
0.4	0.4	0.4	0.2	ארנקים, תיקים, מזוודות וכדומה
0.5	0.5	0.4	0.3	מסי ארגון ותרומות

התקציב היחסי לביטוח בריאות גדל פי שלושה בעשור האחרון (1998-2009) מ-0.5% ל-1.5. הסיבה העיקרית היא עליית מרכיב הבריאות בסל התצרוכת (לוח 10).

לוח 10: שיעור הוצאות לתצרוכת לבריאות, 1998-2009

2009	2008	2005	1998	
5.1	5.1	5.1	4.0	בריאות
1.5	1.4	1.3	0.5	ביטוח בריאות
1.3	1.5	1.4	1.4	רפואת שיניים
0.7	0.6	0.7	0.6	הוצאות על שירותי בריאות
1.6	1.7	1.7	1.5	הוצאות בריאות אחרות

גאוגרפיה ותרבות

גאוגרפיה משפיעה על דפוסי הצריכה של הלקוח. הלקוח צורך בדרך כלל מוצרים הגדלים או קיימים במקום. בישראל אילצנו את הטבע לגדל פירות וירקות לא מקומיים ודגים בבריכות. פירות וירקות הם כ-20% מההוצאה החודשית על מזון בישראל (לוח 3.3, לוח 3.5).

האקלים החם משפיע על היקף צריכת המשקאות הקלים. בישראל צורכים פי שניים משקאות קלים לעומת משקאות אלכוהוליים (לוח 3.4). האקלים משפיע גם על צריכת מוצרי חשמל כמו מזגן. בישראל, למשל, ל-70% מהמשפחות יש מזגן. בירושלים חיוניות המזגן פחותה מפני

שהאקלים בה יבש וחם פחות, לכן שם רמת ההכנסה הנמוכה משפיעה יותר, ורק ל-38.8% מהמשפחות יש מזגן (3.11). לעומת ירושלים, על אף רמת ההכנסה הנמוכה, בבאר שבע ל-70% מהמשפחות יש מזגן. התועלת ממזגן גוברת על בעיית רמת ההכנסה הנמוכה במקום שבו האקלים חם. ירושלים מובילה בצריכת מייבשי כביסה המצויים כמעט בכל משפחה שנייה (45.8%) (לוח 3.11). האקלים הקר מקשה על ייבוש הכביסה בחוץ, והבעיה מוחשית עוד יותר בעיקר בקרב משפחות מרובות ילדים. לכן מסיבות של אקלים, של תרבות ושל דמוגרפיה הצורך במייבש כביסה חשוב למרות רמת ההכנסה הנמוכה.

דת ותרבות

בירושלים רק ל-73% מהמשפחות יש טלוויזיה ול-33% מינוי כבלים, בעיקר מסיבות דתיות (לוח 11). מאותן סיבות רק ל-66% מהמשפחות בירושלים יש מחשב, ול-46% יש אינטרנט. שיעור נמוך של מחשבים ביתיים נמצא גם באשקלון ובאר שבע, ייתכן שההסבר לכך טמון ברמת ההכנסה הנמוכה.

לוח 11: שיעור המשפחות בעלות מכשור ביתי לפי נפה, 2008

חיפה	צפת, כינרת והגולן	אשקלון	באר שבע	תל-אביב יפו	ירושלים	
35.6	37.9	31.3	26.8	40.1	45.6	מייבש כביסה
73.5	73.7	73.7	74.8	89.5	38.8	מזגן
92.0	88.0	88.0	90.8	96.2	73.3	טלוויזיה
69.7	60.3	73.0	70.1	81.1	33.5	מנוי כבלים

לוח 12: שיעור המשפחות בעלות מוצרים בני-קיימא, מחשבים, תקשורת ותחבורה לפי נפה, 2008

חִיפָה	צפת, כינרת וגולן	אשקלו 1	באר שבע	תל אביב- יפו	ירושלים	
69.8	73.5	62.8	64.1	79.5	66.4	מחשב ביתי
65.9	64.9	56.4	55.5	75.5	46.5	מנוי לאינטרנט
83.4	75.8	83.9	78.3	85.8	80.1	קו טלפון אחד לפחות
7.6	3.4	1.0	1.6	12.3	7.5	שני קווי טלפון ויותר
90.9	90.2	87.2	88.0	92.1	88.0	טלפון נייד אחד לפחות
62.2	64.6	66.5	69.8	60.5	58.9	שני טלפונים ניידים ויותר
58.1	57.1	49.9	51.9	65.5	49.5	מכונית אחת לפחות

יהודים וערבים

בהיבטים רבים דפוסי הצריכה של האוכלוסייה הערבית אינם דומים לאלה של האוכלוסייה היהודית. לכל אוכלוסייה התפתחות היסטורית אחרת. הערבים אינם חשופים למדיה (רדיו, טלוויזיה או עיתונות) כפי שהאוכלוסייה היהודית חשופה, ולכן אינם רואים או שומעים את אותן פרסומות. עם זאת בתחומים מסוימים הם מושפעים מהתרבות המערבית-הישראלית.

להלן יוצגו כמה הבדלים בדפוסי הצריכה של שתי אוכלוסיות אלה. המשפחה הערבית מוציאה כ-30% יותר ממשפחה יהודית. צריכת הבשר והמשקאות הקלים בה היא יותר מכפולה (לוח 13). היא גם נוהגת לאכול פחות מחוץ לבית.

צריכת רהיטים במגזר הערבי גבוהה פי שניים מזו שבמגזר היהודי (לוח 13). תרבות האירוח וחשיבות הסלון והצורך בכורסאות רבות עשויה להיות אחת הסיבות לכך. צריכת ההלבשה וההנעלה במגזר הערבי גבוהה יותר בשיעור של 36% לעומת זו שבתל אביב (14).

בתחום ההלבשה, הנשים הערביות מושפעות מהתרבות המערבית. הן צורכות הלבשה עליונה בתקציב הדומה לתקציבן של הנשים היהודיות. גבר ממוצא ערבי מקפיד יותר על לבושו החיצוני בהשוואה לגבר יהודי. גבר ממוצא ערבי צורך כמעט פי שניים הלבשה עליונה בהשוואה לגבר יהודי (לוח 14)

**לוח 13: הוצאה חודשית לתצרוכת מזון
למשק בית לפי צורת יישוב, 2008**

ירושלים	תל אביב-יפו	חיפה	יישובים לא יהודיים
11,512	13,807	10,167	11,951
1,686	1,689	1,436	2,287
334	241	237	385
64	29	34	144
341	197	282	742
83	44	58	83
310	254	276	287
72	57	58	103

משקאות קלים	83	73	63	146
משקאות אלכוהוליים	24	40	38	
ארוחות מחוץ לבית	220	624	265	215
<u>ירקות ופירות</u>	415	278	309	520
תפוחי אדמה ובטטות	28	14	13	17
ירקות טריים	162	110	136	142
פירות טריים	114	96	72	86
ירקות קפואים	12	14	9	12

לוח 14: הוצאה חודשית לתצרוכת ריהוט, הלבשה והנעלה למשק בית, לפי צורת יישוב, 2008

לא יישובים יהודיים	חיפה	תל אביב-יפו	ירושלים	ריהוט וציוד לבית
720	344	372	338	
287	108	111	126	ריהוט
247	130	128	121	ציוד חשמלי לבית
45	19	30	16	כלי מיטה ומגבות
85	43	59	31	חפצי קישוט לבית
671	325	493	407	הלבשה והנעלה
158	40	93	81	הלבשה עליונה לגברים
204	128	197	129	הלבשה עליונה לנשים

124	33	29	56	הלבשה עליונה וילדים ותינוקות
25	26	40	35	לבנים, בגדי שינה וגרביים
147	80	113	88	הנעלה

הוצאות החינוך באוכלוסייה היהודית גבוהות יותר בשיעור של 50% בהשוואה לאוכלוסייה הערבית (לוח 5). בתחום התרבות והבידור מסתפקת האוכלוסייה הערבית בשליש מהתקציב שמייחדת לכך האוכלוסייה היהודית.

לוח 15 הוצאה חודשית לתצרוכת חינוך, תרבות ובידור למשק בית, לפי צורת יישוב, 2008

יישובים לא יהודיים	חיפה	תל אביב-יפו	ירושלים	
886	1,325	1,647	1,481	חינוך, תרבות ובידור
307	476	682	731	שירותי חינוך
97	66	107	80	עיתונים, ספרים ומכשירי כתיבה
~	<228>	279	<248>	מופעי תרבות, ספורט ובידור
46	64	88	98	הבראה, נופש וטיולים
98	293	354	154	מוצרי תרבות ובידור בני קיימא
66	91	107	98	תחביבים, ציוד ספורט ומחנאות
76	104	128	69	מחשב, אינטרנט

				ומוצריהם
--	--	--	--	----------

בתחום התחבורה והתקשורת אין כמעט הבדלים בין האוכלוסייה היהודית לאוכלוסייה הערבית, מלבד נטייתה הברורה של האוכלוסייה הערבית להמעיט בנסיעות לחו"ל (לוח 16).
 הבדלים בולטים נוספים ניכרים בתחום הסיגריות. והתכשיטים. האוכלוסייה הערבית מוציאה פי שניים יותר על סיגריות ו-50% יותר על תכשיטים מאשר האוכלוסייה היהודית. אפשר להניח שצריכת הסיגריות המוגברת נובעת מחשיפה מוגבלת לאמצעי המדיה בעברית המזהירים מרעילות הסיגריות. את צריכת התכשיטים אפשר להסביר במנהג האוכלוסייה הערבית להעניק מתנות תכשיטים בחתונות ובאירועים משפחתיים.

לוח 16: הוצאה חודשית לתצרוכת תחבורה, תקשורת ושירותים אחרים למשק בית לפי צורת יישוב, 2008

תחבורה ותקשורת	ירושלים	תל אביב-יפו	חיפה	יישובים לא יהודיים
	1,942	2,623	2,214	2,185
נסיעה בתחבורה ציבורית	183	115	116	82
נסיעה לחוץ לארץ	315	606	524	227
הוצאות לכלי רכב	1006	1,378	1,174	1,294
דואר, טלפון ותקשורת	416	475	383	512
מוצרים ושירותים	655	650	500	802

				אחרים
216	80	90	92	סיגריות, טבק וצורכי עישון
41	80	98	62	שירותים אישיים וקוסמטיקה
112	48	29	56	תכשיטים ושעונים אישיים

הסביבה הדמוגרפית

הסביבה הדמוגרפית מאפשרת לזהות הזדמנויות עסקיות. להלן נאפיין את מגמות התפתחותה של האוכלוסייה בישראל מההיבטים האלה: גיל, מוצא אתני מוצא עדתי.

גיל

כשליש מתושבי ישראל הם מתחת לגיל 18, וכ-10% מעל גיל 65. דפוס הצריכה בכל שכבת גיל שונים כמעט בכל התחומים - ובכלל זה מזון, לבוש ופנאי. האוכלוסייה הערבית צעירה מהאוכלוסייה היהודית - 47.6% בגיל 0-18 לעומת 32% באוכלוסייה היהודית. דפוס הצריכה של צעירים יהודים וערבים שונים זה מזה בשל הרקע התרבותי והדתי השונה והחשיפה השונה למדיה (לוח 17).

לוח 17: תוחלת חיים, תושבי ישראל יהודים וערבים לפי קבוצות גיל, 2009

ערבים	יהודים	סה"כ תושבים	
1,488	5,886	7,374	
%	%	%	גיל

47.6	31.6	34.9	18-0
48.9	57.1	55.4	64-19
3.5	11.3	9.7	+65

עדות באוכלוסייה היהודית

מבין האנשים שנולדו בישראל, ל-43% יש אב שנולד אף הוא בישראל. שיעור האנשים שנולדו בישראל ומוצא הוריהם הוא מאירופה או מאמריקה הוא 16.6%. ל-14% מהישראלים יש הורים שנולדו במדינות אפריקה, וארצות המוצא של ההורים של 6% מילידי ישראל הן מדינות חבר העמים (לוח 18).

בקבוצת הגיל 55+ שיעורם של ילידי ישראל שמוצאם במדינות אפריקה הוא 3.9%, שיעורם של ילידי ישראל בקבוצת הזו שגם הוריהם נולדו בישראל הוא 7.9%, שיעור ילידי ישראל שמוצאם ממדינות אירופה ואמריקה והם בני 55+ הוא 21%. נתונים אלה מצביעים על כך שלרוב ילידי ישראל דפוסי צריכה המושפעים מארצות המוצא של הוריהם.

ישראל היא מדינת הגירה, ולפיכך נמצא כי 1.1 מיליון אנשים בישראל נולדו באירופה ובצפון אמריקה. למעלה מחצי מיליון אנשים (כ-688,000) הגיעו לישראל ממדינות חבר העמים. שיעור בני ה-55 ומעלה באוכלוסיית ילידי אירופה וצפון אמריקה הוא 47%. שיעור זה גדול משיעור בני ה-55 ומעלה באוכלוסיית ילידי מדינות חבר העמים (42%). נתונים אלה משפיעים על דפוסי הצריכה בארץ בכך שמאפייני דפוסי הצריכה מושפעים מדפוסי הצריכה של מדינות המוצא: ארצות הברית ומדינות חבר העמים.

לוח 18: התפלגות האוכלוסייה בישראל לפי גיל ועדות, 2009

ארץ מוצא	סך הכול כולל	סך הכול	ילידי ישראל	ילידי חוץ לארץ סך הכול	ילידי חוץ ישראל

הפירמה, סביבתה העסקית ותפקיד השיווק | 73

75+	74-65	64-55		55+	ילידי ישראל		
292. 3	255.0	350.0	1,623.7	337.3	4932.6	5656.3	סך כולל
50.5	59.9	58.8	205.1	79.0	494.8	699.9	אסיה – סך הכול
43.5	63.0	89.8	316.5	25.5	570.0	886.4	אמריקה – סך הכול
198. 3	132.1	201.4	1,102.2	184.1	818.4	1,920.6	אירופה, אמריקה אוקיאניה
84.4	80.4	115.5	658.1	35.5	234.3	892.4	ברית המועצות (לשעבר)
32.8	7.4	12.2	54.4	77.6	151.8	206.2	פולין
34.5	17.2	25.9	91.7	18.7	126	217.7	רומניה
3.4	4.0	8.7	86.2	0.9	60.7	147.5	צפון אמריקה ואוקיאניה
4.1	4.9	6.8	35.7	0.3	25.5	61.2	ארגנטינ ה
1.5	2.6	3.8	26.4	0.3	16.5	43.0	אמריקה הלטינית, אחר
				48.7	2,149.2	2,149.2	יליד ישראל – אב ישראל

אוכלוסייה כפרית לעומת עירונית

המרחקים בין הכפר (היקף אוכלוסייה 2,000-9,999 נפש) לבין העיר בישראל קטנים ממדינות אחרות. אף על פי כן ניתן לזהות דפוסי צריכה ייחודיים ל"כפריים" לעומת "עירוניים".

ביישובי כפר שיעור ההוצאה בתחום הדיור ותחזוקת הדיור גבוה יותר ב-30% מזו שבערים שגודלן מעל 100,000 תושבים. אף שיעור הוצאות המזון ביישובי הכפר גדול ב-25% (לוח 19) בהשוואה לעיר. שיעור צריכת הלחם, הדגנים ומוצרי הבצק ביישובי הכפר גדול ב-30% מזה שבעיר, ושיעור צריכת מוצרי הירקות גדול ב-40% ביישובי הכפר בהשוואה ליישובים עירוניים.

**לוח 19: הוצאה חודשית לתצרוכת מזון
למשק בית, לפי גודל היישוב, 2008**

2000-9999	10,000-19,999	20,000-49,999	50,000-99,999	100,000-199,999	הוצאה לתצרוכת
16,349	13,777	11,326	14,111	11,146	דיור
3,131	986,	2,496	3,448	2,714	תחזוקת הדירה
1,917	1,284	1,112	1,376	1,103	מזון (ללא פירות וירקות)
1,979	1,709	1,583	1,829	1,581	לחם, דגנים ומוצרי בצק
378	315	299	326	292	שמנים צמחיים ומוצריהם
50	38	44	42	38	בשר ועופות
350	295	291	332	308	דגים
78	57	71	70	76	חלב ומוצריו, ביצים
363	336	312	353	307	

90	68	64	64	61	סוכר ומוצרי
97	94	78	96	86	משקאות קלים
61	37	37	37	38	משקאות אלכוהוליים
295	298	231	325	248	ארוחות מחוץ לבית
219	172	155	186	131	מוצרי מזון שונים
ירקות ופירות					
468	369	351	409	358	ירקות ופירות
31	22	23	26	25	תפוחי אדמה ובטטות
166	136	129	143	119	ירקות טריים
123	87	92	114	102	פירות טריים
18	10	13	18	11	ירקות קפואים

בתחום מוצרי חשמל הצריכה בקרב תושבי הערים הבינוניות (50,000-100,000) גדולה ב-77% לעומת הצריכה בקרב תושבי הערים הגדולות. ייתכן שהסיבה לכך היא שאלו ערים צומחות המושכות אליהן משפחות צעירות (לוח 20). בתחום ההלבשה ההוצאה למשפחה עבור בגדים עליונים לנשים גדולה פי שניים בערים שגודלן עד 20,000 תושבים לעומת הצריכה בקרב תושבי הערים הגדולות. אחת הסיבות לכך היא רמת ההכנסה הגבוהה המאפיינת מקצת הערים האלה. באזור כפר ההוצאה על החינוך גבוהה פי שניים מזו שבערים הגדולות. תופעה זו נובעת לא רק מרמת הכנסה גבוהה יותר אלא גם משיעור גבוה יותר של משפחות צעירות שיש להן ילדים המתגוררות באזורים אלה. שיעור ההוצאה על נסיעות לחו"ל בקרב משפחות ביישובים הכפריים ובערים הקטנות והבינוניות גבוה ב-60% מזה של תושבי הערים הגדולות. נתון זה עולה בקנה אחד עם רמת ההכנסה הגבוהה של אוכלוסייה זו

ומאפייני תרבות הפנאי שלה, ומאפשר לבעלי עניין לפתח שוק פוטנציאלי ייחודי עבור אוכלוסייה זו בתחום התיירות ותרבות הפנאי. הוצאות התחבורה בכלי רכב פרטיים של תושבי אזורים כפריים וערים קטנות, להוציא ערים שאוכלוסיותיהן 20,000-40,000 תושבים, גבוהות פי שניים מהוצאות תושבי הערים הגדולות. נראה כי רמת ההכנסה הגבוהה ומאפייני אורח החיים של תושבים אלה מחייבים נסיעה לעיר הגדולה לצורכי עבודה ובילויים, ועל כן בתחום זה הוצאותיהם גבוהות (לוח 21).

לוח 20: ההוצאה חודשית לריהוט, ציוד לבית, הלבשה והנעלה למשק בית לפי גודל היישוב, 2008

אזורים כפריים	10,000-19,999	20,000-49,999	50,000-99,999	100,000-199,999	ריהוט וציוד לבית
389	378	398	666	389	ריהוט
~	69	118	<280>	149	ציוד חשמלי לבית
192	165	155	236	133	ציוד לא חשמלי
91	61	48	66	45	כלי מיטה ומגבות
34	25	27	28	30	חפצי קישוט לבית
67	57	51	55	33	הלבשה והנעלה
447	490	392	431	368	הלבשה עליונה לגברים
73	65	66	71	65	הלבשה עליונה לנשים
118	207	131	131	112	הלבשה עליונה לילדים ותינוקות
79	54	49	52	42	לבנים, בגדי שינה וגרביים
68	39	40	45	36	הנעלה
94	89	83	112	87	

**לוח 21: הוצאה חודשית לחינוך, תרבות ובידור למשק בית,
לפי גודל היישוב, 2008**

אזורים כפריים	10,000- 19,999	20,000- 49,999	50,000- 99,999	100,000- 199,999	חינוך, תרבות ובידור
2,331	2127	1,540	1,969	1,439	
1,072	741	530	781	544	שירותי חינוך
133	92	68	93	73	עיתונים, ספרים ומכשירי כתיבה
		328	267	250	מופעי תרבות, ספורט ובידור
196	131	112	168	90	הבראה, נופש וטיולים ומחנאות
276	375	294	357	278	מוצרי תרבות ובידור
191	161	98	144	105	תחביבים, ציוד ספורט
136	90	109	108	98	מחשב, אינטרנט ומוצריהם
3,856	3,057	2,264	2,928	2,056	תחבורה ותקשורת
68	107	97	69	110	נסיעה בתחבורה ציבורית
483	505	382	489	296	נסיעה לחוץ לארץ
2,639	1,905	1,304	1,843	1,168	הוצאות כלכלי רכב
636	494	445	487	443	דואר, טלפון ותקשורת

הסביבה הכלכלית

בסביבה הכלכלית מתרחשים תופעות ואירועים המשפיעים על ההכנסה הפנויה לצריכה. משבר כלכלי, העלאת מסים או מכסים משפיעים לשלילה, והשפעה הפוכה תהיה לסבסוד, הורדת מסים והסכמים מסחריים המורידים מכסים. להלן נדון בהשפעת רמת ההכנסה על דפוסי

הצריכה בישראל. בממוצע בכל רמת הכנסה של משפחה בישראל יש מקרר ומכונת כביסה (לוח 22).

שיעור המשפחות בעשירון הראשון שאין להן טלוויזיה הוא 27%. ל-49% מהמשפחות השייכות לעשירון הזה יש מחשב, 28% מהן מנויות לכבלים, למחציתן יש תנור בישול, לשליש מהן יש מזגן ול-80% מהן יש טלפון סלולרי. במחצית המשפחות השייכות לעשירונים הנמוכים יש תנור לבישול ואפייה. עם העלייה ברמת ההכנסה קטן שיעור התנורים לבישול ואפייה לכדי 23% בעשירון העליון, כיוון שמשפחות אלה מבשלות בביתן פחות וצורכות יותר שירותי קייטרינג והסעדה. מייבשי כביסה אינם נפוצים בעשירונים הנמוכים ובעשירונים הגבוהים. בעשירון השביעי רק ל-44% ממשקי הבית יש מייבש כביסה. בעשירון העליון ל-64% ממשקי הבית יש מייבש כביסה. מדיח כלים הוא מוצר מובהק של העשירון העליון. שיעור מדיחי הכלים במשקי הבית בעשירון הראשון הוא 5%, ואילו שיעור מדיחי הכלים בעשירון השביעי הוא 42%. כצפוי, לרוב המשפחות בעשירון העליון יש מחשב, מינוי לאינטרנט ומכונית פרטית.

לוח 22: שיעור הבעלות על מוצרים בני קיימא וציוד לבית למשק בית לפי עשירונים, 2008

עשירון	1	2	5	7	10
משקי בית באוכלוסייה (אלפים)	210.8	210.8	210.6	210.7	210.3
מקרר	99.5	99.4	100.0	99.9	99.5
תנור לבישול ולאפייה	57.7	55.5	48.0	41.2	28.7
מיקרוגל	62.3	71.9	83.7	89.2	91.1
מדיח כלים	5.2	9.6	32.1	42.0	68.9
מכונת כביסה	88.3	92.9	95.6	95.8	96.1
מייבש כביסה	22.4	21.4	30.8	44.5	63.7
מזגן	41.8	55.4	72.6	86.5	93.8

96.7	96.7	93.4	83.7	72.8	90.5	טלוויזיה
87.6	79.6	70.4	42.0	28.3	68.0	מינוי בכבלים או בלוויין
91.4	78.5	71.2	55.6	49.3	68.9	מחשב ביתי
87.6	73.0	62.6	37.8	27.6	59.3	מינוי לאינטרנט
95.0	90.9	85.3	72.5	64.6	84.3	קו טלפון אחד לפחות
21.2	8.2	3.9	1.4	1.1	6.6	שני קווי טלפון ויותר
97.0	95.4	91.0	82.4	80.3	89.3	טלפון נייד אחד לפחות
92.7	76.4	59.8	33.1	21.4	60.9	מכונית אחת לפחות
87.6	73.0	62.6	37.8	27.6	59.3	מינוי לאינטרנט
95.0	90.9	85.3	72.5	64.6	84.3	קו טלפון אחד לפחות
21.2	8.2	3.9	1.4	1.1	6.6	שני קווי טלפון ויותר
97.0	95.4	91.0	82.4	80.3	89.3	טלפון נייד אחד לפחות

סביבה טכנולוגית

טכנולוגיה משנה דפוסי צריכה או יוצרת דפוסי צריכה חדשים. 61% ממשקי הבית בעשירון הראשון משתמשים במיקרוגל, ו-91% ממשקי הבית בעשירון העשירי משתמשים במיקרוגל. סביב טכנולוגיה זו התפתחה תעשיית אוכל מוכן קפוא - בורקסים, פיצות, שניצלי עוף, שניצלים צמחוניים ועוד. תעשייה זו משרתת מגזרים שונים - לקוחות פרטיים ולקוחות עסקיים.

התפתחות טכנולוגיות המידע משפיעה על מגוון רחב של תחומים עסקיים ועל פלחי לקוחות רבים. היא יוצרת תחומים חדשים, למשל, טלוויזיה בכבלים הנמצאים ביותר מ-70% ממשקי הבית שבעשירון החמישי ומעלה. שירותים אלה עדיין יקרים למשקי הבית בעשירון הראשון שבו

שיעור המינוריים לשירותים אלה הוא 28%, ובעשירון השני ל-42% ממשקי הבית יש טלוויזיה וכבלים. נציין כי שיעור המנויים לטלוויזיה ולכבלים בקרב המגזר החרדי והמגזר הערבי נמוך בשל סיבות דתיות-תרבותיות ולא בהכרח כלכליות.

במשקי בית רבים יש מחשב, אך לא בכולם יש חיבור לרשת האינטרנט. בעשירון הראשון ל-49% מהמשפחות יש מחשב, אך רק ל-28% יש חיבור לרשת האינטרנט. בעשירון השני הפער דומה: ל-56% יש מחשב ול-38% יש חיבור לרשת אינטרנט. מהעשירון החמישי מצטמצמים הפערים בין הימצאות מחשב בבית לבין חיבור לרשת האינטרנט, ובעשירון העשירי לכ-90% מהמשפחות יש מחשב, ול-86% יש חיבור לרשת האינטרנט. אם כן, פוטנציאל מכירת חיבור לרשת האינטרנט קיים בעיקר בעשירון החמישי ומטה. נציין כי טכנולוגיית הסלולר הגיעה כמעט לכל העשירונים, מהראשון ועד העשירי (90%).

סביבה משפטית ורגולטורים

מטרת החוקים והתקנות להגן על הצרכן ולהבטיח לו מוצרים ושירותים בטוחים, בריאים וידידותיים לסביבה, מבוקרים ובמחירים המשקפים תחרות חופשית.

פירמה המייצרת או מספקת מוצרי מזון, היגיינה, קוסמטיקה, מכשירי חשמל או צעצועים חייבת באישור המשרד המתאים טרם הפצת מוצריה. פרשת "רמדיה", שבה מתו ונפגעו פעוטות מאכילת תחליף חלב צמחי, ממחישה את חשיבות החקיקה להגנת הצרכן. משפט "רמדיה" הנמשך כבר כמה שנים מעמיד על ספסל הנאשמים פרט לחברת "רמדיה" וספקיה מגרמניה גם את משרד הבריאות, האחראי על בדיקת תקינות המוצרים האלה.

הגנת הצרכן יכולה להתבטא גם בדרישה לצייד כלי רכב לא רק בחגורות בטיחות אלא גם במזגן, כפי שנקבע בשנת 1989.

במאי 2010 הוציאה המחלקה המשפטית של המחלקה להגבלים עסקיים, האמונה על תחרות חופשית לטובת הצרכן, צו מעצר נגד שלושת בעלי

המאפיות הגדולות משום שייצרו קרטל מחירים וחלוקת שווקים שאפשרה להם לקבוע מחירים גבוהים (הר אור, 2010). הממשלה אחראית גם על חוקים ורגולציות הנהוגות בכל תחום עסקי ואמורה לדאוג להבטחת תנאי תחרות. לדוגמה, שר התקשורת החליט להפחית את דמי הקישוריות בתחום הטלפוניה הסלולרית בעשרות אחוזים בשנת 2010. באמצעות צעד זה הוא שינה את תנאי השוק והתחרות. הכנסת מפעילים חדשים וירטואליים עשויה אף היא להגביר את התחרות.

סביבה פוליטית

השלטון מחליט בהתאם למדיניותו לאלו אזורים או תחומים יש לתת הטבות או עם אלו מדינות יש לחתום על הסכמי מסחר. כל החלטה כזאת משפיעה על הצרכנים והעסקים. לדוגמה, ישראל החליטה להטיל מכסים גבוהים על תוצרת חקלאית מיובאת כדי להגן על התוצרת המקומית. בשל כך הצרכן בישראל קונה תפוז ועגבנייה תוצרת ישראל ולא תוצרת ספרד או איטליה. בעקבות כניסתה של ישראל לארגון הסחר העולמי הוחלפו המכסות במכסים גבוהים.

מכסים גבוהים קיימים על מוצרים שונים. לדוגמה, שיעור המכס על מוצרי בשר הוא 50%-190% (לוח 23), שיעור המכס על מוצרי חלב הוא 52%-212%, שיעור המכס על הדבש ומוצריו הוא 255%. בפירות וירקות טריים שיעור המכס הוא 102%-230% (לוח 24). בתוצרת חקלאית מעובדת המכסים נמוכים יותר 25%-114% (לוח 25).

לוח 23: שיעור המכס על ייבוא תוצרת טרייה חוץ מירקות ופירות

פרט מכס	תיאור המוצר	שיעור המכס
02.01	בשר בקר טרי או צנון	190%

פרט מכס	תיאור המוצר	שיעור המכס
02.04	בשר כבשים או עזים טרי, צנון או קפוא	50%
04.01	חלב ושמנת בלתי מרוכזים ללא תוספת סוכר או ממתיק אחר	153%
04.02	חלב ושמנת מרוכזים	52% עד 212%
04.03.1012	יוגורט המכיל קקאו	8.8 ק"ג אל"י מ- 119%
04.03.1030	משקה על בסיס יוגורט	111%
04.05	חמאה וממרחי תוצרת חלב	140%
04.06	גבינה וקום	8% עד 238%
04.07.0090	ביצי עופות	0.3 כ"א אל"י מ- 170%
04.08.1100	חלמוני ביצים מיובשים	14% + 8 ק"ג אל"י מ- 100%
04.09.0090	דבש טבעי באריזות עד 1.5 ק"ג	15.98 ק"ג אל"י מ- 255%

לוח 24: שיעור המכס על ייבוא פירות וירקות

07.01.9010**	תפוחי אדמה טריים או צנונים	1.77 ק"ג אל"י מ- 230%
07.02	עגבניות טריות או צנוניות	0.89 ק"ג או 1.19 ק"ג אל"י מ- 272%
07.04	כרוב, כרובית, קולרבי טריים או צנונים	0.61 ק"ג עד 1.20 ק"ג אל"י מ- 128%
07.06.1000	גזר ולפת טריים או צנונים	1.05 ק"ג או 1.37 ק"ג אל"י מ- 213%
07.07	מלפפונים טריים או צנונים	0.96 ק"ג אל"י מ- 170%
07.09.9020	תירס מתוק, טרי או צנון	0.54 ק"ג אל"י מ- 128%

07.13.2090	חמצה מיובשת	1.05 ק"ג אל"מ-מ-140%
08.02.1290	שקדים ללא קליפה	16.00 ק"ג אל"מ-מ-102%
08.04.1000	תמרים טריים או מיובשים	5.19 ק"ג אל"מ-מ-560%
08.05.1010	תפוזים טריים	0.71 ק"ג אל"מ-מ-162%

לוח 25: שיעור המכס על ייבוא תוצרת חקלאית מעובדת

פרט מכס	תיאור המוצר	שיעור המכס
08.05.1020	תפוזים מיובשים	25%
10.05.9010	זרעים מסוג פופקורן	2.3 ק"ג אל"מ-מ-114%
12.02.2090	אגוזי אדמה ללא קליפה	2.75 ק"ג אל"מ-מ-102%, אל"פ (אך לא פחות) מ-2.50 ק"ג
15.09	שמן זית	12% + 4.5 ק"ג אל"פ מ-5.5 ק"ג
16.04.1390	שימורי סרדינים	12% + 4 ק"ג
16.04.1490	שימורי טונה	12% + 3.25 ק"ג
20.04.1090***	טוגני תפוחי אדמה קפואים	50% אל"פ מ-2.4 ק"ג
20.08.1120	אגוזי אדמה קלויים	40%
20.08.1991	שקדים קלויים	30%
20.09.1119	מיץ תפוזים קפוא	30%
20.09.1120	מיץ תפוזים קפוא מרוכז	45%
20.09.2919	מיץ אשכוליות קפוא	30%
20.09.2990	מיץ אשכוליות קפוא מרוכז	45%
20.09.5099	מיץ עגבניות קפוא	30%
20.09.6990	מיץ ענבים	30% אל"פ מ-1.5 ק"ג
20.09.7990	מיץ תפוחים	45%

מקור: המכס

ב-4 בדצמבר 2011, בעקבות מסקנות ועדת טרכטנברג, החליטה ממשלת ישראל להפחית מכסים. על פי החלטתה אזרחי ישראל יקבלו פטור ממכס על קניות באמצעות האינטרנט עד סכום של 1,200 ש"ח.

זיהוי הזדמנויות פוטנציאליות וסיכונים

הזדמנויות פוטנציאליות

לאור החזון, משימת העל והיכולות הייחודיות של הפירמה ובשל ניתוח סביבות המאקרו המתאימות, תוכל הפירמה לזהות את מגמות המסמנות הזדמנויות עסקיות פוטנציאליות בשוק. להלן נדון בדוגמאות של הזדמנויות עסקיות שנוצרו בעקבות תופעות שהסתמנו בסביבת המאקרו.

בשנות התשעים במאה העשרים עלו לארץ מאות אלפי עולים ממדינות חבר העמים. עולים אלה הביאו עמם מנהגים והרגלי צריכה משלהם. הסביבה הדמוגרפית בישראל השתנתה ונוצרו הזדמנויות עסקיות חדשות בתחומים רבים. בתחום המזון נהגו העולים לאכול לחם רוסי, דגים מעושנים, נקניקים, בשר חזיר וגבינות רוסיות ולשתות וודקה; בתחום החינוך הצטיינו העולים במקצועות טכנולוגיים והתאפיינו ברמת השכלה גבוהה; בתחום הפנאי נהגו העולים לשחק שחמט, לשמוע אופרה, לדוג ולחגוג את חג המולד ואת ראש השנה האזרחית; בתחום תרבות הדיור העולים הביאו עמם מודל שונה מזה שהיה בארץ לפיו ביחידת הדיור גרה משפחה מורחבת הכוללת סבים וסבתות. כמו כן, העולים חבר העמים נהגו לשכור דירות.

על אף ההבדלים התרבותיים שבין העלייה ממדינות חבר העמים והחברה הישראלית, בהגיעם ארצה נטו העולים לסגל לעצמם היבטים שונים מתרבות הצריכה המקומית ולשמור על מאפיינים מסוימים מתרבות הצריכה של ארצות מוצאם. חברות בתחום המזון העוסקות במוצרי חלב, בשר או דגים יכלו לראות בעולים שוק פוטנציאלי לקניית מוצריהן או

מוצרים חדשים שלא היו קיימים עד כה בשוק בישראל. לדוגמה, מאפיות אנג'ל פתחה קו ייצור של לחם רוסי. אולם בהיבטים אחרים החברות הישראליות הקיימות התקשו להתמודד עם אתגר תרבות הצריכה של עולי מדינות חבר העמים, ולכן הוקמה רשת "טיב טעם" המתמחה בשיווק מוצרי בשר. בתחום האפייה הקימו העולים החדשים מאפיות המתאימות לצורכיהם.

בתחום תרבות הפנאי יכלו התאטרות הקיימים לראות בעולים קהל פוטנציאלי וליצור בעבורם הצגות בשפה הרוסית. אך פוטנציאל זה לא מומש, וכדי לספק את הצרכים התרבותיים של עולי מדינות חבר העמים הוקם תאטרון "גשר" שהציג תחילה הצגות בשפה הרוסית והיום מציג גם בעברית. בתחום האופרה אין מחסום שפה, כיוון שהשפות הנהוגות הן איטלקית או צרפתית בדרך כלל.

בתחום הדיור הסתגלה העלייה הרוסית לתרבות הצריכה המקומית של רכישת דירות, כיוון שלא טופח בארץ תחום של בניית דירות להשכרה. שילוב מגמות בסביבות מאקרו שונות יוצר תנאים להזדמנויות עסקיות. העלייה ברמת ההכנסה והאקלים החם גרם להתפתחות בתחום מיזוג הבית. העלייה ברמת ההשכלה והעלייה ברמת ההכנסה הגדילו את שוק המוצרים כמו מחשבים ואת הביקוש לתארים אקדמיים. עלייה ברמת החיים מאפשרת תרבות פנאי של טיולים לחו"ל, ובעקבותיהם משתנה תרבות הצריכה המקומית המייבאת מאותן מדינות מוצרים שונים. לדוגמה, שארוואלים מהודו, אוכל מיפן, סין, תאילנד ועוד.

הזדקנות האוכלוסייה והעלייה ברמת החיים יוצרות הזדמנויות עסקיות בתחום המזון - ארוחות מוכנות ומסעדות, ובתחום הפנאי - טיולים בארץ או בחו"ל, בתחום הפארא-רפואי נוצרו הזדמנויות עסקיות בקוסמטיקה ובניתוחים אסתטיים.

סיכונים

סיכונים העלולים לאיים על ההזדמנויות העסקיות מקורם בשלטון, בתחרות ובתופעות השליליות העולות להיווצר באחת הסביבות העסקיות:

השלטון עלול להחליט על הטלת מכסים או מיסים או לעשות שינויים במחירי החשמל או המים. החלטות אלה משפיעות בעקיפין או במישרין הן על ההכנסה הפנויה של הלקוח והן על הכדאיות של הזדמנות עסקית. בסביבת תחרות יכול להופיע גורם חדש ולשנות את תנאי התחרות. חברת "נסטלה" רכשה בשנת 1996 52% מחברת "אסם" ושינתה את פני התחרות בתחום הקפה והשוקולד שהיה עד אז בשליטה כמעט מוחלטת של חברת "עלית". כיום תחום הקפה מתחלק בצורה שווה בין שתי החברות. בשנת 2005 חברת "נסטלה" הגדילה את שיעור האחזקות שלה בחברה "אסם" ל-86% (שמעוני, 2005).

בשנת 2006 חברת "מולר" (Müller) הופיעה בשוק בישראל ושינתה את תנאי התחרות בשוק היוגורטים (יפת, 2006) שנשלט עד אז על ידי "דנונה" ועל ידי "יופלה". חברת H&M, המתמחה בהלבשת ואופנה, החליטה בשנת 2010 לפתוח שישה סניפים בישראל (קריסטל, 2010). תנאי התחרות השתנו, ולכן חברות "זארה", "קסטרו", "גאפ" ואחרות נאלצו להגיב כדי להגן על נתח השוק שלהן.

בסביבה הכלכלית הבין-לאומית, המשבר הכלכלי ב-2008 בארצות הברית גרם להורדת רמת ההכנסה ורמת הצריכה בישראל בתחומים רבים. הצרכנים ויתרו על מוצרי מותגים יקרים לטובת מוצרים חסרי מותג ויקרים פחות. צריכת קרטון חלב ירדה ב-21% לעומת עלייה בשיעור של 8% בקניית חלב בשקיות. חלה ירידה של 51% ברכישת אבקות כביסה ממותגות ועלייה של 369% בקניית אבקות כביסה ממותגות פחות (לוח 26).

לוח 26: שינויים בהרגלי הצריכה נוכח המשבר הכלכלי

המוצר	מכירות יוני 2008	מכירות אוקטובר 2008	שיעור השינוי
שקיות חלב	114,000	123,000	+8%
קרטוני חלב	39,700	32,000	-21%
אבקות	363	1701	+369%

-51%	2091	4289	כביסה זולות אבקות כביסה פרמיום
+27%	5829	4602	מרכז כביסה
-28%	5208	7217	זול מרכז כביסה ממותג
-7%	39,900	42,500	קפה טורקי
+ 33%	11,944	9000	עלית 100גרם קפה טורקי זול
+53%	22,641	14800	שמפו זול
-41%	10,743	15290	שמפו פרמיום

מקור: לפי נתוני אחת הרשתות הפרטיות

הסביבה הגאוגרפית משתנה אף היא ויוצרת איזמים. שנים רבות לא היו גשמים בישראל ומחיר הנפט עלה. המשק החל להתאים עצמו למצב הגאוגרפי החדש תוך העלאת מחירי הדלקים והמים. בשל כך נוצרו הזדמנויות עסקיות בתחום התפלת המים, ניצול אנרגיית השמש וחקלאות מתועשת בחממות. מחיר המים עלה ופגע בענפים רבים הצורכים מים כמו גידולי פירות וירקות, עיבוד בשר ומוצרים תעשייה כמו משקאות קלים, מוצרי חלב ואפילו טקסטיל והלבשה.

הסביבה הטכנולוגית של רשת האינטרנט יצרה איום על תחומים עסקיים רבים בישראל. נראה כי האפשרות לרכוש באמצעות האינטרנט חבילות תיור או השכרת רכב מחברות הפועלות במקומות שונים בעולם מאיימת על סוכנויות הנסיעות המסורתיות, הנותנות שירות ללקוח הישראלי שלא באמצעות אינטרנט.

ניתוח SWOT

ניתוח SWOT - Strength (חוזקות), Weakness (חולשות), Opportunities (הזדמנויות), Threats (איומים) - מבוסס על כל האסטרטגיה הכלכלית שהוצגה לעיל.

חוזקות וחולשות

חוזקות הן היכולות הייחודיות של פירמה ברמת העסק, הפעילויות, המוצרים והטכנולוגיה, כפי שפרטנו באסטרטגיה הכלכלית לעיל ולהלן בלוח 1. הסיבות לחוזקות יכולות להיות גם סיבות לחולשות. האם אי טיפוח יכולת ייצור הוא חולשה או חוזקה?

לחברת "נייק" אין קווי יצור משלה, אלא חברה בסין מייצרת בעבורה את מוצריה. בהחלטה זו "נייק" רואה חוזקה, כיוון שהיא יכולה לפתח מוצרים בעיצובים שונים, שאינם מוגבלים לקו ייצור אחד. לשיטתה, כשהמוצר המתאים ללקוח יפותח, תמצא "נייק", באמצעות מכרו, יצרן שיהיה מסוגל לייצרו. לעומת "נייק" לחברת "זארה" קווי ייצור שלה, והיא תופסת אותם כחוזקה. זוהי אינטגרציה אנכית מהחוט ועד הבגד שעל המדף בחנויות, המאפשרת ל"זארה" תגובה מהירה לדרישות השוק והפקת פריטים במגוון רחב.

בתחום הפצת המוצרים, הן הקמת מערך הפצה עצמאי והן הפצה באמצעות חברה אחרת יכולים להיות חוזקה ולא חולשה. חברת "מכוורות יד מרדכי" הסתייעה במערך ההפצה של "עלית" כדי להביא את מוצריה למספר רב של נקודות מכירה. אילו פעלה החברה במערך הפצה עצמאי, היא לא הייתה יכולה להגיע לאותו היקף הפצה ורווח.

מערכת ההפעלה של הספר האלקטרוני "אמזון קינדל" פותחה בחברת "סאן ישראל" ולא בחברת LAB 123 שבבעלות "אמזון", כיוון שצוות הפיתוח המתאים ביותר למשימה זו לא היה קיים ב"אמזון" ולא היה כדאי להקימו רק למערכת הפעלה אחת.

בדרך כלל, בקרב יצרני מכוניות, השימוש בקבלני משנה רבים הוא חוזקה, כיוון שאפשר לקבל מכל חברה מתמחה מוצר טוב יותר. עם זאת, שימוש לא מבוקר בקבלני משנה עלול ליצור מתחרה בעתיד. לדוגמה, "מיקרוסופט" פיתחה ל-IBM את מערכת ההפעלה MS-DOS, כיוון ש-IBM האמינה שהחומרה היא העיקר, אלא שהתברר ש-IBM טעתה. "מיקרוסופט" הפכה למתחרה באמצעות מכירת תוכנות ישירות לצרכן, ואילו IBM שעזרה ל"מיקרוסופט" להתפתח הסתפקה במכירת מחשבים, וזנחה את תחום התוכנה.

הזדמנויות וסיכונים

מתוך ניתוח סביבת המאקרו מזהים את ההזדמנויות ומגבשים אסטרטגיה כלכלית. הפירמה מסכמת את ההזדמנויות העסקיות באמצעות ניתוח SWOT ומדרגת אותן לפי הסיכוי העסקי והסיכון. להלן לוח 1 המפרט רשימת הזדמנויות והאיזמים.

לוח 1: ניתוח SWOT - חוזקות או חולשות, הזדמנויות או סיכונים

רמת העסק	רמת פונקציות הפירמה	רמת המוצר והטכנולוגיה
שם מותג	ייצור	טכנולוגיות במוצר
הון פיננסי	פיתוח	ייחודיות מוצר
ניהול	הפצה	
גודל		
שיווק		
הון אנושי		
ידע, טכנולוגיה, פטנטים		

הזדמנויות או סיכונים

צמיחת השוק או

רווית שוק

מתחרים חזקים או
 מתחרים חלשים
 שינויים בצרכים של
 הלקוחות
 פתיחת שווקים בין-
 לאומיים או סגירת
 שווקים בין-לאומיים
 התחזקות מתחרה
 או מעידת מתחרה
 שינוי חקיקה
 טכנולוגיות חדשות
 שינויים דמוגרפיים
 בריתות עם חברות
 אירועים פוליטיים
 הסכמי סחר או
 מחסומי סחר

ניתוח SWOT של חברת "סטרבקס" (Starbucks)

חוזקות

נאמנות העובדים: "סטרבקס" תופסת את עובדים כשותפים לעשייתה וכעיקר נכסיה. על פי חזונה, עובד מרוצה דואג ללקוחות מרוצים. נאמנות הלקוחות: הדימוי של "סטרבקס" משדר אמינות ואיכות ויוצר הזדהות בין הלקוחות לבין בית הקפה "סטרבקס". אחידות והתאמה: לסניפי "סטרבקס" מראה, תפריט ושירות אחיד. אבל כל סניף יכול להציע מוצרים ושירותים נוספים המתאימים לתרבות הצריכה במקום. לדוגמה, סניף "סטרבקס" במקום מסוים יכול למכור תקליטורי מוזיקה או ספרים של יוצרים וסופרים מקומיים. מקום מפגש לעבודה או לפעילות חברתית: "סטרבקס" יוצרת תנאי עבודה (שירותי אינטרנט) וגם תנאים המתאימים למפגשים חברתיים

(כורסאות, מוזיקה).

מסר חברתי: באמצעות עמותות לסחר הוגן "סטרבקס" קונה את הקפה ישירות מהמגדל, כך מובטח למגדל מחיר יציב וסיוע חברתי ומקצועי.

חולשות

סל מוצרים "אמריקני": ל"סטרבקס" מגוון מוצרים המתאימים בעיקר לשוק האמריקני-המערבי. כדי להתגבר על חולשה זו, בשנים האחרונות, החלה רשת בתי הקפה להרחיב את מגוון מוצריה ולהתאימם לתרבות המקומית. לדוגמה, הרשת מוכרת תה ירוק קר ביפן, הרשת מתאימה את שעות פעילות בית הקפה למקובל באירלנד (שם בתי הקפה נפתחים באמצע היום). כלומר, אפשר להפוך חולשה ליתרון.

היעדר פרסומת: חולשה המעידה על חוזק. בגלל תדמית החברה, הלקוחות באים לרשת בתי הקפה גם ללא פרסום.

מחירים גבוהים ממחירי התחרות: "סטרבקס" קונה פולי קפה הנבחרים ונבחרים בקפידה, ולכן מציעה קפה איכותי יותר ויקר יותר בהשוואה לקפה של מתחריה. מחד גיסא, איכות הקפה ומחירו הם נקודות חולשה ללקוחות המעדיפים מחירים נמוכים יותר. מאידך גיסא, המחיר היקר ואיכות הקפה הם נקודות חוזק של החברה, כיוון שאוהבי הקפה מוכנים לשלם יותר עבור מוצר איכותי.

הזדמנויות

שתיית קפה מחוץ לבית: בשנים האחרונות, צריכת הקפה בכלל ומחוץ לבית בפרט עולה. בארצות הברית מחצית מהתושבים שותים קפה, ומתוכם שיעור האנשים השותים קפה בבוקר הוא 65%. על סמך נתונים אלה, החליטה רשת "סטרבקס" להרחיב את מגוון מוצריה בתחום ארוחת הבוקר. מגמה זו קיימת גם במקומות אחרים בעולם.

עלייה בשיעור הצעירים השותים קפה: שתיית קפה היא תופעה חברתית שבה נפגשים לשתית קפה בטעמים שונים בצהריים או בערב.

שם המותג ידוע: שמה הטוב של "סטרבקס" בתחום הקפה אפשר לה לפתוח רשתות מסחריות המוכרות קפה, מוצרי קפה ומוצרי לוואי לקפה

כמו מכונות אספרסו או ספלים.

איומים

התחרות בשוק הקפה הולכת וגדלה גם מצד רשתות המזון המהיר הנכנסות לתחום מכירת קפה וארוחות בוקר. לדוגמה, רשת "מקדונלדס" ומוצרה מק-קפה (Auch Roy, 2004).

ביבליוגרפיה

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2009). סקר הוצאות משק הבית, סיכומים כלליים.
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2008). בעלות על מכשור ביתי לפי נפה.
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2008). תוחלת חיים, אוכלוסיית ישראל, יהודים וערבים לפי קבוצות גיל.
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2008). התפלגות האוכלוסייה לפי גיל ועדות. הר אור, א' (2010, 25 ביוני). רשות ההגבלים: קרטל הלחם - מהחמורים במדינה. כלכליסט. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3893708,00.html> אינטרנט)
יפת, א' (2006, 21 בדצמבר). טרה תשווק את מוצרי החלב של המותג "מולר" בישראל. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3342864,00.html>
קריסטל, מ' (2010, 11 במרץ). H&M בישראל: 8,000 קונים כבר עברו בחנות. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3861051,00.html>
שמעוני, א' (2005, 11 באוגוסט). נסטלה השווצרית רכשה מניות אסם בבורסה. <http://www.ynet.co.il/articles/1,7340,L-3126057,00.html>

Aaron, B. & Pohjanpalo, K. (2011, June 14). Nokia wins Apple patent-license deal cash. Settles Lawsuits: Bloomberg.
Auch Roy-Pen H. (2004) The Starbucks corporation: Past, present and future. AmbaiU MBA Graduation Paper.
Dibb, S., Pride, L. & Ferrell, O.C. (2006). *Marketing concept and strategies* (5th ed.). Boston & New York: Houghton Mifflin.
Donnelly J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. (1998). *Fundamentals of management* (10th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 136-139.
Kenneth R.A. (2003). The concept of corporate strategy. In Mintzberg

H.M. Quinn J.B, Goshal S. *The strategy process: Concepts, context, cases* (4th ed.) (pp. 72-87). Essex: Pearson Education.

Kotler P. & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of organization. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

פרק ג

תהליך השיווק

תפקיד השיווק מטרותיו וחשיבותו

תפקיד השיווק ומטרותיו

תפקיד השיווק משתנה בהתאם לדרישות ההנהלה, היחידה העסקית, פלח הלקוחות או המוצר (תרשים 1) (Jain, 2004). מבחינת הנהלת הפירמה, השיווק משתתף בגיבוש האסטרטגיה העסקית הכוללת. מטרת השיווק להציע אסטרטגיית שיווק המאפשרת לפירמה להשיג את יעדיה כפי שנוסחו בחזונה ובמשימת העל שלה. מבחינת היחידה העסקית, מטרת השיווק להתוות אסטרטגיית שיווק המאפשרת ליחידה לצמוח בהלימה ליעדיה ומטרותיה. מבחינת פלח הלקוחות והמוצר, השיווק מלווה את הפעילות העסקית השוטפת ועוסק ב"ניהול השיווק". מטרתו לבחון אם היעדים שהוגדרו מושגים כמתוכנן. לשם כך השיווק עוקב בשטף אחר הנעשה בשוק ואוסף נתונים שונים כמו מידת היענות הלקוחות למוצר ותגובותיהם, מצב התחרות, זיהוי ערוצים לשיפור מכירת המוצר ועוד.

תרשים 1: תפקיד השיווק ומטרותו ברמת הפירמה, היחידה העסקית, המוצר והשוק

מטרות		תפקידים	רמה
נתח שוק	→	אסטרטגיה עסקית לקוחות, תחרות, מתווכים	תשתית הפירמה
צמיחה	→	אסטרטגיה שיווקית	יחידה עסקית
רווחיות	→	ניהול השיווק	מוצרים ושוקים

חשיבות תפקיד השיווק

חשיבות תפקיד השיווק משתנה בהתאם למצב הפירמה והשוק (תרשים 2).

שיווק כפונקציה מגבה בתנאים יציבים בשוק ובפירמה

בתנאים יציבים בשוק ובפירמה השיווק הוא פונקציה המגבה את הפעילות השוטפת של הפירמה. בהתאם למגוון המוצרים והלקוחות הקיימים, השיווק מחפש דרכים להרחבת הפעילות העסקית. השיווק ישאף להעמיק את החדירה לפלחי הלקוחות הקיימים ולהגדיל את היקף המוצרים הנמכרים באמצעות שינויים מועטים במוצרים ושיפור דרכי קידום המוצר והפצתו ביעילות.

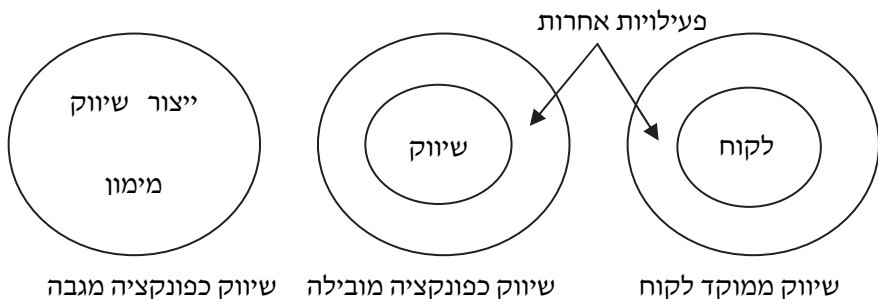
שיווק כפונקציה מובילה בתנאים המחייבים שינויים ניכרים

בתנאים לא יציבים בשוק או בפירמה תפקיד השיווק להוביל חיפוש דרכים חדשות לשיפור שביעות הרצון של הלקוחות הקיימים או לזהות הזדמנויות עסקיות חדשות כדי להחליף מוצרים שאי אפשר עוד לשפר. השיווק יבחן, יזהה ויאתר פלחי לקוחות חדשים, פיתוח מוצרים חדשים, בהתאם לתנאי התחרות, והזדמנויות עסקיות בסביבות המאקרו.

שיווק ממוקד לקוח

שיווק ממוקד לקוח עוקב אחר צרכים, רצונות ודרישות של לקוחות חשובים במיוחד לפירמה. השיווק בוחן את הרגלי הצריכה של הלקוחות האלה לאורך זמן כדי להבטיח המשך גידול בפעילות העסקית אתם (Kotler, 2005). למשל, חברת "תנובה" תעסוק בפעילות שיווקית ממוקדת סביב צה"ל, הלקוח החשוב ביותר שלה. לשם כך תיזום "תנובה" איסוף נתונים וסקר לקוחות בקרב חיילי היחידות השונות, מחלקות ההספקה ומטבחי צה"ל, זאת כדי לזהות שינויים בהרגלי הצריכה וצרכים חדשים. חברה סולרית תפעל בדרך דומה בקרב לקוחות חשובים כמו צה"ל או משרדי הממשלה - צרכני שירותי תקשורת סולרית גדולים.

תרשים 2: השיווק כפונקציה מגבה, מובילה וממוקדת לקוח

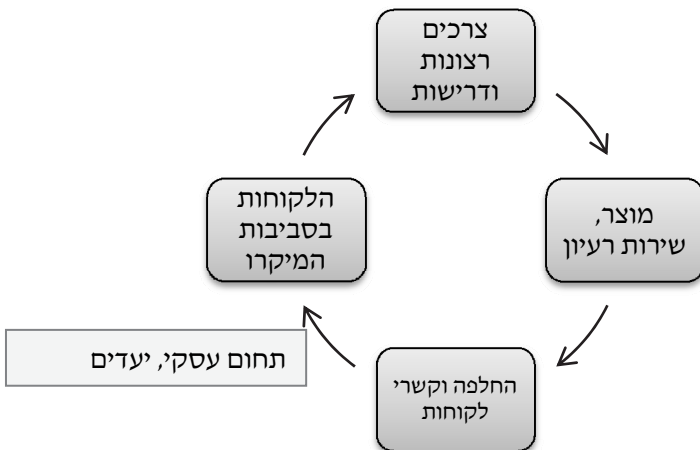


תהליך השיווק - סביבת המיקרו

אחרי שהוגדרו היעדים האסטרטגיים, הוגדרו דרכי פעולה להשגתם ונערך ניתוח SWOT, השיווק מתחיל את תהליך זיהוי פלחי הלקוחות הפוטנציאליים, אפיון צורכיהם ובחינת מענה מצד הפירמה באמצעות מוצר במחיר המשווה בין תועלת הפירמה לתועלת הלקוח (תרשים 3). תהליך השיווק מתחיל בזיהוי פלחי לקוחות, ניתוח סביבת המיקרו והתנאים השוררים בה. לעתים הסיבה למחקר השוק היא ירידה במכירות

של מוצר מסוים. במקרה זה מחקר שוק היסטורי, שהצביע על המכירות הצפויות של המוצר, אינו רלוונטי עוד, ויש להתמקד בתנאי השוק החדשים ובממצאי מחקר השוק המעודכנים. לדוגמה, כניסת חברת "מולר" לשוק מוצרי החלב גרמה לירידה במכירות יוגורט פירות של "תנובה" (יופלה) ושל "שטראוס" (דנונה). המענה לירידה במכירות לא חייב להיות בתחום יוגורט הפירות. בגלל השנויים בתנאי השוק ייתכן שמבחינה עסקית מוטב להגיב בתחום אחר, למשל, בתחום הגבינות הקשות או החלב או מוצרי השוק. אם כן, מחקר השוק צריך לתת לחברה כמה חלופות לפתרון בעיית הירידה במכירות: חלופה ראשונה, להרחיב את מגוון הטעמים של סדרת "יופלה" ("תנובה"); חלופה שנייה, להתמודד חזיתית עם חברת "מולר", פעולה העלולה לצמצם את רווחי כל החברות המתחרות; חלופה שלישית, לחזק מוצרים קיימים או להחדיר מוצר חדש. "תנובה" בחרה להכניס מוצר חדש - "שטווי", המתחרה ב"גמדים" של "שטראוס". "שטראוס" בחרה להכניס לשוק תחום חדש: יוגורט-מעדן, קטגוריה חדשה, ערכית יותר של יוגורטים.

תרשים 3: תהליך השיווק



להלן נציג את כל תהליך השיווק, הכולל אפיון צרכי הלקוחות, סביבת המיקרו, זיהוי המוצרים, השירותים והרעיונות הפוטנציאליים אשר עונים לתועלת הלקוח והפירמה.

צרכי הלקוחות

פלחי הלקוחות מבטאים שלוש רמות של צרכים: צורך בסיסי, צורך של רצון וצורך של דרישה.

צרכים בסיסיים (Needs לעומת רצונות - Wants)

בכלכלה מגדירים מוצרי יסוד כמוצרים הממלאים את הצרכים ההכרחיים של האדם. למשל, לחם, אורז או ביצים. אבל מבחינת השיווק אין היגיון בהנחה שכל אדם ממלא את צרכיו ההכרחיים באותו אופן. למעשה, כל אדם מחליט מהם המוצרים הממלאים את צרכיו הבסיסיים, זאת לפי העדפותיו ורמת הכנסתו. לדוגמה, אחד יקנה יוגורט לבן, ואחר יקנה יוגורט פירות; אחד יקנה לחם אחיד, ואחר יקנה באגט. מוצרים אלה יוגדרו כמוצרים בסיסיים, אך לא כמוצרי יסוד.

לקוח המסתפק במילוי צורך בסיסי יקנה מוצר שתכונותיו פשוטות ביותר ולכן הוא הזול יותר. למשל, הלקוח המבטא צורך בסיסי יסתפק בשקית חלב (תמונה 1א). לעומתו, לקוח המבטא צורך של רצון ירצה תכונות משופרות של המוצר ויהיה מוכן לשלם יותר ולרכוש חלב באריזת קרטון (תמונה 1ב) המגדילה את נוחות השימוש, כיוון שבאריזה זו אפשר לשתות מהפייה, להשכיב את הקרטון במקרר ולמוצר אורך מדף ארוך יותר. יש לשער כי בעתיד, קרטון חלב יהיה מוצר בסיס כששקית החלב תרד מהמדף.

תמונה 1: רמות צריכה וחלב



ד
ג
ב
א
 חלב דל לקטוז קרטון חלב 5% לקפה קרטון חלב שקית חלב

היקף המכירות של מוצרי בסיס גדולים מאוד ותדירות קנייתם גדולה מאוד אף היא. פירמה, המתמודדת עם מוצרים הממלאים צרכים בסיסיים, חייבת חשיבה שיווקית אשר תבטיח את שימור נתח השוק שלה ואם אפשר גם את הגדלתו.

בכל תחום אפשר להגדיר מוצרי בסיס. לדוגמה, טלוויזיה לא שטוחה (תמונה 2א) היא מוצר בסיס, ואילו טלוויזיה שטוחה LED מבטאת רמת צורך של רצון (תמונה 2ב), תועלת ומחיר גבוהים מרמת הצורך הבסיסי.

תמונה 2: רמות מוצר וטלוויזיה



ב

טלוויזיה שטוחה LED



א

טלוויזיה לא שטוחה



ג

טלוויזיית אודיו סינמה תלת-ממד

בתחום הפירות אבטיח גדול ללא גרעינים (תמונה 3א) נחשב למוצר ברמת צורך של רצון, לעומת אבטיח שיש בו גרעינים. יש לשער כי בעתיד, אבטיח גדול ללא גרעינים יהיה מוצר בסיס כשלא יהיה יותר אבטיח שיש בו גרעינים.

תמונה 3: רמות מוצר ואבטיח



ב

אבטיח מזון "אקסטוזי"
משקל: 1.5-2.5 ק"ג

א

אבטיח מזון "סגי"
במשקל 7.5-8.5 ק"ג

צורך ברמת רצון (Wants לעומת דרישה – Demands)

חלב מיוחד לקפה (תמונה ג1) יוגדר כמוצר דרישה, כיוון שהלקוחות שיקנו אותו מוכנים לשלם יותר על מנת שיוכלו לשתות אותו, ואילו חלב דל לקטוז (תמונה ד1) יוגדר הן כמוצר בסיס ללקוחות אשר אינם יכולים לעכל חלב רגיל והן כמוצר דרישה ללקוחות המוכנים לשלם יותר בעבור שתייתו. קרטון חלב הכולל ויטמינים ותוספת סידן הוא מוצר דרישה. תועלתו ומחירו גבוהים משל חלב רגיל, ועל כן אין הוא מוצר בסיס. אבל חלב מופחת לקטוז מבטא הן רמה של דרישה והן רמה של צורך בסיסי ללקוחות שאינם יכולים לשתות חלב רגיל.

טלוויזיה אודיו סינמה תלת-ממדית (תמונה ג2) מבטאת רמת צורך של דרישה. אבטיח קטן ללא גרעינים (תמונה ב3) הוא מוצר הממלא רמת צורך של רצון, ואולי לפלחי לקוחות מסוימים רמה של דרישה כאבטיח "אישי".

סוגי הלקוחות

השיווק עומד בין הפירמה לבין הלקוח וסביבת המיקרו המורכבת מהכוחות המשפיעים על השוק (תרשים 4). להלן נפרט את סוגי הלקוחות

הקיימים ואת הכוחות הפועלים בשוק (תרשים 5).

לקוח פרטי (private customer)

הלקוח הפרטי קונה מוצר כדי למלא אחר תועלתו האישית או תועלתם של אחרים לפי החלטתו. לדוגמה, לקוח פרטי נכנס למסעדה, מזמין ארוחה, אוכל ומשלם בעבורה. דוגמה אחרת, לקוח פרטי הוא מי שמזמין ארוחה בעבור אנשים אחרים ומשלם בעבורם. תפקיד השיווק לבחון מהי תועלתו של הלקוח הפרטי, כדי לזהות צרכים שאפשר למלא אחריהם באמצעות מוצרים שהפירמה יכולה להציע.

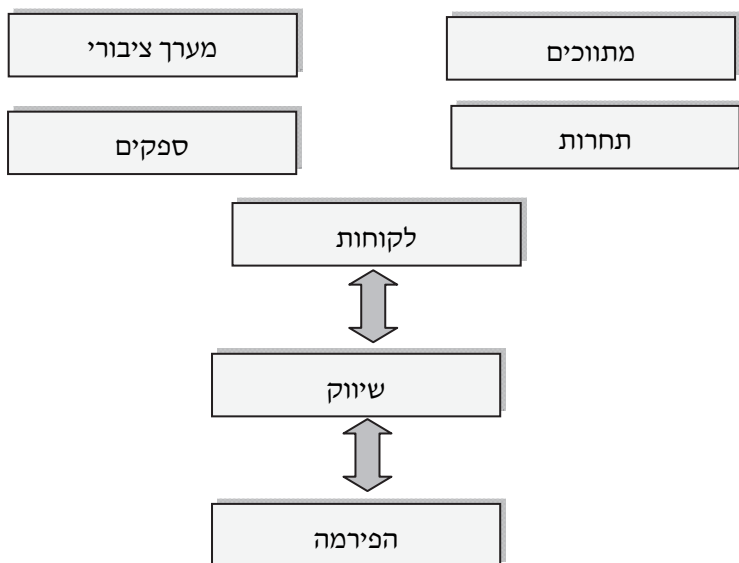
לקוח קונה-מוכר (reseller)

לקוח קונה-מוכר מתווך בין הפירמה לבין הלקוח. לקוח קונה-מוכר מעמיד לרשות הלקוח הפרטי מוצרים בלי לשנות אותם וגובה עמלה בתמורה לשירות ולזמינות המוצר שהוא מספק. דוגמאות: במרכול יש מוצרים של חברות שונות לרשות הלקוח הפרטי. הלקוח הפרטי מחליט איזה מוצר לקנות ומשלם בקופה בעבור המוצר ובעבור דמי התיווך שגובה המרכול. מתווך נדל"ן מציע דירות או מגרשים בבעלות אחרים ללקוחותיו ובתמורה לשירותיו גובה דמי תיווך. סוחרים שונים, מוכרי נעליים, תכשיטים, בגדים, מכשירים חשמליים וכדומה הם לקוח קונה-מוכר. חנויות לממכר בגדים, נעליים, רהיטים כדומה הם לקוח קונה-מוכר של חברות המייצרות או מייבאות בגדים, נעליים או רהיטים.

לקוח עסקי (business customer)

לקוח עסקי קונה מוצרים כדי להשתמש בהם ולספק מוצר ללקוחות פרטיים. דוגמה: פיצרייה היא לקוח עסקי של חברה המספקת גבינה צהובה מגורדת. מערך השיווק של החברה המייצרת גבינה צהובה מגורדת חייב להבין הן את תועלת הלקוח הפרטי של הפיצרייה והן את תועלת הפיצרייה כדי להציע גבינה צהובה מתאימה.

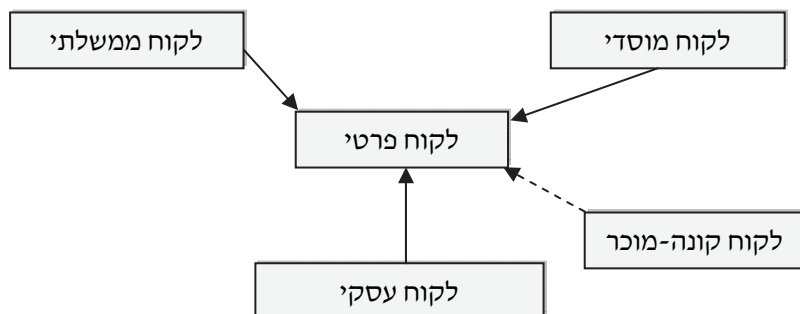
תרשים 4: סביבת המיקרו



לקוח מוסדי (Public customer)

לקוח מוסדי קונה כדי לשרת ציבור. תהליך הרכש שלו כפוף לחוקים, לתקנות ולקריטריונים שקובעת הממשלה. דוגמאות: בית חולים כפוף לדרישות משרד הבריאות, בית ספר כפוף לדרישות משרד החינוך, חברות סולריות כפופות לדרישות משרד התקשורת, בנקים כפופים לדרישות בנק ישראל, חברות תעופה כפופות לדרישות משרד התחבורה ועוד. כדי לשרת הלקוח המוסדי ולהציע שירותים ומוצרים מתאימים, מערך השיווק צריך להבין את מדיניות הממשלה, את מדיניות המשרד האחראי על תחום השירות או המוצר ואת דפוסי הצריכה של הציבור.

תרשים 5: סוג לקוחות



בית חולים ממשלתי או פרטי, כלקוח מוסדי, קונה תרופות, כפפות חד-פעמיות, ציוד אבחון וניתוח כדי לשרת את ציבור החולים כמתחייב מהוראות משרד הבריאות. בית חולים גם קונה מוצרים לצרכי השוטפים של לקוחותיו כמו מזון, ביגוד או סדינים. בדרך כלל מוצרים אלה נרכשים לפי מכרזים ובהתאם למסגרת התקציב המיועד לכך.

לקוח ממשלתי

לקוח ממשלתי רוכש מוצרים ושירותים, על פי החלטות ממשלה, באמצעות מכרזים המבוססים על קריטריונים שאושרו על ידה. לקוח זה יבחר את הצעת הרכישה הטובה ביותר לפי נימוקים ענייניים. דוגמאות: משרד התחבורה מפרסם מכרז לבניית כביש, משרד התשתיות מפרסם מכרז להקמת מערכת התפלת מים, משרד האנרגיה מפרסם מכרז להקמת תחנת כוח, המשרדים האלה ואחרים יבחרו את ההצעה הטובה ביותר שהוגשה להם. חברה הרוצה למכור ציוד למערכת הביטחון צריכה להבין את מדיניות משרד הביטחון, לחזות את הצרכים הביטחוניים העתידיים ולהיות מסוגלת להתמודד עם תהליך קבלת ההחלטות של מערכת זו.

מערכת השיווק בוחנת בשיתוף פעולה עם הפעילויות האחרות של שרשרת הערך את הספקים הפוטנציאליים לכל מוצר מוצע. להלן נתייחס לחומרי הגלם ולשירותים הבסיסיים, למוצרי השקעה - ציוד ושירותי קבלני משנה.

ספקי חומרי גלם ושירותים בסיסיים

אם מספר הספקים של חומרי הגלם גדול והתחרות משוכללת, יוכל מערך השיווק לבסס את שיקוליו על מחירים מוכרים ועלויות ידועות. לדוגמה, מאפייני המפתחת מוצרי מאפה חדשים יודעת את מקורות ההספקה הזמינים, ולכן תערוך תמחיר וחישובי כדאיות. לעומת זאת, עבודת מערך השיווק בחברה הצריכה רכיבים אלקטרוניים כמו רכיבי זיכרון או מעבדים מיוחדים המיוצרים במעט חברות ("אינטל" או AMD) קשה יותר בגלל מיעוט הספקים. כשיש מעט ספקים צריך לשקול האם להציע לפירמה לפתח את המוצר ולייצרו, כדי שהפירמה לא תהיה תלויה במעט הספקים. במקרה זה, לפני שמחליטים החלטות, דרוש חקר ספקים מעמיק שבו יתוארו הסיכויים והסיכונים של מהלך פיתוח המוצר וייצורו. הפירמה קונה שירותים בסיסיים כמו תחזוקה, הובלה וכדומה. בהצעותיו השיווק צריך להתייחס לעלויות השירותים האלה. לדוגמה, מערך השיווק של "אפל" מציע שירות תיקונים למכשירי אייפון במרכזים המתמחים בכך בלבד, ולא בכל מדינה שבה נמכרים המכשירים האלה. השיקול של "אפל" יכול להיות שיקול של עלות-יעילות, כיוון שבמרכזי השירות האלה יש ציוד אוטומטי ומשוכלל. שיקול אחר יכול להיות צמצום הסיכונים לביזור ידע ושמירת סודיות.

ספקי מוצרי השקעה - ציוד

מערך השיווק מביא בחשבון את זמינות הציוד הנדרש כדי לממש את אלטרנטיבות המוצר. לשם כך על מערך השיווק להתמודד עם השאלות האלה: האם יש בארץ ספקים מורשים לציוד הנדרש? האם אפשר לקבל הערכת עלויות לשימוש בציוד? האם ספק הציוד מעניק שירות תחזוקה? האם המוצר דורש ציוד שטרם יובא לארץ? וכדומה. אם התשובות

לשאלות אלה אינן ברורות, אזי קשה לאמוד את העלויות הצפויות והסיכונים הכרוכים בהן.

שירותי קבלנות משנה

שירותי קבלנות משנה נחוצים במגוון פעילויות הפירמה: בייצור, בפיתוח, בקידום ושיווק המוצר. הפירמה בוחרת קבלני משנה כשאין היא יכולה לבצע משימה מסוימת בעילות ובאיכות הרצויה. לדוגמה, חברות ייצור מכוניות נעזרות באלפי קבלני משנה במגוון תחומים. כאשר פירמה נעזרת בקבלי משנה, עליה לשים לב לאיכות המוצרים שהיא מקבלת ולהימנע מיחסי תלות בינה לבין קבלני המשנה. יצרנית המכוניות "טויוטה" הייתה צריכה לתקן את מערכת הבלמים של אלפי מכוניות בשנת 2010 בגלל תקלה בבלמים שסיפק קבלן משנה מפינלנד (הזלקורן, 2010). חברת "מודו" הזמינה מקבלן פיתוח מערכת הפעלה לטלפון הסלולרי הראשון שלה. חברה הפיתוח פשטה את הרגל בשנת 2008, בתקופת המשבר הכלכלי, ולא יכלה להשלים את הפיתוח המתוכנן.

העברת פעילות מהפירמה לידי קבלן משנה עלולה לחזק מתחרים עתידיים בשוק. לדוגמה, חברת IBM העסיקה את "מיקרוסופט" כקבלן משנה בפיתוח מערכת ההפעלה DOS ו-WINDOWS מפני שלדעתה החומרה במחשב הייתה החלק העיקרי והתוכנה החלק המשני. לאחר מכן IBM הפכה להיות תלויה ב"מיקרוסופט", וזו האחרונה גרפה רווחים מהתוכנות שסיפקה למחשבי IBM. לבסוף נעלמה IBM משוק המחשבים, ו"מיקרוסופט" הפכה לענקית התוכנה הגדולה בעולם.

על אף הסיכונים הקשורים בקבלני משנה, נראה כי פעילות הפירמה והצלחתה נשענות על יחסי הגומלין שבין הפירמה לבין קבלני המשנה. לדוגמה, חברת Given Imaging לא הייתה יכולה לפתח ולייצר את ה"גלולה", מצלמה ממוזערת לאבחון בעיות במעיים, בלי קשרי הגומלין שלה עם קבלנית המשנה בתחום הפיתוח - חברת רפא"ל.

מערכות ציבוריות

מערכות ציבוריות יכולות להשפיע על שיקולי השיווק והצעותיו. להלן נדון במערכת הפיננסית, בערוצי המדיה, במערכת הממשלה, בארגוני הצרכנים ובחברות הנותנות שירותים לציבור.

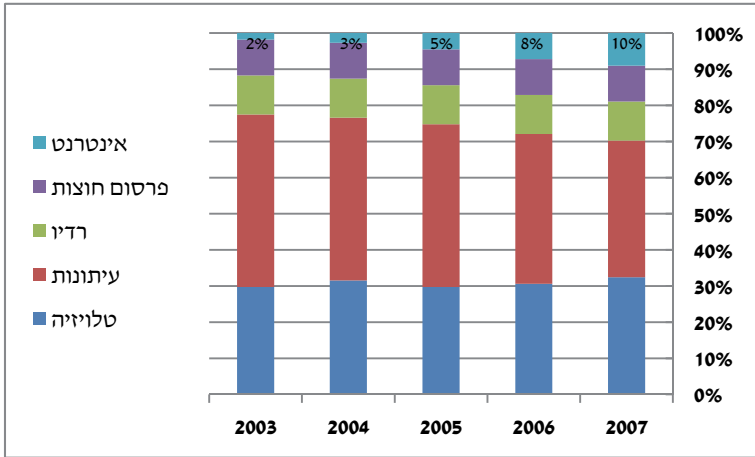
המערכת הפיננסית

המערכת הפיננסית כוללת את חברות האשראי, חברות השקעה ובנקים. חברות אלה משפיעות על תהליכי קבלת ההחלטות של פירמות ושל לקוחות. החברות במערכת הפיננסית מאפשרות לפירמה לפתח מוצרים ולייצרם באמצעות האשראי שהן נותנות לפירמה ובאמצעות האשראי שהן נותנות ללקוחות הפוטנציאלים. לפיכך, החברות הפיננסיות יכולות להשפיע על היקף שוק המוצרים והשירותים הניתנים בו. דחיית תשלום או פריסת תשלום ללקוחות מאפשרים ללקוחות רבים יותר לרכוש דירה, רכב, מקרר או מוצרי צריכה אחרים. כאשר מעריכים את פוטנציאל השוק יש לנתח את השפעת המערכת הפיננסית בכלל והשפעת מערכת האשראי בפרט על הלקוח ועל הפירמה. במדינות שבהן המערכות הפיננסיות מפותחות ויציבות השווקים דינמיים פחות בהשוואה למדינות שבהן המערכות הפיננסיות מתפתחות וסובלות מאי-יציבות כלכלית.

ערוצי המדיה

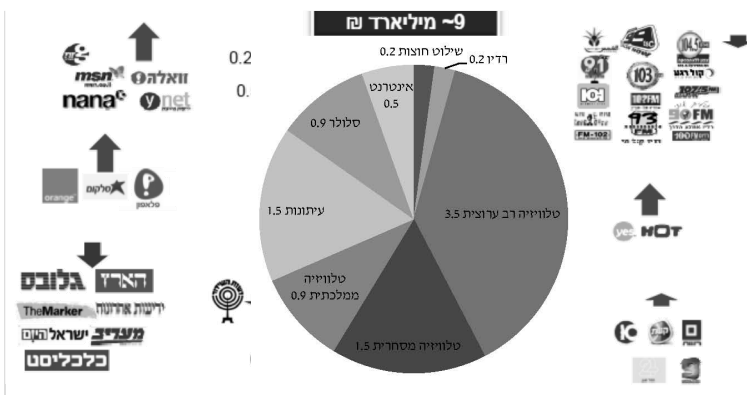
באמצעות ערוצי המדיה הפירמה יכולה להעביר ללקוחות פוטנציאליים מסרים באשר למוצריה. ככל שערוצי המדיה מפותחים יותר, כך אפשר לחשוף ביעילות לקוחות רבים יותר למוצרי צריכה. עד מחצית שנות ה-2000 ערוץ המדיה העיקרי בישראל היה העיתונות (תרשים 6), אבל משנת 2009 נטלה הטלוויזיה (טלוויזיה ממלכתית, טלוויזיה מסחרית, טלוויזיה רב-ערוצית) את הבכורה, ולמעלה ממחצית הפרסום נעשה בערוץ זה (תרשים 7). שיעור הפרסום בעיתונות הוא פחות מחמישית (16%), שיעור הפרסום באמצעות התקשורת הסלולרית הוא 9% ושיעור הפרסום באינטרנט הוא 5% בלבד.

תרשים 6: התפלגות הכנסות מפרסום לפי אמצעי מדיה



מקור: יפעת, בקרת פרסום - הערכה להוצאה בפועל

תרשים 7: נתח השוק של אמצעי המדיה בתחום הפרסום



מקור: Trigger Forsight

משרדי ממשלה ורשויות מוניציפליות

בחירת שוק פוטנציאלי מושפעת מפעילות משרדי הממשלה ורשויות מוניציפליות. לדוגמה, משרד הבריאות נותן אישורים להקמת עסק בכל תחום הנוגע לבריאות הציבור בשיתוף פעולה עם משרדים ממשלתיים אחרים. בתחום המזון המעובד והתרופות נמצא שיתוף פעולה בין משרד

הבריאות למשרד התעשייה ומסחר; בתחום החקלאות נמצא שיתוף פעולה בין משרד הבריאות למשרד החקלאות. משרד התקשורת קובע את תנאי השוק בתחומי התקשורת השונים: תקשורת סלולרית, תקשורת קווית, כבלים וכדומה. הממשלה משפיעה על עסקים גם באמצעות מכס, מיסוי או הטבות. בכל ניתוח שוק מערך השיווק חייב לבחון את מידת מעורבות הממשלה והשפעתה החיובית או השלילית על תנאי השוק. הרשויות המקומיות מחפשות מקורות הכנסה לקופותיהן ומקומות תעסוקה רבים ככל האפשר לתושביהן. לכן הן מציעות למפעלי תעשייה להקים מפעלי ייצור באזורי השיפוט שלהן. מערך השיווק צריך להביא בחשבון את ההטבות הפוטנציאליות המוצעות לפירמה בכל אזור.

ארגוני צרכנים

במדינות רבות בעולם ארגוני צרכנים משפיעים על יצרנים בהחלטתם מה לייצר והיכן. בארצות הברית הטילו ארגוני צרכנים חרם על חברת "נייק" בגלל העסקת ילדים בייצור מוצריהם על ידי קבלני משנה מסין. גם על חברת "קוקה קולה" הוטל חרם בגלל זיהום המים במדינות מתפתחות כמו הודו. באירופה ארגוני צרכנים מחרימים תוצרת חקלאית שעשו בה שינוי גנטי (תירס) או תוצרת שטופלה בהורמונים (עופות).

המועצה הישראלית לצרכנות הוקמה בשנת 1970. המועצה פועלת מכוח החוק כדי להגן על הצרכנים ולשמור על זכויותיהם באמצעים האלה: **טיפול בתלונות, פתרונות לעוולות, ייצוג הצרכנים, הסברה וארגון מאבקים צרכניים**. מבין המאבקים האחרונים שהמועצה קיימה לטובת הצרכן נציין את פעילותה בתחום הסלולר בנושא עלות הקישוריות ובתחום הבנקאות בנושא העמלות.

בהקשר זה נזכיר גם את ארגון הצרכנים הפרטי הפועל בקרב חברות רבות ומשכנע אותן לרכוש הכשר בד"ץ לטובת קהל הצרכנים החרדי, אף ששיעור מגזר זה באוכלוסייה הכללית נמוך.

באוגוסט 2011 היה חרם צרכנים על הקוטג'. חרם זה הוכיח כי התארגנות צרכנים יכולה להיות אפקטיבית ולחולל שינוי. עקב ההצלחה שחוו הצרכנים במאבקם על מחיר הקוטג' יש לצפות שחרם צרכנים ישוב

ויתרחש כאשר צרכנים ירגישו שפעילות החברות פוגעת בהם.

חברות לשירות הציבור

חברות המעניקות שירותים לציבור הרחב כמו חברת חשמל, חברות תקשורת, מקורות ועוד, משפיעות על העסקים באמצעות השירותים שהן מספקות ותעריפיהן. לדוגמה, החלטת הממשלה להעלות את מחיר המים משפיעה לא רק על הצרכן אלא גם על תחומים עסקיים רבים כמו חקלאות, משקאות קלים, גידול בקר או עופות ומוצרים נלווים. משרד התקשורת בהחלטתו לאשר מתן רישיונות למפעילי סלולר דרך האינטרנט פתח את השוק לתחרות ויצר הזדמנות עסקית לחברות המוכנות להתמודד מול חברות הסלולר הקיימות. בשנת 2011 יזם רמי לוי את הקמת חברת הסלולר האינטרנטית הראשונה (קריסטל, 2011) לפי טכנולוגיית (mobile virtual network operator) MVNO. חברת החשמל משפיעה על עסקים רבים, בייחוד על עסקים עתירי אנרגיה. חקלאי הרוצה להקים חממה, צריך לבחון את פוטנציאל השוק על רקע עליית מחירי החשמל, כיוון שהעסק שלו זקוק לחשמל רב.

גורמי ביניים (Intermediaries)

בין המוצר לבין הלקוח נמצאים שלושה גורמי ביניים: סוחרים, שותפים בעשייה וספקי שירותים.

סוחרים

תפקיד הסוחרים לשפר את זמינות המוצרים ללקוח העסקי וללקוח הפרטי. כאמור, סוחרים, יבואני כלי רכב, בעלי זיכיונות של מותגים כמו "זארה" או "איקאה", הרשתות הקמעונאיות כמו "שופרסל" או "מגה" הם לקוח קונה-מוכר, והם גורם ביניים הנמצא בין המוצר לבין הלקוח.

שותפים בעשייה

יש גורמי ביניים השותפים לעשייה בחברה שהם מייצגים. מדובר בחברות

בעלות זיכיון אשר אינן מוגדרות כלקוח קונה-מוכר אלא כחברות ייצור. לדוגמה, "החברה מרכזית למשקאות", בעלת זיכיון למשקה "קוקה קולה", מייצרת את המשקה הזה ואחרים בישראל.

ספקי שירותים

גורמי ביניים אינם חייבים להיות מעורבים בפעילות העסקית של הפירמה, אך הם יכולים לסייע לה בהובלה או באחסון המוצרים ומקבלים תמורת שירותיהם תשלום. לדוגמה, חברת "פדקס" המתמחה בהובלה דרך האוויר, חברת "צים" המתמחה בהובלה דרך הים, חברות הנמלים, חברות תעופה ועוד.

התחרות

בשווקים נמצאים מוצרים רבים מאוד, והלקוח משווה בין מוצר למוצר קודם שיחליט איזה מהם מתאים לצרכיו ואותו ירכוש. מערכת השיווק צריכה להעריך את התחרות הקיימת בשוק באמצעות אסטרטגיות שונות. תחילה נגדיר מהי תחרות טבעית ומהי תחרות אסטרטגית. לאחר מכן נציג את הכוחות המשפיעים על התחרות ולבסוף נציין את האפשרויות הקיימות למיצוב תחרותי.

תחרות טבעית (Natural Competition) ותחרות אסטרטגית (Strategic Competition)

בתחרות הטבעית קיימים תנאי תחרות עמם יש להתמודד וליצור יתרונות תחרותיים, ואילו בתחרות האסטרטגית יש להתמודד עם תנאי תחרות בעתיד. לשם כך יש להבין את מהות היתרון של המתחרים הקיימים והמתחרים העתידיים ולחזות את התפתחות התחרות ואת השפעותיה על השוק ועל הסיכויים של הפירמה והסיכונים שלה.

כדי להעריך את התחרות הטבעית נדרש מודיעין להגנת העסק הקיים ואיסוף שוטף של מידע על מאפייני סביבת המאקרו. כדי לאמוד את התחרות האסטרטגית דרוש מודיעין התקפי לזיהוי ההזדמנויות העסקיות

מוקדם יותר מהמתחרים.

מבנה השוק קובע את תנאי התחרות. לקוחות ומתחרים רבים ככל שאפשר יוצרים כללי תחרות חופשית. כשיש תחרות חופשית הלקוח יכול לבחור את המוצר ולהשפיע על המחירים. בשוק שבו הלקוחות רבים והספקים מעטים, כללי התחרות החופשית לא יכולים להתקיים, וכתוצאה מכך ייווצרו הסדרים סמויים בין הפירמות. לדוגמה, בענף הבנקאות בתחום העמלות או בענף התקשורת הסלולרית בין ארבעת הזכיינים. דוגמה אחרת, זמן רב שלטו בתחום היוגורט מוצרי "יופלה" ו"דנונה". מחיריהן, ולא במקרה, היו זהים עד לאגורה. כאשר נכנסה חברת "מולר" לשוק, היא יצרה תחרות בין שלוש החברות. אבל בסוף תהליך החדירה של "מולר" איחדו שלוש הפירמות מחירים, ועתה הן מתחרות על שם המותג ומגוון המוצרים.

כוחות התחרות

תחרות בין פירמות על מוצר מסוים יכולה להיווצר בחמישה אופנים שונים (Porter, 1998) (להלן, תרשים 8):

תחרות ישירה

מתחרים ישירים מייצרים מוצרים דומים ופונים לאותם פלחי לקוחות. בתחרות ישירה יש "שפה" טכנולוגית-שיווקית-עסקית אחידה. לדוגמה, בתחום הסלולר חברת "נוקיה" והמוצר "בלקברי" מתחרים ישירות ב"אפל" ובמוצר "אייפון".

מתחרים נכנסים - מאיימים פוטנציאליים

מתחרים נכנסים הם מאיימים פוטנציאליים, כיוון שמדובר בפירמות שעדיין לא נכנסו לשוק, אבל הן מסוגלות לעשות כן אם ייווצרו תנאים מתאימים. מערכת השיווק צריכה להיות מוכנה לזיהוי מתחרים נכנסים ומאיימים פוטנציאליים ולהבין היטב את היכולת הטכנולוגית והשיווקית של הפירמות האלה.

לדוגמה, חברת "אפל" היוותה איום פוטנציאלי על חברת "נוקיה", ובשנת 2006 מימשה את איומה ונכנסה לשוק עם ה"אייפון" הראשון. כניסתה של "אפל" לשוק הסלולר הפכה את החברה מחברה מאיימת פוטנציאלית לחברה מתחרה ישירה. למעשה, "נוקיה" הייתה יכולה לזהות ב"אפל" את פרופיל החברה המאיימת הפוטנציאלית בתחום הסלולר בגלל פעילותה בתחום מוצרי הפנאי (אייפוד) ובתחום המחשבים הניידים. מאותן סיבות אפשר לזהות בחברת HP את מרכיב המאיים הפוטנציאלי בתחום הסלולר, כיוון שבשנת 2010 רכשה החברה את חברת "פאלם" (Palm). חברות "תנובה" ו"שטראוס" יכלו לזהות אצל "טרה" פרופיל של חברה מאיימת פוטנציאלית בתחום היוגורטים, בגלל התמחותה בתחום מוצרי החלב ורכישתה על ידי החברה המרכזית למשקאות בשנת 2006. החברה המרכזית למשקאות רכשה גם את "משק צוריאל" המתמחה בייצור מוצרי סויה וגבינות עזים בשנת 2007. צעדים אלו רמזו על התרחבות פוטנציאלית של חברת "טרה" בתחום מוצרי החלב. בשנת 2008 מומש האיום, כשחברת "מולר", המשווקת על ידי "טרה", נכנסה לשוק היוגורטים.

תחליפים

שני מוצרים שונים הממלאים צורך זהה מוגדרים כמוצרים תחליף. לדוגמה, מחשב הוא תחליף לטלוויזיה במתן שירותי וידאו ואינטרנט. טלוויזיית כבלים היא תחליף לטלפון קווי בשירותי תקשורת קווית. "אייפד" ו"אמזון קינדל" הם מוצרי תחליף לספרים, כיוון שבאמצעותם אפשר לקרוא ספר אלקטרוני. הגדרת התחליפיות יכולה להתרחב אם נראה שה"אייפוד" מהווה תחליף למכשיר וידאו נייד בתחום הפנאי. זיהוי המוצרים התחליפיים מאפשר לאמוד ביתר דיוק את מידת התחרות הקיימת.

כוח מיקוח של ספקים

ככל שמספר הספקים קטן, כך גדל כוח המיקוח שלהם ויכולתם להשפיע על התחרות בין פירמות שונות שלהן הם מספקים את מוצריהם. "אינטל"

יכולה להקדים הספקת רכיב לחברת מחשבים אחת וכך להגדיל את כוחה בתחרות על פני חברות המחשבים האחרות. היום חברת E-ink בלעדית בייצור דיו אלקטרוני המשמש את חברות ה-E-Book בבניית המסך. בהיותה ספקית בלעדית של הטכנולוגיה בכוחה להשפיע על התחרות בין חברת "אמזון קינדל" ל-Sony-TXTR ואחרים. האם היא תעמיד לרשות כל החברות את הטכנולוגיה המתקדמת של דיו אלקטרוני צבעוני או תעדיף לחזק חברה אחת על פני האחרות וכך תשפיע על התחרות?

תרשים 8: כוחות המנהיגים את התחרות



כוח מיקוח של קונים

קונים גדולים יכולים להשתמש בגודלם כדי להשפיע על התחרות בין חברות המספקות להם מוצרים. רשת מרכולים יכולה להפעיל כוח מיקוח של קונה ולשנות את תנאי התחרות לטובת ספק מסוים באמצעים חוקיים כמו מיקום על המדפים, תנאי תשלום נוחים או מבצעים משותפים. לדוגמה, מערכת הביטחון קונה ציוד צבאי לצה"ל. כקונה יחיד, מערכת הביטחון יכולה, משיקולים מקצועיים או תקציביים או שיקולים אחרים, להשפיע על התחרות בין החברות המפתחות ציוד ביטחוני ומספקות אותו.

מעמד תחרותי

בכל תחום אפשר לזהות ארבעה מעמדות תחרותיים: מוביל, מאתגר,

עוקב ונישה (תרשים 9).

מוביל

בתחרות המוביל שואף להגן על מעמדו, ולכן מגיב לכל פעילות ומוצר של מתחרה אשר עלולים לסכן את מעמדו. בדרך כלל מגוון מוצרי מוביל התחרות גדול מזה של מתחריו. "תנובה" היא חברה מובילה בתחום מוצרי החלב, ועל כן שואפת החברה להגיב לכל איום. תקופה ממושכת ניסתה "תנובה" למצוא תשובה ל"מילקי" של "שטראוס", עד שלבסוף מצאה תשובה חלקית, לפחות בפלח שוק הילדים, באמצעות מעדני "קרלו". בתחום היוגורט שלטה "שטראוס" באמצעות "דנונה", עד ש"תנובה" החליטה להגיע להסכם ידע עם "יופלה". בשנת 2010 הכניסה "תנובה" לשוק את ה"שטוזים", יוגורטים קטנים לילדים, אשר מתמודדים מול מוצר ותיק של "שטראוס" - "גמדים".

מאתגר

בתחרות המאתגר מציע מגוון מוצרים קטן משל המתחרה המוביל אבל גדול דיו כדי להתחרות בו. המאתגר מנסה להפתיע את המתחרה המוביל באמצעות הכנסת מוצרים חדשים או משופרים לשוק. לדוגמה, בשנת 2006 החליטה "שטראוס" להפתיע את "תנובה" כשהכניסה לשוק גבינת קוטג'.

תרשים 9: מעמד המתחרים בתחרות



עוקב

המתחרה העוקב מחקה מוצרים קיימים ומציע אותם במחיר זול יותר בהשוואה למחירי המוצרים של המתחרה המוביל והמתחרה המאתגר. חברת התרופות "טבע" פועלת בתחומים רבים כמתחרה עוקב. היא מזהה פטנטים של תרופות שתאריך הפטנט עומד לפוג ומפתחת תרופה דומה (תרופה גנרית) אשר תימכר במחיר זול יותר ממחיר המקור. בתחומים אחרים פועלת "טבע" כמתחרה מוביל הודות לתרופות שהיא פיתחה (תרופות אטיות) כמו הקומפקסון (תרופה נגד טרשת נפוצה).

במשך שנים רבות פעלה "טרה" כמתחרה עוקב ומכרה בעיקר קוטג', גבינה לבנה וחלב, כפי שעושות "תנובה" ו"שטראוס". כש"שטראוס" נכנסה לשוק גבינות הקוטג', החלה "טרה" לפעול כמתחרה מאתגר ובתגובה שיווקה קוטג' 3% שומן. מהלך זה אפשר לה להגדיל את נתח השוק שלה על חשבון "תנובה". בשנת 2006, בעקבות רכישת "טרה" וחדירת יוגורט "מולר" לשוק, חיזקה החברה את מעמדה כמתחרה מאתגר. חיזוק נוסף במעמדה הזה נרשם בשנת 2010 כאשר שיווקה "טרה" גבינת קוטג' באריזה גדולה מזו של המתחרים: 350 גרם (מקום 250 גרם).

נישה

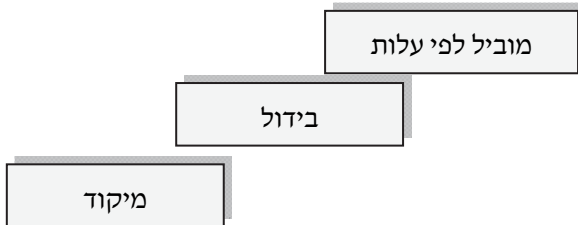
בתחרות המתחרה הנישה מתמחה בתחום מוצר אחד ופלחי לקוחותיו צרים. למעשה, התמחותו היא יתרונו וגם הגנתו. מתחרים מובילים ומאתגרים לא יתחרו במתחרה הנישה, כי שוק מתמחה קטן מחייב מקצועיות רבה. לדוגמה, חברת "גד" היא מתחרה נישה בשוק מוצרי חלב ים-תיכוניים לבעלי רמת הכנסה בינונית-גבוהה. החברה הזו מוכרת מוצרים כמו גבינה בולגרית למריחה או בקוביות וריקוטה בטעמים שונים שחברות גדולות כמו "שטראוס" או "תנובה" לא מוכרות.

מיצוב תחרותי

פירמה יכולה לבסס את יתרונה על מתחריה באמצעות הובלה לפי עלות,

מיקוד או בידול (תרשים 10).

תרשים 10: מיצוב תחרותי



הובלה לפי עלות (Cost Leadership)

הובלה לפי עלות מתבססת על פיתוח יכולת החברה להיות זולה יותר בהשוואה למתחרותיה. לדוגמה, "איקאה" מפתחת טכנולוגיות בייצור ובמוצר שמוזילות את מחירו ומשפרות את תכונותיו. למשל, מדפים ושולחנות מסדרת LACK המבוססים על ציפוי פולימרי של כוורת קרטון. בתמונה 4 נראה איש עומד על כוורת כוסות נייר כשמופעל עליה כוח אנכי. בהיעדר כוח אנכי הכוורת מתפרקת (תמונה 4ב). המדפים והשולחנות מסדרת LACK מבוססים על עיקרון כוורת קרטון (תמונה 4א-5). מוצרי הסדרה קלים, חזקים וזולים.

תמונה 4: מבנה כוסות קפה בצורת כוורת



ב
הפעלת כוח לא אנכי

א
הפעלת כוח אנכי

תמונה 5: מוצרי "איקאה" המבוססים על עיקרון הכוורת



ג

ב

א

משטחי כוורת ארונות על בסיס משטחי כוורת שולחנות על בסיס משטחי כוורת

רשת "וול-מרט" מצהירה שמחירה תמיד זולים משל רשתות אחרות (Always Low Prices). כדי לממש את חזונה היא מזמינה ממקורות אמריקניים ובין-לאומיים ייצור מוצרים בשם המותג שלה. רשתות מזון בישראל פועלות באותו אופן כשהן מזמינות ייצור של מוצריהן בשם "המותג" שלהן בטורקיה.

יתרון בבידול

בידול מגדיר שוני במגוון המוצרים של המתחרים הקיימים. נעלי "טימברלנד" (Timberland) שונות מנעלי "נייק". "טימברלנד" מתמקדת בנעליים לטוילי הרים (תמונה א6) או לספורט רב-תחומי (תמונה ב6). נעלי "טימברלנד" נוחות ועמידות (Endurance) ועשויות מחומרים חזקים.

תמונה 6: Timberland pro



ב

Men's Endurance **Inferno**



א

Men's All Mountain

חברת "נייק" מתמחה בנעלי ספורט (תמונה א-7) ודואגת לבריאות הלקוח באמצעות טכנולוגיית shock המונעת פגיעה בעמוד השדרה (תמונה ג7) ומודל הנעליים NIKE Air Zoom (תמונה ד7) המקבע את הנעל לרגל בסגירה מלמעלה ומלמטה (Lace up and Lock Down).

תמונה 7: נעלי "נייק"



ב

Nike Football



א

Nike Basketball



ד

Air Zoom של נייק

ג

נעל ספורט בטכנולוגיית Shock

בתחילת דרכה החליטה להתמחות חברת MONTBLANC במכירת עטי יוקרה (תמונה 8א). לאחר שנים עברה החברה ממוקוד לבידול, כשהרחיבה את שם המותג שלה לשעונים (תמונה 8ב) ולמוצרי יוקרה עשויים עור (תמונה 8ג).

תמונה 8: מיקוד חברת MONTBLANC



ג

תיק עור



ב

שעון



א

עט

חברת "מתאים לי" החלה את פעילותה במיקוד פלח לקוחות - נשים בעלות מידות גדולות - ומיקוד מוצר - שמלות. לאחר מכן היא עברה לבידול כשהתחילה למכור בגדים במידות גדולות לנשים, לגברים ולילדים (תמונה 9).

תמונה 9: בגד-ים של חברת "מתאים לי" (ml)



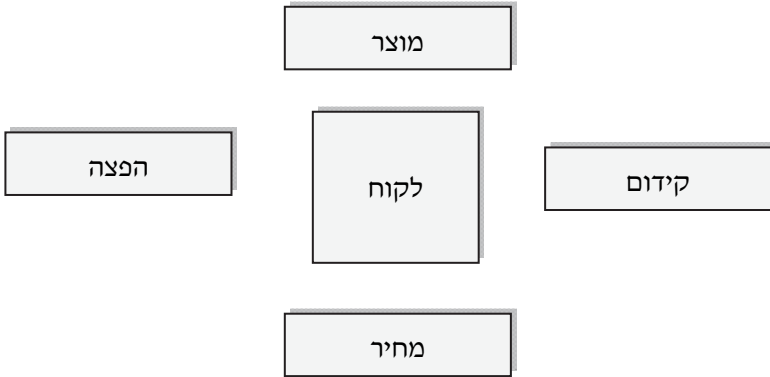
תמהיל השיווק, ארבעת ה-P וגשרי תועלות

כשם שלהכנת עוגה יש צורך במרכיבים שונים: קמח, ביצים, סוכר ומרגרינה, כך להכנת תמהיל שיווק יש צורך בארבעה מרכיבי P: מוצר (Product); מחיר (Price); קידום (Promotion); מקום (Place) (תרשים 11). תמהיל שיווק נכון יוביל את הפירמה להשגת יעדיה בהתאם לצרכים, לרצונות ולדרישות הלקוח. בשלב הראשון, מערכת השיווק תאפיין את המוצרים הפוטנציאליים, בשלב השני תושג הסכמה באשר למחיר, השלב הבא הוא קידום המוצר וחשיפתו ללקוחות הפוטנציאליים תוך קביעת "מקום המפגש" (מקום ההפצה) המתאים לשני הצדדים - הלקוח והמוצר.

מוצר-מחיר (Product-Price)

השלב הראשון בתהליך השיווק הוא השגת הסכמה עם הלקוחות הפוטנציאליים באשר למחיר המוצר. היעדר הסכמה תוביל לאי-הפקת המוצר. ההסכמה בין הצדדים הכרחית, אך אין בה די. דרושות פעולות חשיפה אשר יחשפו את המוצר לתודעת הלקוח. לשם כך דרוש מערך הפצה המקשר בין המוצר לבין הלקוח.

תרשים 11: תמהיל השיווק וארבעת ה-P



קידום (Promotion)

זיהוי הלקוחות הפוטנציאליים וצורכיהם מתבצע במדגם. פיתוח תודעת צורך ותועלת המוצר בקרב הקהל הרחב מחייב העברת מסר מובן וברור המתאים לפלחי הלקוחות הפוטנציאליים. תהליך העברת מסר מחייב קידוד (Encoding), הכולל את תכנים המאפיינים ואת התועלות הרצויות המתאימות לקהלי היעד. העברת המסר צריכה להתבצע ללא "רעש", העלול להשפיע על מובנו ויעילותו של המדגם. תהליך העברת המסר צריך לכלול גם את מפתחות הפיענוח (Decoding) בקרב הלקוחות הפוטנציאליים (תרשים 12).

תרשים 12: תהליך העברת המסר



"רעש" במדגם יכול לנבוע מהיווצרות סביבה עוינת בגלל מסרים סותרים.

למשל, סדר הצגת הפרסומות. פרסומת של משרד התחבורה "כששותים לא נוהגים" עושה "רעש" לפרסומת לבירה אם הן מופיעות זו אחרי זו. הפרסומת של "ישראל מתייבשת" עושה "רעש" לפרסומת של מכללת אשקלון (תמונות 10-11), כיוון ש"ישראל מתייבשת" ולא המכללה. זאת ועוד, הפרסומת "ישראל מתייבשת" היא פרסומת המעוררת פחד, פרסומת בעלת מסר שלילי, היא אינה מדגישה את הצד החיובי שבחיסכון במים, ולכן יוצרת "רעש" לפרסומת של מכללת אשקלון. "רעש" יכול לנבוע גם מהבנה מוטעית. לדוגמה, פרסומת "שמפו רימונים" נראית מרחוק כפרסומת לקטשופ (תמונה 12).

תמונה 10: פרסומת של מכללת אשקלון



תמונה 11: פרסומת של חיסכון במים



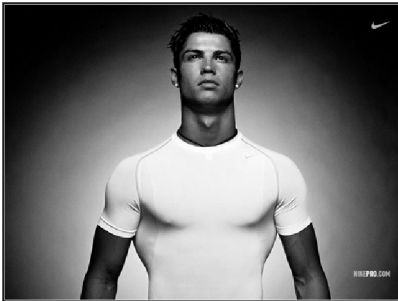
תמונה 12: פרסומת "שמפו רימונים" או פרסומת לקטשופ?



כדי להמחיש את תועלת המוצר ללקוח פירמות מסתייעות בידוענים

מתאימים שרבים יבקשו להזדהות עמם. לדוגמה, מייקל ג'ורדן, מגדולי כוכבי הכדורסל האמריקני (תמונה 13א) וכריסטיאנו רונאלדו, כוכב הכדורגל הפורטוגלי (תמונה 13ב) מסייעים ל"נייק" להמחיש את תועלת מוצריה ללקוח.

תמונה 13: ידוענים בפרסומת של חברת "נייק"



ב

הכדורגלן כריסטיאנו רונאלדו



א

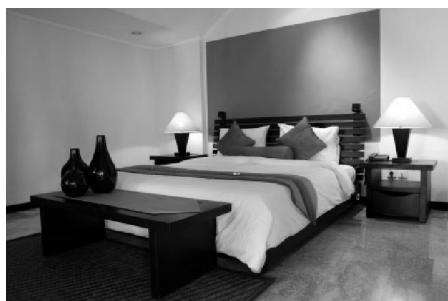
הכדורסלן מייקל ג'ורדן

מקום (Place)

המקום יוצר את המפגש בין המוצר לבין הלקוח. בבחירת מקומות המפגש הפירמה מתחשבת בעלות המוצר ובתועלת שלה ושל הלקוח. עלות הלוגיסטיקה משער המפעל למקומות המפגש, מידת זמינות המוצרים, נוחות השגתם ומידת תועלת "חווית הקנייה" הן כמה מהשיקולים בבחירת מקומות המפגש.

"איקאה" יוצרת תנאים של נוחות קנייה. היא מציעה ללקוחותיה חנייה בשפע במקום מחוץ לעיר, זמינות מוצרים במארזים שטוחים שאפשר להובילם בנוחות ולקחת הביתה מיד, פילוסופיה שוק המתבטאת בעיצוב חדרים במקום (תמונה 14), מסעדה מעוצבת המציעה מאכלים שוודיים ואולמות תצוגה בעיצוב דומה לאולמות התצוגה ברחבי העולם.

תמונה 14: עיצוב חדרים של "איקאה" ומסעדה המגישה מאכלים שוודיים



פינת אירוח



חדר שינה



מסעדת "איקאה" בראשון לציון



מסעדת "איקאה" בטקסס

ביבליוגרפיה

הזלקורן, ש' (2010, 4 בפברואר). טויוטה מזמינה 4,518 מכוניות למוסך.
(<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3844492,00.html>)

קריסטל, מ' (2011, 27 באוקטובר). רמי לוי החל בפיילוט סולרי יגבה 20 אג' לדקה.
(<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4139936,00.html>)

Jain, S.C. (2004). *Marketing planning and strategy*. Mason, Ohio: Thomson.

Porter, M.E. (1998c). *On competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

אתרי אינטרנט:

אתר חברת HP: <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100428xa.html>

אתר חברת MONTBLANC: www.montblanc.fr

אתר חברת "נייק": www.nike.com

אתר חברת "טימברלנד": www.timberland.com

https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_strategic_and_natural_competition/

פרק ד

התנהגות צרכנים

צורכי הלקוח מתפתחים בהתאם להעדפותיו האישיות, להשפעת הסביבה ולפרופיל החברתי-הכלכלי-הדמוגרפי שלו. בפרק זה נדון בהגדרת פלח לקוחות ובמטרת הפילוח, נגדיר מהם תפקידי הלקוח ומה התועלת בכל תפקיד, נפרט מהו פילוח לפי גורמים משפיעים ולפי גורמים התנהגותיים ונעקוב אחרי תהליך קבלת ההחלטות של הלקוח כדי להבין איך להבטיח את התאמת המוצרים אליו.

פלח לקוחות – הגדרה ומטרה

פלח לקוחות הוא קבוצה של פרטים בעלי התנהגות אחידה לגבי צורך נחקר. בעזרתו אפשר להשיג את מטרת פילוח הלקוחות: לאמוד את פוטנציאל השוק.

לדוגמה, קבוצת ילדים בני חמש, הגרים בעיר, אשר משפחתם שייכת למעמד כלכלי בינוני-גבוה, יכולים להיות פלח בעל התנהגות אחידה בבחינת הצורך בצעצועים לקראת חג החנוכה. בחינת צורכי מדגם בתחום הנדון והעדפותיו מאפשר להסיק מהם הצעצועים העדיפים על כל הפלח. שקלול תשובות המדגם בהתאם לגודל אוכלוסיית הפלח ייתן את אומדן פוטנציאל השוק של דגמי הצעצועים המוצעים לאותו פלח. אפשר גם לפלח לקוחות עסקיים. לדוגמה פילוח בתחום ההסעדה:

מסעדות דגים, בשר על האש, אוכל סיני, אוכל יפני, מזון מהיר, מסעדות יוקרה, מסעדות עממיות ועוד. כל פלח מתנהג בצורה אחידה לגבי צורך מוגדר. בפילוח בתחום ההסעדה אפשר לאפיין כל פלח לפי צרכיו בתומים שונים: לדוגמה, בירקות, בפירות, בבשר, במשקאות ועוד. הפילוח משתנה בהתאם לצורך הנבחן, והוא מחייב שיקול דעת והבנת הפרמטרים המשפיעים על דפוסי הצריכה של הלקוח באותו פלח.

חברה העוסקת בתחום המזגנים תפלח את האוכלוסייה לפי הפרמטר אזור אקלים, זאת כדי לגבש קבוצות בעלות התנהגות לקוחות אחידה לצורך במיזוג אוויר (לוח 1). לקוחות הגרים ברמת הגולן יתנהגו בצורה דומה לגבי הצורך במיזוג אוויר, אבל בצורה שונה מאשר לקוחות הגרים באילת. לכן רצוי שפילוח הלקוחות בתחום זה יחלק את המרחב הגאוגרפי לשלושה אזורים אקלים לפחות: צפון, מרכז, דרום.

לוח 1: פילוח לקוחות לגבי צורך במיזוג אוויר

הכנסה חודשית				אזורי אקלים
מעל 20,000 שקלים	20,000-10,000 ש"ח	10,000-5,000 ש"ח	עד 5,000 שקלים	
				דרום
				מרכז
				צפון

בכל אזור גאוגרפי יש אנשים בעלי הכנסה שונה. התנהגות הצריכה של לקוח שהכנסתו יותר מ-20,000 ש"ח בחודש שונה מזו של לקוח שהכנסתו 5,000 שקלים. לכן בכל אזור גאוגרפי יש לחלק את התושבים לפי רמת הכנסתם כדי לשאוף לקבוצות לקוחות בעלות התנהגות צריכה אחידה. אם נגדיר ארבע רמות הכנסה בכל אזור גאוגרפי נקבל 12 קבוצות. באמצעות מדגם בכל קבוצה ותחקור מתאים אפשר לאמוד את פוטנציאל שוק המזגנים וכן לזהות מהם סוגי המזגנים הרצויים ביותר בקרב כל אחת

הקבוצות ובקרב כלל האוכלוסייה בכלל. את הפילוח הזה אפשר לשפר, כיוון שבירושלים ובתל אביב מזג האוויר שונה, ולמרות זאת הן נמצאות באותו אזור, אזור המרכז. עם זאת, צריך יש לשים גבול למספר הפלחים בהתאם לשיקולי עלות וכדאיות כלכלית.

תפקידי הלקוח

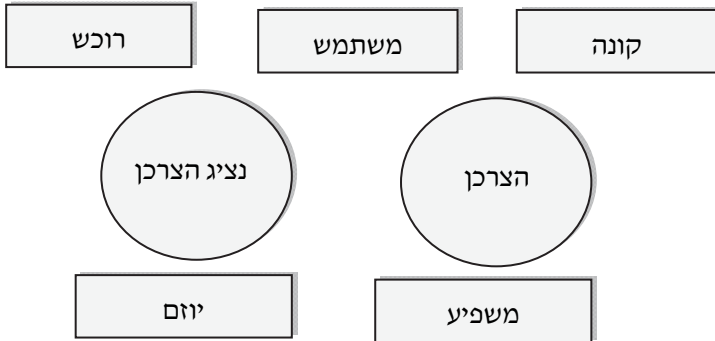
הפירמה מעוניינת להעריך את התועלות הרצויות ללקוח כדי להשיב על השאלה: מהו המוצר המתאים ביותר ללקוח ולה? בתהליך אפיון התועלות הרצויות במוצר מעורבים בעלי תפקידים שונים. כל אחד מבעלי התפקידים מבטא תועלת אחרת. שקלול תועלות בעלי התפקידים ומשקלם בהחלטת הקנייה יאפשר לפירמה להגדיר מהו המוצר המתאים ביותר ללקוח. קוטלר (2005) מציין חמישה תפקידים: קונה, משתמש, יוזם, משפיע ומחליט (Buyer, User Initiator, Influencer, Decider). להלן נפריד בין המשתמש, לבין הצרכן (consumer). את תפקיד הקונה נחלק בין הקונה, המחליט על הקנייה, לבין הרוכש (Purchaser) המבצע את הקנייה (תרשים 1).

תפקיד הצרכן ונציג צרכן

הצרכן נהנה מהתועלת הישירה של המוצר. צרכן טלפון סלולרי נהנה מהתועלת הישירה של הטלפון בעת קבלה או ביצוע שיחות, במשלוח מסרונים (SMS) או בהפעלת מערכת ניווט (GPS). יש תחומים שבהם הצרכן לא מסוגל להגדיר את התועלת הישירה הרצויה לו במוצר, ולכן הוא מסתייע בגורם אחר - נציג של הצרכן. נציג הצרכן הוא מומחה בתחום הנדון, לדוגמה, הורה המתייעץ עם רופא כדי לדעת איזה תחליף חלב לקנות לתינוק. למעשה, הרופא וההורים הם נציגים של הצרכן - התינוק - כי הם עוזרים לו "לבחור" את המזון הראוי לו. פירמה המייצרת תחליף חלב צריכה לאפיין את תועלת התינוק כצרכן ולהציע לו טעמים שיאהב ותשאף תמלא לספק את תועלות נציגי הצרכן: ההורה, היודע מה אוהב התינוק, והרופא, המסייע באפיון מרכיבי החלב הנחוצים

לתזונת התינוק. באמצעות סקר אפשר לדעת מהן התועלות של הצרכן ושל נציגי הצרכן.

תרשים 1: תפקידי לקוח



תועלת הצרכן משתנה בהתאם לחיוניות הצורך. לדוגמה, אם מחיר אפרסקים הוא 25 ₪ לקילוגרם, הרי הלקוח יעדיף לצרוך פרי אחר זול יותר. אבל באשר לעגבניות התנהגות הצרכן תהיה שונה. כשמחיר העגבניות גבוה, ייתכן שהצרכן יצמצם את היקף הקנייה שלו אבל לא יחליף את העגבנייה בירק אחר.

תפקיד המשתמש

המשתמש מכין את המוצר למצב של צריכה. פירמה המייצרת תחליף חלב לתינוקות תגדיל את תועלת המשתמש של ההורה אם תציע תחליף חלב הנמס במים מינרליים קרים, כיוון שההורה עשוי לרצות לשלם יותר כדי לקצר את תהליך הכנת בקבוק החלב ולהימנע מתהליך הרתחת המים וקירור בקבוק החלב.

לפני שצרכן אוכל תפוז הוא מתפקד כמשתמש, כי הוא צריך להכין את המוצר לאכילה, כלומר לקלף את התפוז. ייתכן שהלקוח יהיה מוכן לשלם יותר בעבור תפוז קל לקילוף. תפוז מזן "שמוטי" (תמונה 1א) נוח יותר

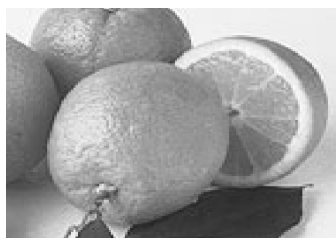
לקילוף בהשוואה לתפוז מזן "ולנסיה" (תמונה ב1) או תפוז "הדם" (תמונה ג1).

תמונה 1: תפקיד משתמש בתפוז



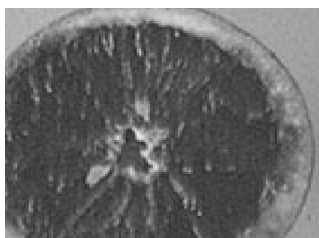
א

תפוז שמוטי



ג

תפוז ולנסיה



ב

תפוז דם

אבוקדו מזן "מוטי" משפר את תועלת המשתמש המעוניין באבוקדו שקל לקלף אותו (תמונה 2).

תמונה 2: אבוקדו מזן "מוטי" בעל קליפה עבה



בשנים האחרונות, לתועלת המשתמש, פותחו מרקים ותבשילים המאפשרים הכנה מהירה של מזון, לדוגמה מרק נמס בכוס (תמונה א3) ומנה חמה (תמונה ב3).

תמונה 3: מרק נמס בכוס ומנה חמה



ב

מנה חמה מוכנה



א

מרק נמס בכוס ללא רתיחה

ההפרדה בין תועלת המשתמש לתועלת הצרכן או נציג הצרכן חשובה במיוחד בתחומים שבהם הצרכן איננו יכול להיות משתמש. לדוגמה, פירמה המייצרת סורקים רפואיים לאבחון (CT) הרוצה לאפיין את מערכותיה בעתיד איננה צריכה לתקשר עם הצרכן (המטופל), אלא עם הרופא, נציג הצרכן, ועם המשתמש, מפעיל המכשיר.

הקונה - המחליט על הקנייה

הגורם המחליט על הקנייה מתמקד בשיקולי תועלת כנגד מחיר. הנהלת בית החולים היא הגורם המחליט בקניית סורק רפואי. היא תכריע בין

תועלת הסורק ומחירו והשוואתו למכשירים אחרים שיש צורך לקנות. בתהליך קבלת ההחלטות ישתתפו גם הרופאים המאבחנים והטכנאים המפעילים את הסורק.

לקוח בתפקיד של קונה ישקול אם להעדיף מחיר נמוך ותועלת צרכן פחותה, או להפך, מחיר גבוה ותועלת צרכן גבוהה יותר. לקוח הקונה טלפון סלולרי מסוג "בלקברי" או "אייפון" מעדיף תועלת צרכן ומחירים גבוהים יותר מלקוח טלפון סלולרי לא ממותג.

הרוכש

לאחר שהלקוח מחליט על הקנייה הוא יכול להעביר את ביצוע הקנייה לאחריות ה"רוכש", מבצע הקנייה. אם הקונה מאציל סמכויות לרוכש, על הגורם המציע את המוצר להביא בחשבון גם את תועלתו של זה האחרון. לדוגמה, הנהלת בית חולים המחליטה על רכישת סורק רפואי יכולה להעביר את ההזמנה לביצוע לאגף הרכש בלי לנקוב בשם היצרן. בשלב הזה הרוכש יכול להשפיע על ההחלטה מאיזו חברה יירכש הסורק, ולכן הגורם המציע את המוצר צריך להתחשב גם בתועלת הרוכש. תועלת הרוכש יכולה להתבטא בהשגת מחיר נמוך מהתקציב, או תנאי תשלום טובים יותר או הזמנה לכנס.

יזום קניית המוצר

יזום קניית המוצר יכול להיות צרכן הקונה לעצמו מוצר. בכל משפחה יכולים להיות כמה אנשים שהם יזומי קנייה: גבר, אישה, ילדים ועוד. הפירמה המציעה מוצרים למשפחה צריכה לזהות את יזום הקנייה ולהתחשב בו ובתועלתו כשהיא מאפיינת את המוצר. מי מחליט במשפחה על קניית טלוויזיה חדשה? רהיט חדש? בבית חולים יזום הקנייה של סורק רפואי יכול להיות הרופא המאבחן. חברת מחשבים הרוצה להציע החלפת מחשבים בבנק עליה להביא בחשבון כמה יזומי קנייה אפשריים: מחלקת המחשבים של הבנק, המחלקה לניירות ערך, מחלקת עובר ושב ואולי גם ההנהלה.

המשפיע על הקנייה

גורם חיצוני יכול להשפיע על לקוח לקנות מוצר. יש גורמים חיצוניים רבים המשפיעים על קניית מוצר, למשל: חברים, הורים, ידוענים, ממשלה ועוד. בשנת 1989 החליטה הממשלה שבכל כלי הרכב המיובאים חייב להיות מותקן מזגן. החלטת הקנייה לא הייתה של הלקוח או הצרכן או המשתמש, אלא של הממשלה. דוגמה אחרת, לממשלה הסמכות להחליט מהו הציוד שירכוש בית חולים, כיוון שהיא מממנת או מסבסדת את הציוד הנרכש. החלטות הממשלה אף הן יכולות להיות מושפעות מאנשי מקצוע בעלי שם והמלצותיהם.

פילוח לקוחות

שני פרמטרים אובייקטיביים מעצבים את דפוסי צריכה: גורמי מצב וגורמי התנהגות. בניתוח הסביבות העסקיות אופיינו תנאים ומגמות שאפשרו לזהות הזדמנויות פוטנציאליות. להלן נסתייע באותם מאפיינים לפילוח לקוחות לפי גורמי מצב, גאוגרפיה, דמוגרפיה, כלכלה ותרבות.

פילוח לקוחות לפי גורמי מצב של סביבת המאקרו

גאוגרפיה, דמוגרפיה, כלכלה ותרבות הם גורמי מצב של סביבת מאקרו ואפשר להגדירם הגדרה אובייקטיבית לפי פרמטרים מוסכמים. שילוב בין גורמי מצב מאפשר יצירת פלחים שבהם דפוסי הצריכה של האוכלוסייה יתקרבו לאחידות.

גאוגרפיה

היבטים גאוגרפיים כמו אקלים, טופוגרפיה, חומרי גלם, מוצרים מקומיים, שינויים אקולוגיים ועוד, משפיעים על דפוסי הצרכן (תרשים 2).

תנאי אקלים וטופוגרפיה

אקלים חם או קר, לח או יבש, חוף ים או הרים משפיעים על דפוסי הצריכה של הלקוח בתחומים רבים כמו לבוש, תרבות ופנאי, צריכת מזון ומשקאות, מכשירי חשמל ועוד. אקלים חם מעודד צריכת בגדים קצרים עשויים כותנה, סנדלים, משקאות קלים, פירות וירקות, גלידות, מזגנים, מקררים, ריצוף קרמיקה ועוד. באזור חוף הים יש תרבות צריכה של דגים, של בילוי בחופים, של שיזוף, של בתי קפה ושל ספורט ימי. אקלים קר מעודד צריכת בגדים עשויים צמר או פרווה, מגפיים, תבשילי קדירה, משקאות חריפים, תנורי חימום, ריצוף עץ ועוד. באזור הררי שיש בו אגמים יש תרבות צריכה של דגים, של סקי, של טיולי הרים, של פאבים ושל בילויים במרחבים סגורים.

מוצרים טבעיים מקומיים

חומרי גלם ומוצרים מקומיים משמשים לצריכה. למשל, בתאילנד רהיטים מיוצרים מצמחי חזרן (במבוק). בגלל מזג האוויר הלח עיצוב הרהיטים יהיה אוורירי (תמונה 4).

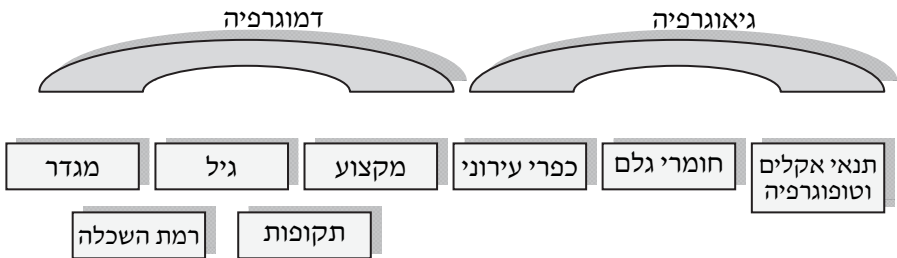
תמונה 4: רהיטים עשויים מצמחי חזרן (במבוק) בתאילנד



בגלל הדגה העשירה תרבות הצריכה המקומית בנורווגיה היא של דגי סלמון, ובצרפת בגלל תרבות גידול הגפנים והיקבים התפתחה תרבות צריכה של שתיית יין. במדינות רבות שבהן היה שלטון קולוניאלי ניכרת

השפעת תרבות הצריכה של המדינה השולטת על התרבות המקומית ותוצרתה. לדוגמה, בדרום אמריקה ובאפריקה מייצרים קפה, אבל צריכת הקפה לאדם במדינות אלה נמוכה מאוד. ברזיל, קולומביה, קובה, וייטנאם, אתיופיה וחוף השנהב הן מדינות בולטות בתחום ייצור הקפה, אך תרבות צריכת שתיית הקפה בהן נמוכה (לוח 1). נשים לב שאין כמעט הלימה בין מפת גידולי הקפה לבין מפת צרכני שתיית הקפה (תרשים 3).

תרשים 2: פילוח לפי גאוגרפיה ודמוגרפיה



לוח 1: צריכת קפה לאדם בשנת 2009 במדינות נבחרות, דירוג והיקף (ק"ג לנפש)

1. Finland	12.0
2. Norway	9.9
3. Iceland	9.0 (2006 data)
4. Denmark	8.7
5. Netherlands	8.4
6. Sweden	8.2
7. Switzerland	7.9
8. Belgium	6.8
9. Luxembourg	6.8
10. Aruba	6.8 (2006 data)
15. Italy	5.9

17. Brazil	5.8 (2009 data)
18 Greece	5.5
22. Lebanon	4.8 (2006 data)
26 United States	4.2
50. Israel	3.8 (2006 data)
69. Ethiopia	1.3
78. Côte d'Ivoire	1.0
92. Vietnam	0.7
10. Turkey	0.4

מקור: *World Resource Institute*. 2008
 Countries by coffee consumption per capita.

תמונה 5: מפת המדינות המגדלות קפה (ירוק) ומדינות הצורכות קפה(חום)



מקור: http://www.flickr.com/photos/d_arenttrout/3277086970/

דמוגרפיה

דמוגרפיה מורכבת מכמה פרמטרים: מין, גיל, תוחלת חיים, תקופות חיים, רמת השכלה, מקצוע, מצב משפחתי ומקום מגורים. בהתאם לפרופיל

הדמוגרפי של הלקוח אפשר לשייכו לפלח הלקוחות המתאים לו.

מגדר

גברים ונשים נבדלים זה מזה בצורכיהם. בתחומים מסוימים כמו הלבשה, היגינה או קוסמטיקה השוני בין גברים לנשים בולט, ואילו יש תחומים שבהם כלל אין הבדל בין המינים כמו מזגנים או טלוויזיות. בעבר היו תחומים שלא הושפעו מהבדלי מגדר, ואילו היום ניכרת בהם השפעה. לדוגמה, חברת המחשבים ASUS (תמונה 6) מייצרת מחשבים המיועדים לנשים, חברת "פוג'פילם" (תמונה 7) וחברות הטלפונים הסלולריים (תמונות 8) מציעות את מוצריהן בעיצובים ובצבעים נשיים יותר.

תמונה 6: מחשב ASUS לנשים



תמונה 7: מצלמת "פוג'פילם" מעוצבת לנשים



תמונות 8: מודלים של סלולרים לנשים



Motorola Red SLVR

Nokia Fashion Collection

Samsung SGH-E530

בתחום המזון זיהו חוקרים אצל נשים נטייה לקנות מוצרים דיאטטיים לשמירה על הגזרה שלהן יותר מאצל גברים. במחקר אמפירי השוואתי בחנו פארקר, הייטקו והרמנס (Parker, Haytko and Hermans, 2008) את יחס הגברים והנשים לגופם בארצות הברית ובסין. מתברר שבארצות הברית נשים נוטות לשמור על גזרתן יותר מגברים, אבל בסין לא נמצא הבדל בין נשים לגברים. עוד מצאו החוקרים שבארצות הברית הגברים נוטים לטפח את גופם יותר בהשוואה לגברים בסין. ממצאי המחקר איששו את העובדה שנשים וגברים בארצות הברית צורכים יותר מוצרי טיפוח בהשוואה לנשים וגברים בסין. בסין גברים ונשים מעריכים גזרה דקה של אישה, לכן המחקר צופה שוק פוטנציאלי בתחום הטיפוח בסין, ביחוד לאור השפעת תרבות המזון המערבי בסין וההשמנה עקב צריכת מזון זה.

גיל

לגיל יש השפעה כמעט בכל תחומי הצריכה. בתחום פנאי יש מופעים לילדים, לצעירים ולמבוגרים וצעצועים לגילאים שונים. בתחום ההלבשה נמכרים בגדי תינוקות, בגדי ילדים, בגדים לבני נוער מתבגרים, בגדי נשים ובגדי גברים. יש תחומים שבתחילה לא היו מיועדים לכלל האוכלוסייה, אך בשל העולם המשתנה טופחו תחומים אלו, לדוגמה טלפון סלולרי ורשת האינטרנט, והפכו למוצרי צריכה המתאימים לגילאים רבים. כאמור, מוצרים רבים מותאמים לגיל הצרכנים. לדוגמה, חברת

"שטראוס" משווקת "גמדים" לילדים קטנים (תמונה 9א), לכן המוצר נארז בגביעים קטנים ונמכר בטעמי פירות מתוקים. בשנת 2010 הכניסה "תנובה" לשווקים את ה"שטוזים" (תמונה 9ב), הדומה ל"גמדים", המיועד אף הוא לילדים קטנים.

תמונה 9: "שטוזים" ו"גמדים"



ב
"גמדים"



א
"שטוזים"

גם בקרב בני הנוער יש הבדלי מגדר. לדוגמה, החברה היפנית TU-KA פיתחה אייפוד לנערות (תמונה 10).

תמונה 10: אייפוד לנערות של חברת TU-KA



הבדלי מגדר אפשר למצוא גם בתחום התזונה. לדוגמה, חברת "נסטלה" מציעה סדרת חטיפים "לא לנשים" (תמונה 11)

תמונה 11: חטיף לא לנשים של "נסטלה"



בארצות המפותחות שיעור הילודה יורד ותוחלת החיים מתארכת. בארצות אלה האוכלוסייה צעירה פחות ושיעור האוכלוסייה מעל גיל 60 הוא 21%. בארצות המתפתחות נמצא כי שיעור האוכלוסייה מעל גיל 60 הוא 6% (United Nations, 2009).

התארכות תוחלת החיים יוצרת צרכים חדשים, כיוון שפעמים רבות דפוסי הצריכה של פלח גיל מסוים לא תואם את הגיל האמיתי שלו. בארצות מפותחות כמחצית מבני השלושים מרגישים כבני עשרים. תופעה זו בולטת במיוחד בקרב נשים (Curasi, Price & Arnould, 2006). בקבוצת בני ה-60+ למעלה משישים אחוזים מהנשים מרגישות צעירות מגילן לעומת כ-50% מהגברים.

בגלל השינויים בתוחלת החיים ובהרגלי הצריכה מתפתחים פלחי לקוחות חדשים. לדוגמה, בשנים האחרונות התפתח התחום המשלב בין רפואה לתיירות. פעילויות התחום מיועדות לאוכלוסייה האמידה המבוגרת וכוללות תכניות תזונה והרפיה, טיולים ושירותי פנאי.

בחיי אדם תקופות חיים שונות: רווקות, נישואים, משפחה וילדים, גירושים, הזדקנות ללא ילדים. שינוי במצב משפחתי או "תקופות החיים" (Pace of life) משפיע על דפוסי הצריכה של הלקוח. לבני עשרים שמתחתנים יש התנהגות צריכה שונה מזו של רווקים בני אותו הגיל. הזוגות הצעירים הנשואים יקנו פחות מוצרי מזון מוכן ויותר מוצרים שאפשר לבשל. הם יקנו ריהוט פונקציונלי ומעוצב ככל שהמעמד החברתי שלהם ישתנה. גם הרגלי הצריכה בתחום הפנאי ישתנו. זוגות צעירים יבלו פחות בחוץ ויחדו זמן רב יותר למפגשים בבית עם חברים. זוגות בעלי ילדים תופסים את המשפחה כמרכז החיים. הם מפתחים צרכים המשלבים בין צורכי ההורים לצורכי הילדים. לדוגמה, חופשות משפחתיות, חוגים לילדים, מסיבות ימי הולדת, מכונות משפחתיות וכיו"ב. לקוחות בני 60+ מבשלים פחות בבית ואוכלים יותר בחוץ או קונים יותר אוכל מוכן. תרבות הפנאי של בני ה-60+ משתנה אף היא, הם נוטים פחות להסתגר בבית ומבלים יותר במסעדות, בתאטרון בטוילים בעולם וכדומה.

רמת השכלה ומקצוע

היום רמת השכלה היא פרמטר המשפיע על תחומי צריכה רבים: ספרים, טכנולוגיה, תרבות, מזון ועוד. בעל השכלה או ידע מבדיל בין מוצר בריא לבין מוצר בריא פחות. את ההחלטה איזה מוצר לקנות הוא יקבל על סמך המידע שיש ברשותו.

במחקר שנעשה לאחרונה בצרפת ובארצות הברית נמצאה הלימה חיובית בין צריכת פירות וירקות לרמת ההשכלה, ומנגד נמצאה הלימה בין רמת השכלה נמוכה לבין השמנה (Tamers, Agurs-Collins, Dodd, & Nebeling, 2009). המודעות לקשר בין מזון לבריאות הגוף עולה עם רמת ההשכלה. בצרפת כמעט לא נמצא הבדל בין הרגלי הצריכה על פי רמות ההכנסה, ואילו בארצות הברית נמצאה הלימה חיובית מובהקת בין רמת ההכנסה ורמת ההשכלה לבין צריכת ירקות ופירות, והלימה שלילית נמצאה בין רמת השכלה ורמת הכנסה לבין השמנה.

תחום העיסוק משפיע על הלקוח בתחומים רבים. לדוגמה, אדם בעל

תחום עיסוק שבו הוא נפגש הרבה עם קהל או עם אנשים ידגיש את הופעתו החיצונית ויהיה צרכן לבוש, איפור ובשמים. אדם המתפרנס מרפואה עשוי לשמור על תזונה בריאה.

מקום מגורים: כפרי עירוני

במדינות מפותחות ומתפתחות נמשכת ההגירה מהכפרים לערים (Cohen, 2006). כתוצאה מהגירה זו גדלה מידת הזמינות של מוצרים ומגוונם מתרחב כדי לספק את צורכי התושבים בעלי דפוסי צריכה שונים. בקרב האוכלוסייה העירונית דפוסי הצריכה שונים מסיבות שונות. אחת הסיבות היא הפער ברמת ההכנסה של תושבי העיר. במרכזי הערים חיה אוכלוסייה אמידה בעלת דפוסי צריכה של ערכיות מוצר ומותרות. לעומת זאת, בפרברי הערים נמצאים בעלי הכנסה נמוכה המונעים בעיקר מדפוס צריכה של מוצרי בסיס. בארצות מתפתחות תושבי הכפרים עניים מאוד, ולהם דפוס צריכה בעיקר מבוסס על מוצרי בסיס בהשוואה לתושבי הפרברים במדינות אלה.

בסין נערך מחקר הבוחן דפוסי צריכה בכפרים ובערים (Sun & Wu, 2004). תוצאות המחקר מראות שסדר העדיפות בדפוס הצריכה משתנה בין הכפר לעיר. בכפר המגורים עומדים ראשונים בסדר העדיפויות, אחריהם הטלוויזיה, המכונית, הטלפון ומכונת הכביסה. המגורים עומדים בראש סדר העדיפויות גם בעיר, אבל אחריהם נמצאים המחשב, המזגן, הטלוויזיה והמכונית.

בארצות המפותחות אוכלוסיית הכפרים איננה אחידה. תושבים אמידים עוברים מהעיר הגדולה לכפר ומשנים שם את דפוסי הצריכה. בישראל הלקוח שגר בכפר במקרים רבים בעל הכנסה גבוהה מזו של הלקוח העירוני הגר בעיר. דפוס הצריכה של הלקוח הגר בכפר בישראל שונה מזה של אנשי הכפרים בסין. בישראל הלקוח שגר בכפר צורך דוור, חינוך, תחבורה (מכונית פרטית) ונסיעות לחו"ל יותר מלקוח עירוני שגר בעיר (ראה לעיל פרק ב).

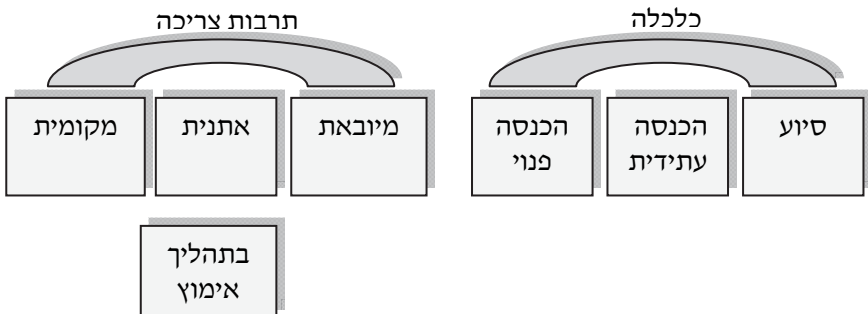
רמת הכנסה

ככל שרמת ההכנסה גדלה, כך הלקוח עשוי לצרוך פחות מוצרים ברמה של צורך בסיסי ויותר מוצרים ברמה של רצונות ודרישות (תרשים 3). פירמה תשאף להציע לכל לקוח מוצרים המתאימים לרמת הצורך המתאימה. לדוגמה, חברת סלולר תציע טלפונים פשוטים וגם טלפונים חכמים ויוקרתיים. יצרנית מכוניות תציע מכוניות המתאימות למגוון יכולות כלכליות - מכונית קטנה, מכונית משפחתית, מכונית 4X4 ומכונית יוקרה.

פירמות בעלות מותגי יוקרה לא יציעו מוצרים לבעלי רמת הכנסה נמוכה. חברת "זארה" תמכור ללקוחותיה חולצות שמחירן 200 שקלים ומעלה, ואילו חברת Massimo Dutii תציע חולצות ב-300 שקלים ומעלה. בפילוח לפי רמת הכנסה ניתנת הדעת לא רק להכנסה הפנויה השוטפת לצריכה, אלא גם להכנסה הצפויה בעתיד והסיוע החיצוני הפוטנציאלי. באמצעות אשראי הלקוח יכול להגדיל את היקף קניותיו. פריסת התשלום תאפשר לעוד לקוחות לקנות מוצר על חשבון הכנסתם בעתיד. האשראי מאפשר התרחבות של שווקים בתחומים רבים: מזון, ביגוד, מוצרי חשמל, מכוניות ועוד. כאמור, סיוע חיצוני מגדיל את יכולת הקנייה של לקוח. לדוגמה, זוג צעיר הנתמך על ידי הוריו עשוי לרכוש מוצרים, אף שהכנסתם השוטפת והעתידית אינה מאפשרת זאת.

קבלן בניין הרוצה לאמוד את פוטנציאל שוק הדירות מביא בחשבון לא רק את ההכנסה של הזוג הצעיר, אלא גם את ההכנסה הפוטנציאלית של הורי הזוג אשר עשויה לאפשר רכישת דירה בתשלומים.

תרשים 3: פילוח לפי כלכלה ותרבות



תרבות צריכה

הסביבה התרבותית המקומית והבין-לאומית משפיעה על דפוס הצריכה של הצרכן. אפשר להגדיר ארבעה סוגים של תרבות צריכה: תרבות צריכה מקומית, תרבות צריכה אתנית, תרבות צריכה בתהליך אימוץ ותרבות צריכה מיובאת.

תרבות צריכה מקומית לעומת תרבות צריכה אתנית

תרבות צריכה מקומית מבוססת על הרגלי הצריכה המקובלים על כלל הציבור. לדוגמה, בסין שותים חלב סויה ואוכלים טופו ולא צורכים לחם או גבינות. ביפן צורכים מוצרי דגים ואורז וקונים מעט רהיטים בשל המנהג לשבת על הברכיים או על שטיח. בארגנטינה אוכלים בעיקר בשר בקר ומעט מוצרי דגים. בצרפת אוכלים מוצרי חלב, לחם, תבשילים על בסיס חמאה ושותים יין.

לערביי ישראל תרבות צריכה אתנית, כיוון שהרגלי הצריכה שלהם שונים מהרגלי הצריכה של התרבות המקומית. המאכלים המסורתיים של ערביי ישראל הם בשר כבש, מג'דרה או קנאפה. בתחום ההלבשה הערבים המוסלמים נוהגים ללבוש רעלות וגלבייה מסורתית. בתחום הדיור נוהגים ערביי ישראל לגור בבתים חד-קומתיים או דו-קומתיים מרוחקים זה מזה לשם שמירת הצניעות. הריהוט במגזר הערבי פונקציונלי לשימוש יומיומי ולקבלת אורחים. תרבות הפנאי של גברי ערביי ישראל מתמקדת בישיבה בבתי קפה או בסלון הבית. לנשות ערביי ישראל מפגשים חברתיים בבית או במטבח. האוכלוסייה היהודית בישראל אימצה חלק מהתרבות הערבית המקומית. לדוגמה, אכילת חומוס, פלאפל ושווארמה.

ישראל, כמדינת הגירה, אימצה תרבויות אתניות רבות מארצות המוצא של העולים. עולי אירופה הביאו אתם את תרבות צריכת מוצרי חלב. הרגלי צריכה אלה הוטמעו בתרבות הצריכה הכללית. עולי תימן שמרו על תרבות הצריכה האתנית שלהם, ולכן בתחום המזון נמצא מוצרים כמו מלווח, סחוג וג'חנון. הקהילה היהודית שהגיעה מצפון אפריקה שמרה אף היא על תרבות הצריכה האתנית שלה, ולכן בתחום המזון נמצא מאכלים

כמו קוסקוס וחריימה. העלייה מרוסיה הביאה את תרבות הצריכה בתחום הפנאי: מוזיקה קלאסית, אופרה, שחמט וגם שתיית וודקה. המוזיקה האתנית הערבית, שהגיעה לישראל מארצות ערב וצפון אפריקה, הוטמעה בתרבות המקומית כמוזיקה מזרחית.

תרבות צריכה מיובאת

הרגלי הצריכה המקומיים יכולים להתבסס גם על חומרי גלם ומוצרים שיובאו למדינה. כך ליד תרבות הצריכה המקומית מתפתחת תרבות צריכה מיובאת בגלל תהליך הגלובליזציה או העסקת עובדים זרים. אף שבפינלנד לא מגדלים קפה, תושבי המדינה הם צרכני הקפה הגדולים ביותר. בגרמניה אוכלים שווארמה ובצרפת קוסקוס בגלל התרבות האתנית של המהגרים מטורקיה וצפון אפריקה. בישראל התפתחה תרבות צריכה מיובאת דרך הטיולים לחו"ל ואמצעי המדיה השונים אשר הכשירו את הקרקע לקליטת הבגט הצרפתי ובגדי האופנה האירופיים בסגנון "זארה" או H&M.

תרבות צרכנית מיובאת יכולה להישאר במעמד של "תרבות מיובאת" ולהתקבל על ידי חלק מהציבור המזדהה אֶתה. לדוגמה, מרפאות המתמחות ברפואה סינית ומשרתות ציבור של עשרות אלפי אנשים, מוצרי סויה שונים, שושי, ומאכלים מתאילנד. כל אלה, אינם מוצרי צריכה מקומית, אלא מוצרי צריכה במעמד של תרבות מיובאת.

פילוח לקוחות התנהגותי

התנהגות הצריכה של הלקוח נקבעת על פי גורמים פסיכולוגיים, השתייכות חברתית, תנאי סביבה והתפתחויות טכנולוגיות (תרשים 4).

פרמטרים פסיכולוגיים אישיים

פרופיל פסיכולוגי של לקוח מורכב מפרמטרים רבים. להלן יידונו

העיקריים שבהם.

- תפיסה (Perception) ודפוס התנהגות (Attitude)
 כל אחד רואה את העולם בזווית אחרת - על פי אופיו וניסיונו - וקובע לעצמו את סדר העדיפויות שלו. כל אדם "מרגיש" (senses), "מתארגן" (organizes) ו"מפרש" (interprets) את העולם, ולכן נמצא באוכלוסייה אנשים ביישנים וראוותנים, אופטימיים ופסימיים, קמצנים ובזבזנים ועוד. פרופילים אלה מפתחים דפוסי צריכה שונים. קמצן בעל הכנסה גבוהה יקנה רכב שונה ממה שיקנה בזבזן או ראוותן שיש לו אותה רמת הכנסה.

מוטיבציה ורצון למעורבות (Motivation, Involvement)

לקוח המונע ממוטיבציה קובע לעצמו יעדים ודרכים להשגתם. בעל רצון למעורבות קובע תחום שבו הוא רוצה להיות מעורב ומתאמץ להתמיד במעורבותו. לבעל המוטיבציה ולבעל הרצון למעורבות דפוס צריכה שאפתני. הם עשויים ללבוש בגדי מותגים בסגנון מודרני או לבוש קלאסי בהתאם לאופיים, לרכוש מחשב נייד מתקדם של חברה מובילה וטלפון סלולרי "חכם", ללמוד בתכניות לימוד יוקרתיות לתארים מתקדמים.

רגש (Emotion)

לקוח רגשי יפתח דפוסי צריכה שונים משל לקוח קר-מזג או לקוח אדיש. לקוח רגשי יקנה בגדים בסגנון המבטא את אופיו ונטיותיו הרומנטיות או הספורטיביות, יבחר טיולי שורשים, יקרא ספרות אמנותית או היסטורית, ילמד פילוסופיה, אמנויות, פסיכולוגיה או עבודה סוציאלית וייהנה מסרטים רומנטיים, סרטי מתח או סרטים עתידיניים. פרמטר הרגש יכול להשתלב עם פרמטר המוטיבציה. לקוח מונחה מוטיבציה ורגש ילמד רפואה או עבודה סוציאלית, ספרות או אמנות.

למידה (Learning) והטמעת דרך (Consistent way)

לקוח בעל התנהגות למידה יבחר מוצרים או שירותים המאפשרים לו להעמיק את הידע בתחומים המעניינים אותו. הוא יקרא ספרים, ילמד לתארים מתקדמים, יבחר במקצוע המצריך ידע והעמקה, כמו איש

אקדמיה או מדע או מפתח מוצרים.
דרך חיים יכולה להיות מונחית ומושפעת מעקרונות שונים: צמחונות, אהבה טיולים וספורט, מקצוע האב (רופא, עורך דין, זמר, פוליטיקאי) המשפיע על פיתוח הקרירה של הבן.

תרשים 4: פילוח התנהגותי



פרמטרים חברתיים

קבוצות נוצרות סביב עניין משותף. המשפחה והחברים הקרובים הם קבוצת התייחסות "גרעינית" שבה דפוסי הצריכה הם תוצאה של הסכמה. כל אחד יכול להשתייך לקבוצות חברתיות, מקצועיות שונות בעלות דפוסי צריכה דומים בנושאים הקשורים לאותו תחום משותף. גם אידאולוגיה משפיעה על דפוסי הצריכה של הלקוח.

משפחה ותרבות

דפוסי צריכה של משפחה נקבעים בהתאם לתהליך קבלת החלטות מוסכם: אוטוקרטי, תוך קבלת מרות, או תהליך דמוקרטי המבוסס על

הסכמה. סדרי העדיפויות ותהליך קבלת ההחלטות משתנים בהתאם לרקע התרבותי. מכון "נאמן" ערך כמה מחקרים בתחום זה, למשל המחקר בנושא המשפחה הדתית-לאומית לעומת המשפחה החילונית (אלמוג, זלצברג ופז, 2009).

המשפחה הדתית לאומית

ברוב התחומים דפוסי הצריכה והקנייה של דתיים לאומיים דומים לאלה של כלל התושבים. יוצאת דופן, בגלל מספר הילדים, היא הצריכה המוגברת של מוצרי ילדים כמו דייסות וחיתולים חד-פעמיים, 22.7% במגזר הדתי לאומי ו-14.4% בקרב כלל האוכלוסייה (TGI, 2004). דפוסי צריכה של משפחה דתית לאומית מוגדרים כ"סולידיים". היא מושפעת פחות מהפרסומות ומעדיפה לקנות מוצרי בסיס.

להלן סדר הקדימויות של חלוקת התקציב במשפחה דתית לאומית ממוצעת: מזון ומצרכי יסוד, מְסִים ותשלומי חובה אחרים, שכר לימוד, הלבשה והנעלה (לפי הצורך) וחופשות. במשפחות אלה משאבים רבים מיוחדים לחינוך. שיקולי הקנייה הם בראש ובראשונה נחיצות המוצר, אחר כך עלותו (אך לא על חשבון איכות המוצר) ורק לבסוף החיצוניות. הדור הצעיר הדתי לאומי, שגדל בחברה הישגית, תחרותית וחומרית, כולל בשיקולי הקנייה שלו גם מרכיב של אופנה ושל וחדשנות. במשפחה הדתית לאומית ניכרת הדומיננטיות של האישה בכל הנוגע לקביעת סל הצריכה.

המשפחה החרדית

אדם שנולד במשפחה חרדית מקבל מאביו, מאָמו ומהסביבה שבה הוא חי מתווה המשפיע על לבושו, על צריכת המזון שלו, על מקום מגוריו, על מראה חדר השינה שלו, על מבנה המטבח בביתו, על הזמן המוקצב ללימודים, על חתונתו ועל חינוך ילדיו. בעבר נהנו החרדים מתדמית של קנייני מוצרים זולים בלבד, ובשל כך חברות רבות לא טרחו להתייחס למגזר זה בפרסומותיהן (אלמוג, זלצברג ופז, 2009). אולם ממחקרי שוק שנעשו במגזר החרדי עולה כי ציבור זה הוא צרכן מותגים חשוב. יותר

משליש מבני המגזר מתחשבים במותג ובשמו של המוצר כאשר הם עורכים את קניותיהם. ה"מותגיות" קיימת גם כאשר מדובר במוצרי בסיס כמו מוצרי חלב ודגני בוקר.

החרדים שומרים על נאמנות למותג המוכר להם כשהם קונים מוצרי מזון, בראש ובראשונה משום שמותג מוכר פירושו הכשר מוכר שעליו הם סומכים. אולם גם לאיכות המוצר משקל ניכר. בתחום מוצרי חלב הם קונים חלב, מעדני חלב לילדים ("קרלו" ו"באדי" הם מעדי החלב הבולטים), לבן, יוגורט וגבינות. סל המזון המסורתי של המשפחה החרדית מבוסס המוצרים האלה: עופות ובשר, פסטות, אבקות מרק, פיתים, רטבים וממתקים. דוכנים וחנויות לממכר מזון מהיר שכיחים מאוד בריכוזי האוכלוסייה החרדית, והעיר ירושלים נחשבת מובילה בתחום זה. בבני ברק נמכרת פיצה רק באמצעות הטלפון, זאת בהוראת רב העיר, הרב לנדא, הממשיך את מסורת אביו המנוח, הרב יעקב לנדא, רבה של בני ברק ומייסד ההכשר המהודר הנקרא על שמו. הרב יעקב לנדא התנגד למתן הכשר לפיצריות מן הטעם ש"זהו מאכל בהמה" והגביל את פעילות חנויות המזון המהיר, כיוון שלדעתו הן הופכות ל"בית ועד לשבאבניקים". הוא אסר פתיחת חנויות פלאפל, שווארמה ובאגטים אחרי השעה 19:00. בגלל איסורי הרב, חנויות אלה עובדות בשיטת Take away.

בשנים האחרונות נפתחים ירדי אוכל בימי שישי. בדרך כלל מדובר באולמות שמחה המציעים גם קייטרינג. בשל אילוצי תקציב ברוב הבתים החרדים שתייה קלה נצרכת רק בשבתות, בחגים ובאירועים או כאשר מוזמנים אורחים. בשנתיים האחרונות בציבור החרדי חלה עלייה בשיעור של 25% בצריכת היין המשובח ושיעור של 35% בצריכת בירה.

כאשר משפחה חרדית מחפשת מוצר חשמל, היא מחפשת מכשיר שיחזיק מעמד שנים רבות ככל האפשר. מכונת הכביסה חייבת לעמוד בעומס כמויות הכביסה המצטברות במשפחה ברוכת ילדים. המכונות המיוצרות בגרמניה נחשבות חזקות ביותר. מייבש כביסה הוא פריט חובה בבית מרובה ילדים, ומקרר המיוצר בישראל מועדף על המשפחה החרדית בשל היתרון השבת המורכב בו המאפשר את פתיחת הדלת בשבת בלי להדליק את המנורה שבתוכו. תנור האפייה יכלול תמיד שני תאים בעלי דלתות

נפרדות כדי להפריד בין בשר לחלב.

המשפחה הערבית

למרות תהליכי השינוי הניכרים בחברה הערבית היא עדיין נחשבת לחברה סגורה שבה הגבר הוא הדומיננטי, המכתיב והקובע את דפוסי קבלת ההחלטות בתחום הצריכה (אלמוג, 2009). הניהול השוטף של משק הבית וחלוקת המשאבים לצרכים השונים נתונים בידי האישה. בדרך כלל הבעל קונה את המוצרים ה"כבדים" (נדל"ן, מכונית, מכשירי טלפון סלולרי, טלוויזיה, מחשב וכדומה), ואת מוצרי הצריכה היומיומיים קונה האישה: מזון, הלבשה למשפחה, קוסמטיקה, מוצרי ניקיון וכדומה. תשלומי החשבונות ומעקב אחר חשבונות הבנק נעשים בדרך כלל על ידי הבעל.

הצרכנים בחברה הערבית מעדיפים מוצרים של חברות מוכרות שביצועיהם מוכחים (לא מוצרים חדשניים או מתוחכמים מדי) בגלל השימוש התדיר ובגלל הפחד מביקורת חברתית. בחברה הערבית ניכרת ההשקעה בריהוט ובקישוט דירת המגורים. אחד המאפיינים הבולטים של עיצוב הפנים בבית הערבי הוא ערב-רב של מוצרים ופריטים בשלל סגנונות וז'אנרים (ושפע חיקויים במחירים נמוכים).

המשפחה הערבית, שבחיי היום-יום מסתפקת במועט, לא מבזבזת כסף על מותגי אופנה או מוצרי יוקרה. האוכלוסייה הערבית בישראל גדלה בקצב של כ-36,000 נפש לשנה, כרבע מכלל הילדים במדינה. בהיבט הצרכני הדבר מתבטא בגידול מתמיד בצריכת מוצרי תינוקות וילדים (רהיטים, עגלות, מזון, חיתולים, צעצועים וכדומה). באוכלוסייה הערבית לקראת קניית מוצר חדש או יקר מרבים להתייעץ עם קרובים ולהחליף מידע בדבר כדאיות הקנייה.

לפי סקר של מכון "גיאוקרטוגרפיה", בשנת 2003 המוצרים הנקנים בתדירות גבוהה הם אלה המתכלים מהר יותר: מוצרי חלב וגבינות (97%), משקאות קלים (96%), תה וקפה (96%), חטיפים מלוחים (93%). מסקרי שוק שערכה שושנה חן, כתבת הצרכנות של העיתון "ידיעות אחרונות", עולה כי בשנת 2000 ובשנת 2006 צרכה האוכלוסייה הערבית יוגורט בכמויות גדולות, מעדן חלב ומעדני פירות, חטיפי שוקולד, מרקים ודגני

בוקר. בחברה הערבית מוצרי מזון רבים נרכשים בארזיות גדולות: יוגורט במכל של ליטר וחצי, שקי אורז, סוכר וקמח בארזיות של 5 ק"ג עד 25 ק"ג (חן, 2000, 2006). בחברה הערבית בולטת שתיית "קוקה קולה" (לא דאייט) ועדיפות לחברת "פפסי", וכן שתיית מיצים בעיקר בטעם תפוז. יש העדפה מובהקת לקפה שחור קלוי, אבל גם ביקוש לקפה נמס "עלית". סבונים, מוצרי היגיינה וחומרי ניקוי מתוצרת הארץ עדיפים בחברה הערבית על פני מוצרים מיובאים.

בתחום המכוניות הנהגים במגזר הערבי מעדיפים דגמים פשוטים וזולים וכלי רכב מסחריים (טנדרים, טרנזיטים) המשמשים הן להסעה והן לעבודה. הרכב הפרטי המועדף הוא "מאזדה" (לבעלי הכנסה ממוצעת) ו"מרצדס" (לבעלי האמצעים הכנסה גבוהה).

האוכלוסייה הערבית נוסעת לחו"ל, בעיקר ליעדים קרובים: יוון, טורקיה, ירדן, מצרים, ערב הסעודית. לפי סקר שפורסם בשנת 2006, קרוב לשליש (31%) מהמשפחות טסות מדי שנה לחו"ל, שני-שלישים מתוכן ליעדים במדינות ערב. הבילוי המועדף על המשפחה הערבית הוא נופש משפחתי במלון 4-5 כוכבים במדינה ערבית.

בשנים האחרונות גוברת המודעות במשפחה הערבית למזון בריא ולאורח חיים בריא. להלן נתונים מסקר שערך בשנת 2007 משרד הפרסום "שרייבר מגזרים" המתמחה בין השאר במגזר הערבי. ממצאי הסקר עולה כי 77% מהנשאלים הודו שרצוי לפתוח את היום בארוחת בוקר בריאה ומזינה. כ-67% הודו שלאוכל שהם אוכלים יש השפעה רבה על בריאותם. כ-40% השיבו כי "תזונה נכונה" היא פרמטר בולט לאורח חיים בריא. כ-20% דירגו "פעילות גופנית" במקום השני לאורח חיים בריא. ממצאי הסקר הצביעו על מגמות התנהגות חדשות במגזר זה:

- צריכה מוגברת של מוצרים הנחשבים בריאים: "אקטימל" (משקה פרו-ביוטי) לילדים.
- עלייה במודעות לשמירה על משקל נכון המתבטאת בפעילות של קבוצות תמיכה. בשנת 2007 היו במגזר 25 תזונאיות קליניות בהשוואה לארבע בלבד בשנת 1995.
- עלייה בהיקף פעילויות הספורט: הליכה מהירה, חוגי אירובי לנשים

ומכוני כושר.

בקרב האוכלוסייה הערבית המחיר ממשיך להיות שיקול בהחלטה על קניית מוצרים של חברות מתחרות. כשני שלישים מהנשאלים באותו סקר ציינו שיקנו מוצר של חברה מתחרה בשל מחיר נמוך יותר (53%) או מבצע (13%).

מגמה חדשה נוספת שעלתה בסקר היא העובדה שהיום שני בני הזוג מחליטים בנושא קניות הבית, ורבים מהזוגות עושים קניות יחד. על פי נתונים של משרדי חקר שוק במגזר, הבעל והאישה עושים דברים רבים יחד, ובכלל זה קניות, גם בגלל אלמנט הבילוי המשותף, אבל כמו בחברה היהודית, גם בחבר הערבית יש קניות המאפיינות נשים בלבד: חומרי ניקוי, אבקות כביסה, מוצרי היגיינה נשית, קוסמטיקה וכדומה.

משפחות עולים מחבר העמים

בדצמבר 2006 נעשה סקר מקיף בקרב עולים ממדינות חבר העמים. מטרת הסקר הייתה לבחון אם עולי מדינות חבר העמים הם מגזר עצמאי בעל מאפיינים מבדילים, המחייב שיווק מובחן משאר תושבי ישראל (אלמוג ויבדוסין, 2009). ממצאי הסקר הצביעו על כך שעולי חבר העמים הם מגזר נבדל, אך לצד הבידול זהו סימנים לתהליך השתלבות וטמיעה מהירים מאוד, בעיקר בקרב הדור הצעיר.

בסקר זהו ארבעה פלחים המבטאים ארבעה סגנונות חיים: קרוב לרבע (24%) מעולי מדינות חבר העמים בני 50 ומעלה הם בעל רמת השכלה גבוהה ורמת הכנסה נמוכה. הם אינם דוברי עברית ואינם מצליחים להשתלב בתעסוקה או בחברה. בשעות הפנאי שלהם הם צופים בטלוויזיה בשפה הרוסית. למעלה מרבע (26%) מעולי מדינות חבר העמים בני 12-24 אימצו את סגנון החיים הישראלי ומתקשים היום לקרוא רוסית. קרוב לשליש (31%) בני 12-40 מגדירים עצמם תחילה רוסים ואחר כך ישראלים. הם מקפידים להתלבש לבוש "מכובד", משקיעים בחינוך הילדים, קוראים ספרים, מתעניינים באמנות ונהנים להיפגש עם חברים. פחות מחמישית (19%) בני 14-35 מגדירים עצמם ישראלים, אך שומרים על זיקה לתרבות הרוסית. למעלה ממחצית מעולי

מדינות חבר העמים (60%) הם בעלי השכלה גבוהה (לעומת כ-30% מכלל תושבי ישראל) והדבר מתבטא בטעמים התרבותיים. יחס הכבוד להשכלה ולרוחב אופקים קשור לא רק לרקע הדמוגרפי של עולי מדינות חבר העמים, אלא גם למעמד הגבוה של ההשכלה ושל התרבות במדינות אלה. ביטויים למעמד ההשכלה והתרבות במדינות חבר העמים מתבטאים בתחומים רבים: שפה - מילים שגורות כמו "אירודיציה" ו"נצי'טונסט" (אדם שקרא הרבה וספג ידע נרחב); מעמד הסופרים, האמנים והמדענים והערכתם; קיום חוגי ספרות רבים לדוברי רוסית וכ-200 חנויות ספרים וטקליטורים ברוסית המשרתות מאות אלפי עולים; הקמת רשת "מופת" המציעה חינוך משלים לילדי עולים אחרי הלימודים במערכת החינוך הממלכתית; שיעור העולים המבקרים במוזאונים גבוה ביחס לשיעורם באוכלוסייה הכללית; הרבה תכניות דעת ותרבות בערוצים דוברי רוסית בטלוויזיה; תאווה לחיים המתבטאת בתרבות צריכה ובילוי מפותחת; למעלה מ-200 מעדניות המוכרות דליקטסים מהמטבח הרוסי; כ-150 מסעדות רוסיות המגישות אוכל רוסי; מועדונים, בארים ודיסקוטקים רבים המשרתים בעיקר את קהל דוברי הרוסית.

בינואר 2008 פורסמו ב-Ynet (ברונובסקי, 2008) ממצאי המחקר שנערך בקרב עולים בני 14-19 אשר השיבו על השאלה: "האם העולים החדשים הצעירים נטמעים לגמרי בחברה הישראלית או שהם יוצרים לעצמם זהות מעורבת חדשה?" מהמחקר שערך ד"ר לאוניד פרידמן ביוזמת עמותת "פורום הורים" (תנועה למען אינטגרציה) עולה שרק כ-28% מהמתבגרים רואים עצמם ישראלים לגמרי, וכ-70% רואים את עצמם ישראלים באופן חלקי או שאינם רואים עצמם ישראלים כלל. רוב המשיבים (כ-87%) רואים עצמם אזרחי המדינה מסוג מיוחד - ישראלים-רוסים. רוב המשיבים גדלו במשפחות עולים בעלות דפוס צריכה משולבים: דפוס צריכה מקומי-ישראלי ודפוס צריכה אתני-רוסי. בסל הצריכה של משפחות אלה מודגשים המוצרים והשירותים המעשירים את התרבות, המקצועיות, חיי החברה ותרבות הפנאי.

קבוצות התייחסות חברתיות

קבוצות התייחסות חברתיות נוצרות סביב דפוסי צריכה משותפים. לדוגמה, צמחונים צורכים מוצרים מזון דומים ומקפידים שלבושם לא יכלול פריטים העשויים מחומרי גלם שמקורם בחיה שהומתה. לחברים ב"חברה להגנת הטבע" עניין משותף בתחום טיפוח הטבע והסביבה. הם משתתפים בטיולים להכרת הטבע בארץ או בחו"ל וקונים ציוד מתאים - נעלי הליכה, כובעים, תיקי גב ואוהלים. החברים באגודות ספורט משתתפים באירועי ספורט וקונים ספרים בנושאי הספורט וענפי ומוצרים שונים הקשורים לפעילותם - נעלי ספורט, גופיות, מחבטי טניס, בגדי-ים וכדומה. מנויים לאירועים תרבותיים כמו תאטרון, קונצרטים ואופרה הם לקבוצה חברתית בעלת דפוסי צריכה דומים.

קבוצות התייחסות מקצועיות

מקצוע משפיע על דפוסי צריכה של אדם. לדוגמה, עורכי דין יתעניינו בספרות דומה, יקנו תוכנות דומות, יהיו מנויים על מאגרי מידע דומים, יתלבשו בסגנון דומה - חולצה לבנה, מכנסיים שחורים ועניבות מתאימות, ישתתפו באותם כנסים ויסעדו באותן מסעדות. סטודנטים יכולים להיחשב קבוצה חברתית וגם קבוצה מקצועית. בתחום החברתי הם יבחרו בתחומי פנאי משותפים כמו טיולים או בילויים בפאבים המיועדים לסטודנטים. בתחום המקצועי הם יקראו אותה ספרות או ישתתפו באותם אירועים המתאימים לתחום הלימודים שלהם.

קבוצות התייחסות אחרות

תחום הבריאות יכול להיות בסיס לקבוצת התייחסות בעלת דפוסי צריכה דומים. לדוגמה, חולי סוכרת צורכים מוצרי מזון ללא סוכר וקונים תרופות או מכשירי עזר למדידת רמת אינסולין.

גורמים סביבתיים

סביבה פיזית

קרבה לחוף הים תפתח תרבות פנאי הקשורה לים: בגדי-ים, מוצרי שיזוף, כיסאות נוח, כובעי שמש, משקפי שמש, ספורט ימי, וצריכת מוצרי ים. קרבה ליערות תפתח תרבות צריכה של פירות-יער וערמונים, ובמדינות מסוימות גם ציד. קרבה להרים תפתח דפוס צריכה של ענפי ספורט כמו סקי, טיולי הרים ודיג באגמים ובנחלים.

מצב רוח (Mood)

מצב רוח ואווירה יוצרים דינמיקה של שינוי בהתנהגות הלקוח. מתחילת נובמבר מתחילים בארצות רבות לקשט את רחובות הערים לקראת הכריסטמס וראש השנה הנוצרי. האווירה יוצרת בקרב התושבים תחושה של חופשה קרבה, חגים משפחתיים ורצון לקניית בגדים חדשים, מתנות ותכנון טיולים וחופשות משפחתיות. אווירה דומה קיימת בישראל בתקופות פורים, פסח וחנוכה.

בעקבות משבר המים החליטה מדינת ישראל ליצור מצב רוח של חירום: "המדינה מתייבשת (מתקלפת)", ולכן דרשה מהאזרחים לחסוך במים ולשנות את הרגלי הצריכה: פחות גינות ודשא, פחות אמבטיות, מנגד העלאת מחירי המשקאות הקלים, מוצרי העוף ומוצרי החלב הצורכים מים רבים.

גורם הזמן

הקשר בין הזמן לדפוסי צריכה משתנה בהתאם לעיסוק ולתרבות הצריכה. חקלאי בקיבוץ ישתה קפה או תה ב-05:00 ויאכל ארוחת בוקר בחדר האוכל המשותף בין 07:00 ל-08:00. מכאן נולד המושג "ארוחת בוקר ישראלית" הכוללת סלט ביצים ושאר ירקות. באירופה בקיץ היום מתארך מאוד ויש מקומות שבשעה 22:00 עוד אור יום, לכן יש מקום לפעילות מוגברת בתחום המסחר והפנאי. בצרפת ארוחת צהריים מוגשת בין 12:00 ל-14:00 והמסעדות נערכות לעומס בשעות אלו לא יקבלו לקוחות אחרי 14:00. בספרד הפעילות בעבודה וברחובות בחודשי הקיץ נפסקת בין 12:00 ל-16:00. משעה 16:00 החיים מתחדשים עד 21:00. בכל המקומות האלה דפוסי הצריכה מותאמים לתנאים הקניית ותרבות

הפנאי.

טכנולוגיה

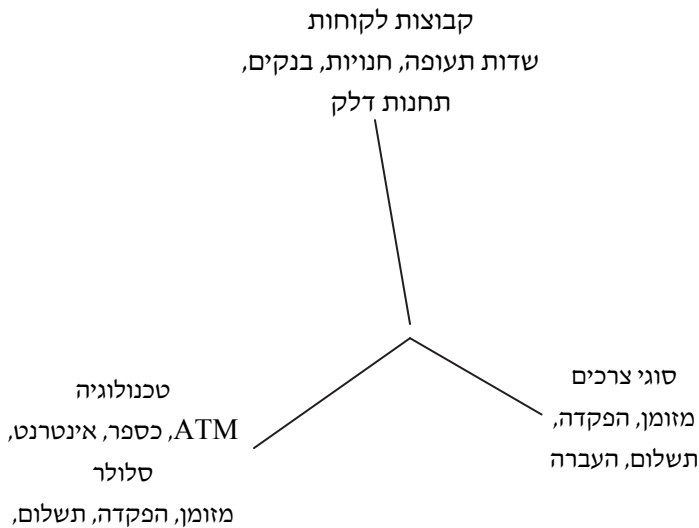
טכנולוגיה משפיעה על התנהגות הצריכה של הלקוח בתחומים רבים. לקוח בנק המגיע לסניף לקבל שירות הוא בעל פרופיל שונה מזה של לקוח המשתמש באינטרנט או בטלפון הסלולרי כדי לקבל שירות. לכל פרופיל לקוח אפשר להתאים מגוון שירותים. ללקוח הרגיל המגיע לסניף מוצע שירות עצמי בכניסה לסניף; מכשירים למשיכת מזומנים, לתשלום חשבונות. ללקוח המשתמש באינטרנט מוצע ניהול תיק מניות והעברות כספיות בין חשבונות.

השימוש בטלפון הסלולרי יצר פלחי לקוחות חדשים ושונים מאלה שנוצרו בעקבות מתן השירותים באמצעות טלפון קווי. בהתאם לרצון של הלקוח ויכולותיו הוא משתמש באפליקציות שונות. פלח לקוחות אחד יראה בסלולר אמצעי תקשורת קולית, ופלח לקוחות אחר יראה בו אמצעי בידור לשמיעת מוזיקה או מכשיר ניווט (GPS).

פילוח לפי סוג הצורך כאמצעי להשגת מטרות שונות וטכנולוגיה

אבל והמונד (Abell & Hammond, 1979) הגדירו את גבולות השוק ואת סוגי הצרכים כאמצעי להשגת תועלות לפלחי לקוחות שונים ושדרוגן באמצעות פיתוח טכנולוגיות חדשות. כדי להמחיש את אופן הפילוח המוצע הם נעזרו בתחום ההעברות הפיננסיות והגדירו כמה סוגי צרכים בתחום הנדון: מזומנים, הפקדות, תשלום חשבונות, הוצאת המחאות והעברות בנקאיות (תרשים 5). סוגי הצרכים האלה הם אמצעי למטרות כמו תשלום באמצעות כרטיס אשראי בתחנת דלק (transaction), קניית מטבע חוץ בנמל תעופה, תשלום בעבור טובין בחנויות או חיסכון בבנק (deposit).

תרשים 5: הגדרת גבולות השוק בתחום העברות פיננסיות



מקור: Abell & Hammond, 1979

בתחום הטכנולוגיה עברנו מהכספר והבנקומט (ATM) לשירותי בנק באינטרנט והעברות פיננסיות באמצעות הטלפון הסלולרי. טכנולוגיות אלו שיפרו צרכים קיימים ויצרו צרכים חדשים שאפשר לממש כמו ניהול אישי של תיק מניות, שירותי העברות פיננסיות ועוד.

הטכנולוגיות החדשות מותאמות לפלחי שוק שונים. לדוגמה, בתחום המחשבים, בני נוער זקוקים למחשב כדי להפעיל משחקי מחשב, אנשי עסקים זקוקים למחשב כדי להכין תכניות עסקיות ומצגות, אדריכלים זקוקים למחשב שבו אפשר להפעיל תוכנת אדריכלות וכיו"ב. טכנולוגיות של רכיבי זיכרון יעילים, תוכנות חדשות, טכנולוגיית הפעלת מסך באמצעות מגע או ראייה תלת-ממדית ועוד ממלאות אחר הצרכים של פלחי שוק שונים (תרשים 6).

תרשים 6: הגדרת גבולות השוק של מחשב



פילוח לפי ערכים וסגנון חיים (VALS Values, Attitudes, and Lifestyles System)

SRI (Strategy Business Insight website) מנתחת את הפילוח ההתנהגותי של צרכנים לפי שתי קבוצות פרמטרים: מידת החדשנות והאמצעים (Innovation, Resources) ותווי דפוס הצריכה בהתאם לרצון מימוש האידאל (Ideals), לרצון הגשמת היעדים (Achievement) ולרצון ההגשמה העצמית (Self expression) (תרשים 7). בקצוות SRI מגדירה את החדשנים (Innovators) והשורדים (Survivors) וביניהם שתי רמות התנהגות.

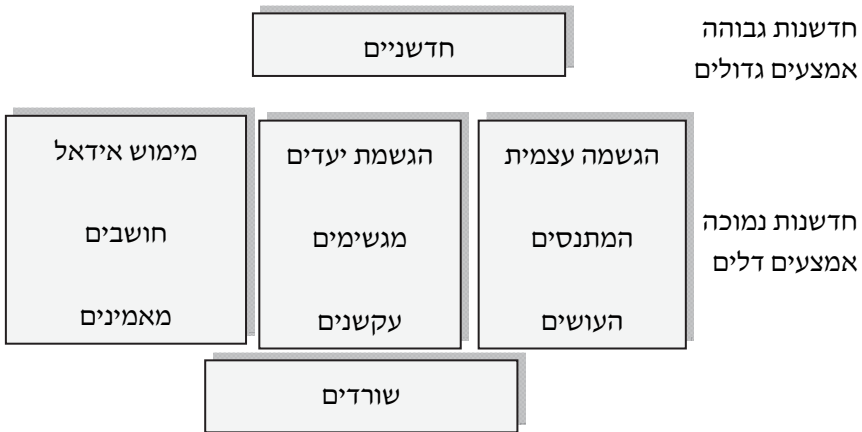
החדשנים בעלי היכולת לעומת השורדים דלי האמצעים

ה"חדשנים" בעלי אמצעים ומוטיבציה גבוהה, אוהבים אתגרים, קשובים לרעיונות חדשים ומעריכים ידע. הם מובילי דעה וידע ומוכנים לחדשנות בדפוסי הצריכה שלהם. כלומר, הם מוכנים להתנסות ראשונים במוצרים ושירותים חדשים.

בקצה התחתון של הסקאלה נמצאים ה"שורדים", מוגבלי האמצעים המסתפקים במועט. סל הצריכה שלהם מורכב ממוצרי בסיס, והוא אינו

משתנה. ה"שורדים" הם לקוחות נאמנים וצנועים.

תרשים 7: מודל VALS



בעלי רצון למימוש אידאל

ב-SRI מבדילים בין "חושבים" (Thinkers) ל"מאמינים" (Believers). ה"חושבים" במונחי אידאלים פתוחים לרעיונות חדשים. אלו לקוחות פרקטיים היודעים להעריך פונקציונליות ואת הערך של המוצרים שהם קונים.

ה"מאמינים" הם לקוחות חדשניים פחות, שמרנים, בעלי אמצעים, הפועלים לפי אידאלים. ה"מאמינים" מקבלים את דפוסי הצריכה המקובלים בסביבת המשפחה, בסביבה התרבותית או בסביבה הדתית שבה הם חיים.

בעלי רצון להשגת יעדים

ה"מגשימים" (Achievers) הם צרכנים קונסרבטיבים, שונאי סיכון, חייהם מסודרים ומאורגנים, ובמרכזם נמצאות המשפחה והעבודה. לעומתם,

ה"עקשנים" (Strivers) אוהבים לחיות ולמצוא חן בעיני אחרים, הם אנשים עובדים, אך לא משקיעים בקריירה.

בעלי רצון להגשמה עצמית

ה"מתנסים" (Experiencers) הם בעלי אנרגיה, מתלהבים מהר ומייחדים תקציב גדול על לבוש, על פנאי ועל קשרים חברתיים. ה-Makers הם אנשים פרקטיים המכוונים את הידע והאנרגיה שלהם לביצוע משימות כמו גידול ילדים, תיקון מכונת או בניית בית. הם מעריכים אי-תלות באחרים.

פילוח לקוחת "זארה"

פילוח לפי גורמים משפיעים

בפילוח לפי גורמי מצב, חברת האופנה "זארה" פונה לבני 10-65. בראשית דרכה קהל לקוחות "זארה" היה נשים (דמוגרפיה), אחר כך הרחיבה החברה את מגוון מוצריה לנערים, לנערות ולגברים בעלי רמת הכנסה בינונית-גבוהה (כלכלה). עם כניסתה לשווקים הבין-לאומיים התאימה "זארה" את מוצריה לתנאי אקלים שונים (גאוגרפיה). כדי לאפיין את הפרופילים השונים של לקוחותיה הוסיפה "זארה" פילוח התנהגותי.

פילוח לפי גורמים התנהגותיים

להלן הפילוח ההתנהגותי של לקוחות "זארה" בישראל (מתוך ניתוח שוק שערכה החברה).

נשים

מגדר: נשים בגיל "בוגר", בעשור הרביעי בחייהן (בנות 30-40), המעוניינות בביגוד ייצוגי, מודרני ולא ראוותני (מוטיבציה), ביגוד אופנתי

במראה שנות השמונים-תשעים של המאה העשרים (רגש). מגוון פריטים בצבעי ניאון (שנות השמונים) וג'ינסים בהירים (כולל קרעים) ברוח שנות התשעים (תמונה 12).

תמונה 12: "זארה" - ביגוד נשים



JOVEN - הקו הספורטיבי

מגדר - נשים וגברים; פלח התנהגותי - קבוצת התייחסות - קו ספורטיבי. נראה שילוב חד בין פריטים קלאסיים בהשפעה נאוטית לפריטים ספורטיביים-אורבניים. מלבד גזרת הסקיני, פריט חובה בכל מלתחה, נמצא השנה גזרות רחבות במיוחד (תמונה 13).

תמונה 13: "זארה" - ביגוד צעיר וספורטיבי



TRF

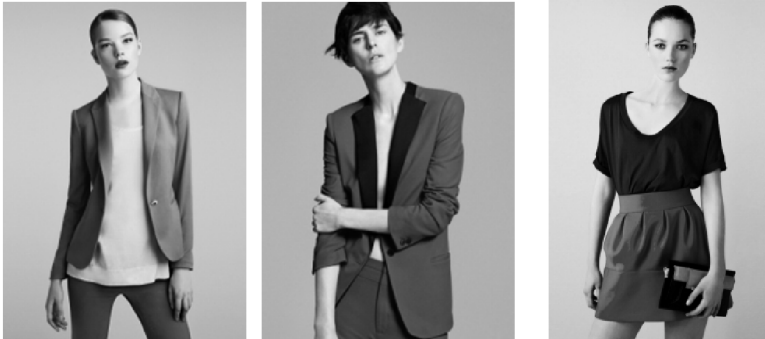
פלח גיל: בני 20-25; פלח התנהגותי-פסיכולוגי - "רגש" רומנטי. הקולקציות הרומנטיות משתמשות בקרושה, חולצות רקומות פרחים קטנים ועדינים ושמלות עדינות בגוונים טבעיים לצד קולקציית ג'ינסים בהירים מאוד שבהם הרבה קרעים (המראה משופשף). כל אלה ישתלבו עם חולצות רוכסנים והדפסים שונים גדולים הנושאים מסר. עוד בקולקציה פריטי וינטג' (תמונה 14).

תמונה 14: "זארה" - ביגוד רומנטי



בשנת 2011 כללה הקולקציה את דגמי Lookbook (תמונה 15), דגמים אפנתיים ליום וביגדי ערב (תמונה 16)

תמונה 15: "זארה" Lookbook - 2011



תמונה 16: "זארה" 2011 - בגדי ערב



GIRL

גיל: בנות 8-12, ילדות; התנהגותי-פסיכולוגי: אוהבי חיות. מכנסיים בגווני

אבן, חולצות T עם הדפסי בעלי חיים המדגישים סגנון אפריקני. להשלמת המראה מוצעים סנדלים חומים וחגורת נוצות פרנזים (תמונה 17)

תמונה 17: "זארה" - ילדות



פילוח לקוחות "סטרבקס"

לפי גורמי מצב לקוחות "סטרבקס" הם אנשים בעלי רמת הכנסה בינונית-גבוהה (upper income class) ורמת חינוך גבוהה (דמוגרפיה). לפי גורמי התנהגות לקוחות "סטרבקס" הם אוהבי קפה (רגש) ואוהבי סביבה חברתית חוץ-ביתית או חוץ-משרדית. הם תופסים את "סטרבקס" כמקום מפגש עם חברים או עם אנשי עסקים. פילוח זה מעיד על גורמים פסיכולוגיים של התנהגות ורצון למעורבות.

תהליך קבלת החלטות של לקוח

פירמה מנתחת את תהליך קבלת ההחלטות של לקוחותיה כדי להעלות בתודעתם את אפשרות קניית מוצריה. ראשית תהליך קבלת ההחלטות של לקוח טמון בהתעוררות המלווה במידע סביל המועבר על ידי הפירמות או במידע פעיל המבוקש על ידי הלקוח. תהליך קבלת

ההחלטות נמשך בהערכת האפשרויות, השוואת פרמטרים, החלטת קנייה והצדקת הקנייה (תרשים 8).

סוגי צורך

אנו מבדילים בין שלושה סוגי צורך: צורך מתוכנן, צורך לפתרון בעיה וצורך סמוי.

צורך מתוכנן

יש צרכים המתעוררים במחזוריות. לדוגמה, אנו קמים עם הצורך לאכול ארוחת בוקר. בשבת אדם דתי ידחה את הצורך הזה ויממשו אחרי התפילה. סמוך לשעה 12:00 מתעורר בנו הצורך לאכול ארוחת צהריים. בכל שנה, כשמתקרב הקיץ, מתעורר בנו הצורך ללכת ים או לבריכה - זהו צורך מחזורי. לעומת זאת, יש צרכים שאינם קשורים לזמן, אלא תלויים במשתני מצב אחרים. לדוגמה, חברת מחשבים ניידים תופסת את אוכלוסיית הסטודנטים הלומדים לתואר (רמת השכלה) כלקוחות פוטנציאליים. צעירים אקדמאים העובדים (רמת הכנסה) במקצועות הדורשים מחשבים (מקצוע) יזוהו כלקוחות פוטנציאליים. חברת מחשבים ניידים רואה בלומדים לקראת תואר (רמת השכלה) לקוחות פוטנציאליים של צורך עתידי.

תרשים 8: תהליך קבלת ההחלטות של לקוח

צורך	מידע	הערכה	החלטה
צורך מתוכנן	סביל	תודעה, זמינות	רציונלי
צורך לפיתרון בעיה	פעיל	תכונות חובה	רגשי
צורך סמוי		דירוג תכונות	

הצדקה

צורך לפתרון בעיה

יש צרכים שלא קיימים עד שנוצרת בעיה. כשמכונית נתקעת בדרך לאילת ואי אפשר להתניעה מחדש, גרר העובר בדרך באקראי מוכן לתת שירות ויגבה תשלום גבוה לפתרון הבעיה כשירות מזדמן. גם אובדן מפתח, פיצוץ צנרת מים והפסקת חשמל הן בעיות שפתרוןן כרוך בהוצאה גדולה. אפשר היה לעשות מינוי לגרר או ביטוח צנרת כצורך מתוכנן ולשלם מחיר נמוך יותר.

עסקים רבים עוסקים פתרון בעיות, לדוגמה קיוסקים הפתוחים עשרים וארבע שעות ביממה מאפשרים לנו לקנות מצרכים מחוץ לשעות המקובלות, אך המחירים גבוהים יותר.

צורך סמוי

צורך סמוי הוא צורך שלא עולה כל עוד התנאים לא בשלו להתפתחות בתודעת הלקוח. לדוגמה, סוכן ביטוח המשכנע זוג צעיר לעשות ביטוח חיים או ביטוח סיעודי. אך הצורך יתחיל להתעורר כשיהיה להם ילד. לכאורה, ביטוח סיעוד מתאים לאנשים מזדקנים ולא לצעירים, אבל סוכן ביטוח יוכל למכור לצעירים ביטוח סיעוד בנימוק של סיכון לתאונות עבודה או תאונות דרכים היכולים לקרות גם לצעירים.

צורך יכול להיות סמוי ללקוח אחד וגלוי ללקוח אחר. לדוגמה, לקוח המחליט ללמוד באוניברסיטה ממצב של לקוח עם צורך סמוי ללימודים הוא הופך ללקוח בפועל, וממצב של לקוח סמוי לקניית מחשב נייד, הוא הופך ללקוח פוטנציאלי בגלל נחיצות המחשב בעת לימודיו. הצורך הסמוי בטלפון סלולרי לילד בן שנתיים יכול להפוך לצורך גלוי עם פיתוח טלפון בעל כפתורים המסמנים באמצעות תמונה את אביו או את אמו ואת יעד השיחה.

מידע סביל ומידע פעיל

בתחילת התעוררות הצורך, הלקוח מצפה לקבל מידע מצד הפירמות ללא כל דרישה מצדו (מידע סביל). הוא פותח את העיתון ורואה פרסומת או

נוסע במכונית ונחשף לפרסומת בשלט חוצות. מידע סביל נועד לעורר בקרב לקוחות תודעה של צורך במוצר מסוים. לדוגמה, בתחילת הקיץ פרסמה חברת "נסטלה" את גלידת JOYA בתחנות האוטובוסים (תמונה 18) כדי לעורר עניין בקרב הלקוחות ולהציע להם להפוך ללקוחות פעילים באמצעות איסוף מידע על המוצר, מרכיביו וטעמיו. מידע פעיל אפשר לאסוף בדוכני טעימות במרכולים.

תמונה 18: חברת "נסטלה" מפרסמת את גלידת JOYA



בשעה 12:00 מדוכן שווארמה עולה ריח המעורר את התיאבון. זהו מידע

סביל המועבר ללקוחות פוטנציאליים השוקלים לאכול ארוחת צהריים. בעל דוכן השווארמה יכין מידע פעיל ותשובות מראש לשאלות הלקוחות באמצעות תפריט וכן יציב שלט המדגיש "סלטים חינם" לצד מגוון הסלטים.

ראשית תודעת הצורך בבגד קיץ היא במידע סביל המועבר ללקוח באמצעות שלט חוצות. כשהלקוח יגיע לחנות הוא יוכל לשאול מגוון שאלות (מידע פעיל) על סוג הבד וטיבו: האם הוא מתאים לכביסה במכונה או מתאים לכביסת יד בלבד, האם לדגם כמה צבעים ומיד וכיו"ב.

פרסומת איננה האמצעי היחיד להעברת מידע סביל. לדוגמה, חברת "אפל" הכריזה על האיפד הראשון בכנס מיוחד. לקוחותיה הפוטנציאליים שמעו על המכשיר ויכלו באמצעות העיתונאים לקבל מידע פעיל - לשאול שאלות - על המכשיר.

הערכה והשוואת פרמטרים

לאחר קבלת המידע הסביל והפעיל הלקוח משווה את תכונות המוצרים השונים ובודק איזה מהם עשוי למלא את הצורך שלו. לצורך השוואה נעזר הלקוח בשני פרמטרים: מידת תודעת המוצר-מותג (awareness) ומידת זמינותו (availability).

תודעת המוצר מתבטאת בדימוי הפירמה בקרב הלקוחות. לקוח אחד יכול לקבוע שבעבורו המותג הוא הפרמטר העיקרי, ולקוח אחר יחליט הפוך.

חשיבות זמינות מוצר משתנה בהתאם לאופי המוצר והעדפות הלקוח. לקוח אחד יהיה מוכן לחכות חודש, חודשיים ואפילו שלושה חודשים בעבור מודל מכונית מסוים, ולקוח אחר לא יחכה כי הוא זקוק למכונית חדשה בדחיפות. לקוח אחד אשר לא מוצא מידה מתאימה בבגד מסוים יחפש בגד אחר, ואילו לקוח אחר יהיה מוכן לחכות ולהזמין את המידה המתאימה לו. ברכישת מכונית לקוחות רבים יהיו מוכנים לחכות למודל הרצוי להם, אבל ברכישת בגד, בגלל חוסר זמינות של מידות, החנות

עלולה לאבד לקוחות רבים, כיוון שלקוחות אלה יחליטו לקנות בגד במקום אחר. לכן בתחום הביגוד זמינות חשובה יותר מזמינות בתחום כלי הרכב.

מחיר מבטא תועלת מוצר שהלקוח מחפש. לקוח אחד יהיה מוכן לשלם עבור ג'ינס "דיזל 1,000 ש", ולקוח אחר יעדיף לקנות ג'ינס לא ממותג ב-200 ש. אם כן, "דיזל" צריכה לפנות ללקוחות פוטנציאליים הרואים במוטג פרמטר עיקרי ומדרגים נמוך את חשיבות מחירו. לקוח המוכן לקנות ג'ינס ב-1,000 ש לא בהכרח ינהג באותו אופן בעת רכישת מחשב, כיוון שלתפיסתו אין ערך במחשב-מותג, והוא מעדיף לרכוש מחשב ממותג לא מוכר.

פרמטרים מסוימים מוגדרים כהכרחיים, ולכן הם מדורגים גבוה בתהליך קבלת ההחלטות. לדוגמה, במערכת השיקולים בקניית מדפסת ביתית הפרמטר הכרחי יכול להיות דרישה לקומפקטיות - מדפסת פיזית קטנה בגלל היעדר מקום, ואילו הפרמטרים האחרים: צבע, מהירות הדפסה ומחיר הדיו ידורגו כפרמטרים משניים. פירמות המתמחות במדפסות ישאפו לחזות את דירוג הפרמטרים של כל פלח לקוחות, לזהות את נקודות החוזק ואת נקודות התורפה של מוצריהן ולהציע שילוב תכונות שיגרום ללקוחותיהן להחליט לקנות את מוצריהן.

החלטת הקנייה

החלטת הקנייה מבוססת על שילוב בין שיקול רציונלי לבין שיקול רגשי. השיקול הרציונלי מבוסס על הערכת הפרמטרים הפיזיים והתועלתיים של הלקוח כמו פריסת תשלום או קבלת מוצר נוסף בהנחה. השיקול הרגשי מעביר את הלקוח למישור הלא רציונלי של הזדהות עם דמויות או מסרים. שימוש בשחקן או זמרת ידועים בפרסום בגד או שעון מכניס לתמונה שיקול רגשי ויכול לשנות את החלטת הלקוח.

ההצדקה

מטרת ההצדקה היא להבטיח שהלקוח יהיה מרוצה ויחזור לקנות שוב.

הפירמה יודעת שלקוח מחפש "הצדקה" לקנייתו לאחר שקנה מוצר, ולכן יבדוק אם המוצר שרכש לא נמכר במחיר נמוך יותר במקום אחר. אם הוא יסיק שבמקום אחר המוצר היה זול יותר, הסיכויים לקנייה חוזרת יהיו נמוכים. כדי להבטיח את שובו של הלקוח, המציאה פירמה המוכרת מוצרי חשמל בצרפת פתרון מקורי בשנות השישים של המאה העשרים, היא הציעה חוזה התחייבות חתום עם הלקוח המבטיח לו החזר על ההפרש אם הוא ימצא את אותו מוצר במקום אחר במחיר נמוך יותר. חוזה הנאמנות - Contrat de Confiance הפך לחזון ולסמל המסחרי של החברה (תמונה 19).

תמונה 19: חברת Darty - החזון והסמל המסחרי



le CONTRAT
de CONFIANCE

ביבליוגרפיה

- אלמוג, ע' ויבדוסין, א' (2009). סגנונות חיים בקרב עולי חבר המדינות. תל-אביב: מכון ברנדמן. (<http://www.peopleil.org/details.aspx?itemID=7619>)
- אלמוג, ע', זלצברג, ס' וד' פז (2009). דפוסי תעסוקה וצריכה באוכלוסיה הדתית-לאומית בישראל. חיפה: מוסד נאמן למדיניות לאומית. (<http://www.peopleil.org/details.aspx?itemID=7795>)
- ברנובסקי, י' (2008, 23 בינואר). רוב העולים מגדירים עצמם "ישראלים-רוסים". (<http://www.ynet.co.il/articles/1,7340,L-3497834,00.html>)
- חן, שושנה (2000, 15 בפברואר). ערבי, רוסי וחרדי יוצאים לקניות. ידיעות אחרונות.
- חן, שושנה ומשה, ר' (2006, 27 בפברואר). מה קונים בכל מגזר. ידיעות אחרונות.
- מכון גיאוקרטוגרפיה - TGI (2003). תדירות הקנייה של מוצרים. תל-אביב: גיאוקרטוגרפיה ואגף המזון בהתאחדות התעשיינים.
- Abell, D.F. & Hammond, J. (1979). *Strategic market planning*. Englewood Cliffs: NJ Prentice Hall.
- Cohen, B. (2006). Urbanization in developing countries: Current trends, future projections, and key challenges for sustainability. *Technology in Society* , 28, 63-80
- Curasi, C.F., Price, L.L. & Arnould, E.J. (2006). The ageing consumer and intergenerational transmission of cherished possessions. in A. Drolet, N. Schwarz & C. Yoon (eds.), *The aging consumer: Perspectives from psychology and economics* (pp.149-170). New York: Routledge
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson-Prentice Hall.
- Morrison, T., Rudolf-Kalin, G. & Melanie, A. (2004). Body-image evaluation and body image investment among adolescents: A Test of sociocultural and social comparison theories, *Adolescence*, 39 (155), 571-592.
- Parker R.S., Haytko D.L. & Hermans C.H. (2008). The marketing of body image: A cross-cultural comparison of gender effects in the U.S. and China. *Journal*

- of Business & Economics Research*, 6 (5), 55.
- Sun, T. & Wu, G. (2004). Consumption patterns of Chinese urban and rural consumers, *The Journal of Consumer Marketing*, 21(4-5), 245.
- Tamers, S.L., Agurs-Collins, T., Dodd, K.W. & Nebeling, L. (2009). US and France adult fruit and vegetable consumption patterns: An international comparison. *European Journal of Clinical Nutrition*, 63, 11-17
- United Nation (December 2009), *World population ageing 2009*. New York: Department of Economic and Social Affairs.

פרק ה

מחקרי שוק

ניתוח סביבת העסקים, איתור הזדמנויות עסקיות, אפיון תועלות הלקוחות ופילוח והערכה של פוטנציאל השוק לאור התחרות הקיימת, מחייבים מחקרי שוק ובניית מערך איסוף נתונים. תחילה נגדיר את המטרות מחקר השוק, לאחר מכן נשאל מהן הגישות ורמות המחקר הקיימות, אלו מקורות מידע קיימים ומהן השיטות לאיסוף נתונים, לבסוף נדון בשיטות הדגימה הקיימות.

מטרות מחקרי שוק

מחקר שוק נועד להשיג אחת או יותר מארבע מטרות: אפיון סביבת המאקרו, ניתוח התחרות, הערכת צורכי הלקוחות והחלטה אסטרטגית.

תרשים 1: מטרות מחקרי שוק



אפיון סביבת המאקרו

בכל עת התנאים בסביבות המאקרו משתנים, ולכן יש צורך במחקרים שוטפים כדי לזהות מוקדם מן המתחרים שינויים חיוביים שיובילו להתפתחות הזדמנויות עסקיות וגם שינויים שליליים אשר מחייבים היערכות מחדש. להלן נפרט בסביבות המאקרו הרלוונטיות ל"זארה" מהם סוגי מחקרי השיווק העשויים לסייע לחברה בזיהוי הזדמנויות עסקיות פוטנציאליות.

גאוגרפיה

מעקב אחרי שינויי מזג האוויר בכל מקום בעולם מאפשר לחברת "זארה" לממש ביעילות את מדיניותה: אופנה מהירה (Fast fashion) המאפשרת הבאת מוצרים למדף בתוך שבועיים מרגע גיבוש הרעיון. אם הקיץ או החורף מתמהמהים או נוצר מיקרו-אקלים באזורים שונים, תוכל החברה לייצר מוצרים ייחודיים המתאימים לתנאי האקלים שנוצרו.

דמוגרפיה

תחום הלבשה הוא תחום צריכה בכל שכבות הגיל, ההכנסה והמגדר. אופנות משתנות בקצב מהיר, ולכן חברות המשווקות בגדים צריכות לעקוב אחר כל פלח דמוגרפי ולבחון את דפוסי הצריכה שלו וציפיותיו. למשל, מעקב אחרי גידול שיעור הנשים העובדות וחשיבות הביגוד במקצועות שלהן עשוי לאפשר זיהוי הזדמנויות עסקיות לסגנונות הלבשה מתאימים. הרי הבגד משמש צורך פסיכולוגי-חברתי וגם מקור לטיפוח דימוי וקריירה.

כלכלה

שינויים ברמת ההכנסה הפנויה בעקבות משבר כלכלי משפיעים ישירות על צריכת בגדי אופנה. האם בתנאים אלה על "זארה" להגדיל את מגוון הבגדים או להקטינו? האם עליה לשנות את אסטרטגיית מחירים או לא? כל חנות בכל מקום בעולם צריכה לנתח את רגישות לקוחותיה ואת

הביקוש לשינויים במחירים. תוצאות הניתוח ישפיעו על פעולותיה. מעקב אחר השפעות המשבר הכלכלי בכל מקום יאפשר ל"זארה" להתאים את מגוון המוצרים והמחירים בכל אזור ואזור.

תרבות

תהליך הגלובליזציה בתחום האופנה מתקדם בקצב אחר בכל מקום בעולם. ראשיתו בארצות הברית ובאירופה, והמשכו היום בדרום-מזרח אסיה. מעקב אחר התפתחות תהליך זה עשוי לאפשר זיהוי מקומות חדשים לפתיחת חנויות "זארה". בשנת 1998 פתחה החברה סניף ראשון ביפן. היום יש ל"זארה" 50 חנויות ביפן, 44 בסין, שבע בסינגפור ושש בפיליפינים. "זארה" ערה לקשיים הנובעים מתרבות עסקית, ולכן ביפן, באיטליה ובגרמניה היא הקימה שותפות עם חברות מקומיות (Fan, Lopez, 2006; Castro, 2003).

טכנולוגיה

מעקב אחר השפעת התפתחות הטכנולוגיה על הלקוחות הפוטנציאליים עשוי לאפשר זיהוי הזדמנויות עסקיות חדשות. האינטרנט אפשר לחברות רבות בעולם לפנות לפלחי לקוחות חדשים. לשם כך נדרש חקר שוק. בספטמבר 2010, בעקבות ממצאי סקר השוק, החליטה "זארה" לפתוח אתר קניות בספרד, באיטליה, בפורטוגל ובאוסטריה, כדי להיענות לאתגר החדש של ניידות השימוש באינטרנט דרך Notebook, טלפון סלולרי או אייפד.

באתר האינטרנט net-a-porter עשרות חברות אופנה מציעות את מוצריהן. אופנת האינטרנט עשויה להיות מהירה מן ה-fast fashion, חזונה של "זארה".

אפיון התחרות

פירמה מושפעת מפעילות המתחרים ותכניותיהם, לכן יש צורך באיסוף נתונים מתאימים כדי לנתח את התנהגותם. המשוק מפעיל מודיעין

שוטף סביב פעילות המתחרים, ופיענוח המידע שהושג מאפשר להציע לפירמה דרכי היערכות והתמודדות אל מול האיומים שאותרו. "זארה" עוקבת אחרי מתחריה באמצעות לקוחותיהם, כשעובדיה מראיינים לקוחות פוטנציאליים המגיעים אל חנויותיה. בכל יום סוקרת "זארה" מדגם לקוחות ושואלת אותם על קניותיהם בתחום ההלבשה. מודלים מצליחים אצל המתחרים מוצאים את דרכם בתוך זמן קצר בחנויות "זארה", לא כחיקוי אלא כמודלים משופרים.

התפתחות צורכי לקוחות

כידוע, צורכי הלקוחות יכולים להשתנות. זיהוי מוקדם של צרכים חדשים או רצונות לשיפורים של מוצרים קיימים עשוי לסייע לכל מתחרה בשוק הרוצה להיערך ביעילות עם מוצרים מתאימים ללקוחות הפוטנציאליים. לשם כך הקימה "זארה" מערך מידע של לקוחות קיימים ולקוחות פוטנציאליים, והיא עוקבת אחר התנהגותם הצרכנית בתחום ההלבשה.

החלטה אסטרטגית

החלטה תהיה אסטרטגית אם יש לה השפעות חשובות על הפעילות העסקית של הפירמה. בשנת 1989 הופעל ההסכם בין ישראל לבין האיחוד האירופי, לפיו מוצרי ההלבשה מאירופה ישווקו בישראל ללא מכס. חברות אופנה מקומיות (כמו קסטרו) ראו בהסכם זה איום על מעמדן בשוק, והיה עליהן להחליט החלטה אסטרטגית ולנסות למצוא שווקים בין-לאומיים לתוצרתן. בד-בבד נפתחה הזדמנות עסקית ל"זארה", והיא עמדה בפני החלטה אסטרטגית: איך להיערך לכניסה לשוק בישראל.

גישות ורמות מחקר

גישות מחקר

מחקר שוק מתבסס על שילוב של נתונים איכותיים וכמותיים. נתון איכותי אומד תועלת או רמת סיפוק, ונתון כמותי אומד היקף.

מידע איכותי

כשחברת "מולר" עורכת מחקר שוק לזיהוי צורכי לקוחות, היא יכולה לשאול שאלות איכותיות שונות על טעם היוגורט העדיף עליהם, על מידת החשיבות של חומרים טבעיים בהרכב המוצר, על הכמות הרצויה בגביע יוגורט או על רמת המחירים הרצויה. יש כמה אפשרויות לניסוח השאלות וניתוח התשובות. לדוגמה, שאלת הטעמים יכולה לכלול רשימת טעמים ובקשה לסימון הטעם העדיף. אפשר לבקש מהנשאל לדרג את עדיפות הטעמים ולבקש בכל טעם ציון על סולם 0-5 ("לא אוהב את הטעם" ו-5 = "אוהב מאוד את הטעם"). השימוש במספרים להערכה לא הופך את הפרמטר לכמותי.

מידע כמותי

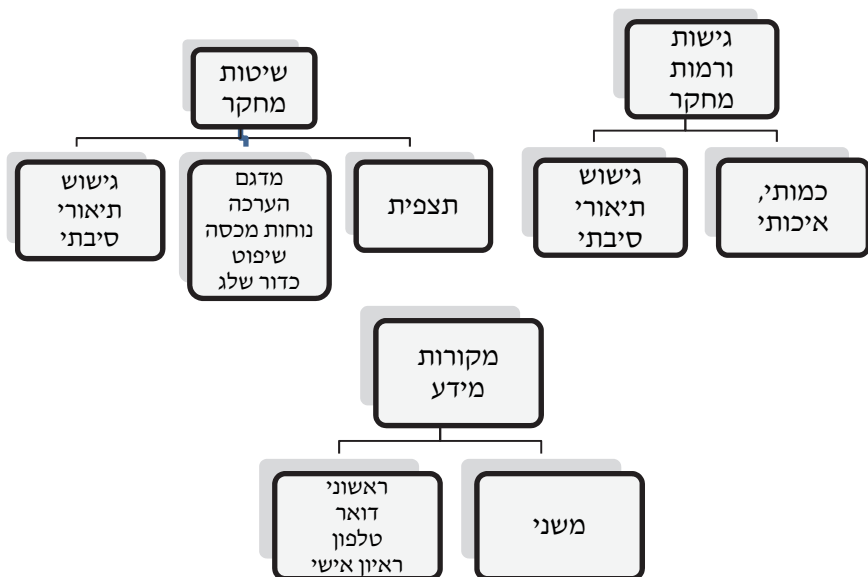
היקף המכירות של מוצרים נמדדים באמצעות פרמטרים כמותיים. אם אנו רוצים לקבל מידע על הרגלי הצריכה של הלקוחות, נשאל שאלות הנוגעות לכמות. לדוגמה, כמה כסף מוציאים הלקוחות על קניית מוצרי חלב, משקאות קלים או רהיטים? כמה יוגורטים צורכים הלקוחות ביום? כמה קילוגרמים של מוצרי בשר צורכים הלקוחות בחודש? וכדומה.

רמת מחקר

אפשר להמחיש את שלוש רמות המחקר באמצעות התמונה המצטיירת ממטוס בגובה רב, בינוני ונמוך. בגובה רב מתקבל מבט כולל המאפשר לראות את הקווים הבולטים של הים, נהרות, בתים, שדות חקלאיים (תרשים 2). התמונה בגובה רב משקפת את מחקר הגישוש (Exploratory). בגובה בינוני אפשר לראות תנועת המכוניות ופריטים ברורים יותר ולהבדיל בין בנייני מגורים לבין מבנים אחרים - מבני ציבור, מחסנים, מרכזי קניות וכיו"ב. התמונה בגובה בינוני משקפת את המחקר

התיאורי (Descriptive). בגובה נמוך אפשר לזהות פרטים קטנים יותר כמו תנועת אנשים. התמונה בגובה נמוך משקפת את המחקר הסיבתי (Casual).

תרשים 2: גישות, רמות, שיטות ומקורות מידע למחקר שוק



מחקר גישוש

מחקר גישוש מתאפיין בגמישות. אין לו סדר או מבנה אחיד. מטרתו לכוון על מפת השוק זרקורי אור העשויים לתת פרטי מידע המאפשרים לזהות תופעות העשויות ללמד על הזדמנויות עסקיות.

חברת "נסטלה" ערכה מחקר גישוש לפני כניסתה לשוק בישראל. מטרת המחקר הייתה לקבל נתונים על היקף צריכת הקפה בישראל, סוגי הקפה הנפוצים במדינה והרגלי הצריכה של קפה בבית ומחוצה לו.

נניח שחברת "נוקיה" בוחנת כניסה מסיבית לארצות המתפתחות. לשם

כך עליה לעשות מחקר גישוש כדי לאתר את המדינות שבהן משקיעים בתשתית תקשורת, או שמספר המנויים של חברות הסלולר בהן גדל במהירות.

מחקר תיאורי

לאחר שזוהו סממנים חיוביים, נערכים למחקר תיאורי המאפשר להעמיק את הבנת התופעה שהתגלתה. המחקר התיאורי מושתת על ממצאי מחקר הגישוש. במחקר התיאורי ישאלו שאלות שמטרתן להבין את ההזדמנויות העסקיות על כל היבטיהן. לדוגמה, פרופיל הלקוח הפוטנציאלי והתועלת והמחיר שהוא מחפש, מהם המוצרים שיכולים להיות רלוונטיים בעבורו ומה עשויה להיות כדאיותם לפירמה. מחקר תיאורי מבוסס על שיטות מחקר מסודרות, מדגמים מייצגים, ראיונות וניתוחים סטטיסטיים. מחקר תיאורי אפשר לערוך על ציר זמן (longitudinal) כדי לבדוק שינויים בהתנהגות של לקוחות או לעשות מחקר בנקודת זמן מסוימת ולהצליב בין קבוצות או פלחי לקוחות (Cross sectional).

מחקר סיבתי

מחקר סיבתי ממוקד בזיהוי הסיבות לתופעה ופיענוח דרכי ההתמודדות אֶתן לטובת הפירמה. ירידה במכירות של מוצר יכולה לנבוע מסיבות רבות כמו הופעת מוצר מתחרה, חוסר יעילות של מפיץ, מבצעים המבוצעים על ידי קמעונאים או מתחרים וירידה במחירים של מוצרים חלופיים. דרכי ההתמודדות עם סיבות אלו מותנות ביכולת הפירמה לנצל תופעות אלו לטובתה. לדוגמה, בעקבות כניסת חברת "מולר" לשוק היוגורטים בישראל קטן נתח השוק של "דנונה" (לוח 1). למחקר סיבתי של "שטראוס" היו שלוש מטרות: לזהות את הסיבות לירידה בנתח השוק, לזהות את הסיבות לחולשת המותג "דנונה" מול "יופלה" ולהכין דרכי התמודדות עם תופעות אלה. מחקר סיבתי של "תנובה" המשווקת את יוגורט "יופלה" היה צריך להתמודד עם תופעת ירידת נתח השוק שלה ודרכי התמודדות כדי להגדילו בחזרה, או להשקיע את מאמציה בתחומים

אחרים אשר עשויים להיות כדאיים יותר מ"מלחמת יוגורטים".

לוח 1: יצרני יוגורט - נתח שוק כספי

נתח שוק 03/2008	נתח שוק 02/2008	נתח שוק 01/2008	יצרן
49%	50%	58%	תנובה - יופלה
29%	31%	40%	שטראוס - דנונה
21%	18%	1%	טרה- מולר

מקור: דמרקר, 2008, 23 באפריל.

ממחקר גישוש למחקר תיאורי ולחקר סיבתי

חברה העוסקת במכירת מוצרי חשמל יכולה לבסס מחקר גישוש על נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בדבר דפוסי הצריכה של תושבי ישראל. בפרק ב, לוח 11, הזכרנו של-46% מהמשפחות בירושלים יש מייבשי כביסה לעומת 40% מהמשפחות בתל אביב. בבאר שבע ל-75% מהמשפחות יש מזגן לעומת 38% מהמשפחות בירושלים. על יסוד מחקר גישוש זה החברה יכולה להזמין מחקר תיאורי אשר יאפיין את פלחי הלקוחות הקונים מייבשי כביסה ומזגנים. תוצאות המחקר התיאורי יאפשרו במחקר הסיבתי להתעמק ולחקור את הסיבות לשיעורי הצריכה של מייבשי כביסה ומזגנים באזורים השונים ולזהות מהם הלקוחות? מהי רמת הכנסתם? מהו גודל המשפחה? מהי תדירות החלפת המייבש או המזגן? אלו מודלים של מייבשי כביסה או מזגנים מתאימים לכל פלח לקוחות?

שאלון למחקר שוק

שאלון לתחקור לקוחות במחקר סיבתי מורכב משלושה חלקים: פרופיל המרואיין, התנהגות הצריכה בתחום הנדון ויחסו לנושא הנחקר.

פרופיל המרואיין

פרופיל המרואיין מאפשר לערוך ניתוח לפי חתכים כמו מגדר, גיל, רמת הכנסה, רמת השכלה, מצב משפחתי ומקום מגורים. אלה פרמטרים שכל מרואיין יכול לספק בהיבט אובייקטיבי.

התנהגות הצריכה

אפיון התנהגות הצריכה בתחום הנדון מאפשרת לסווג את המרואיינים לפי פילוח התנהגותי פסיכולוגי, חברתי, טכנולוגי או סביבתי. לדוגמה, אם חברת "מולר" מראינת לקוחות פוטנציאליים, היא תרצה בחלק זה של השאלון לדעת מהו נתח התקציב שהמרואיינים מיעדים למוצרי חלב? מהם המוצרים שהמרואיינים נוהגים לצרוך ובאיזה יום בשבוע? אם יש ללקוחות העדפות מסוימות כמו טעמים, צבעים, היקף קלוריות, מידת הטבעיות של מרכיבים, מרכיבים לא רצויים כמו סוכר או שומנים? האם היה שינוי לאורך זמן בהתנהגות הצריכה של המרואיינים ומדוע? מאלו חברות קונים המרואיינים מוצרי חלב?

יחס לנושא הנחקר

אם סיבת המחקר של "מולר" היא לבחון פוטנציאל שוק של יוגורט פירות טבעיים בקטגוריה חדשה של יוגורט מעדן, הרי השאלות יתמקדו במידת החשיבות של טבעיות המרכיבים, רמת הרגישות למחיר וטעמים רצויים.

שיטות מחקר

לרשותנו שלוש שיטות מחקר: תצפיות, סקר וניסוי. כל שיטה מיועדת למטרות ולמצבים שונים המפורטים להלן.

תצפיות (Observation)

התצפית הוויזואלית עוקבת אחר התנהגות הלקוח. תצפית במקום שבו עוברים לקוחות מאפשרת לאסוף מידע על תנועתם ועל התנהגותם

במקום הקנייה, העדפותיהם וטיב השירות המסופק. שני החסרונות העיקריים של שיטת התצפית הם מידע מוגבל וסיכון לפירוש מוטה של התנהגות הלקוח. החברות המעוניינות בכך יכולות להעמיד תצפיתנים ליד מדף מוצרי החלב ובאמצעותם לאסוף נתונים בתחומים האלה:

- היקף הקונים במשך שעות היום ובימות השבוע השונים.
- זהות הקונים מבחינת מגדר.
- גיל הקונים.
- תהליך בחירת המוצר או קנייה אוטומטית.
- מוצרים ומותגים נרכשים.

נשים לב, מתצפיות הנעשות על הרגלי הצריכה של הקונים אי אפשר לאמוד את תדירות היקף הקנייה שלהם.

דוגמה: באמצעות תצפיות בחנויות הרשת תוכל חברת "קסטרו" לקבל נתונים על הפרמטרים האלה:

- היקף הקונים במשך היום ובימות השבוע השונים.
- זהות הקונים מבחינת מגדר.
- גיל הקונים.
- הפריטים הנקנים.

נניח ש"קסטרו" בוחנת מיקום של חנות חדשה באחד הקניונים, לשם כך היא עורכת תצפיות כדי לקבל נתונים בדבר מאפייני הקהל המגיע לקניון בכלל ולאזור שבו ממוקמת החנות בפרט. זאת ועוד, תצפיתני "קסטרו" יעקבו במיוחד אחר הפעילויות בחנויות הבגדים: האם הן מלאות או ריקות? האם יש הלקוחות צעירים או מבוגרים? מה הם קונים?

סקר שוק

בסקר שוק נחקרים הלקוחות הפוטנציאליים כדי לאפיין את דפוס הצריכה שלהם בהווה ובעתיד. אפשר לעשות סקר שוק באמצעות מדגם הערכה או באמצעות מדגם מקרי (אקראי) סטטיסטי.

מדגם הערכה

מדגם הערכה מאפשר לקבל "תחושה" או "כיוון" על הנושא הנחקר. אנו מבדילים בין מדגם נוחות (convenience) למדגם מכסה (quota), למדגם הערכה (judgment).

מדגם נוחות

מדגם נוחות נבנה במהירות ובמחיר נמוך כדי לקבל הערכה ראשונה באשר לפוטנציאל המכירות של מוצר מסוים. מדגם נוחות משמש בעיקר כהכנה למחקרי גישוש. לדוגמה, שף במסעדה מכין מנה אחרונה חדשה. כדי לבדוק אם יש לה סיכוי להתקבל בקרב הלקוחות הוא מציע ללקוחות המגיעים למסעדה ביום אחד את המנה החדשה חינם ומבקש מהם לענות על כמה שאלות הנוגעות לה. תשובות מדגם הנוחות של הלקוחות באותו יום יכולות לתת לשף הערכה ראשונה באשר לפוטנציאל המכירות של מנה.

מדגם מכסה

באוכלוסייה הטרוגנית שבה יש קבוצות בעלות דפוסי צריכה שונים, אי אפשר לעשות מדגם נוחות ולקבל הערכה ראשונה. בהתאם לגודל כל קבוצה צריך לדגום במדגם נוחות את חברי הקבוצות השונות. זהו מדגם מכסה. מדגם מכסה מחייב היקף מרואיינים מסוים כדי להבטיח תוצאה רצויה. לדוגמה, ללקוחות הבאים למסעדה לאכול ארוחת צהריים וארוחת ערב דפוסי צריכה שונים. לארוחת צהריים מגיעים עובדי משרד ובעלי עסקים, ובערב סועדים לקוחות שבאים לבלות. התגובה של כל קבוצה - עובדי משרד ובעלי עסקים וסועדים שבאים לבלות - למנה האחרונה החדשה עשויה להיות שונה. בהנחה שקבוצת עובדי המשרדים ובעלי העסקים גדולה יותר מקבוצת הסועדים בערב, במדגם המכסה יש לראיין יותר לקוחות הבאים לאכול ארוחת צהריים מאשר לקוחות הסועדים במסעדה בארוחת ערב.

מדגם שיפוט וקבוצת מיקוד

מדגם שיפוט נבחר בעצה אחת עם מומחה בתחום הנדון. ערך התשובות

של משתתפי מדגם הערכה גדול יותר ממספר המשתתפים, כיוון שהמשתתפים מבינים את דפוסי הצריכה בתחום הנדון ועשויים לייצג קהל רחב.

- קבוצת מיקוד היא סוג של מדגם שיפוט. לקבוצת המיקוד כללים ברורים:
- מספר משתתפים קטן. עד 15 מומחים או לקוחות מכונסים יחד במשך שעותיים.
- מנחה קבוצת המיקוד מנהל את הדיון סביב הצורך הנחקר בלי לגלות למשתתפים איזה מוצר הפירמה מעוניינת לפתח או לייצר.
- המשתתפים מתבקשים לענות על שאלות.
- מתוך הדיון המתפתח בקבוצת המיקוד לומדת הפירמה על הצורך במוצר שהיא רוצה לפתח או לייצר.

בחירת המשתתפים חשובה להשגת המטרה. הם חייבים לייצג את הלקוחות הפוטנציאליים באוכלוסייה. לדוגמה, חברה המתמחה בתחום הקוסמטיקה, הרוצה לבחון מוצרים חדשים לטיפוח שיער, תקיים קבוצת מיקוד שבה ישתתפו 15 ספָּרִים הפועלים באזור שבו רמת הכנסה בינונית-גבוהה במרחב עירוני. בקבוצת המיקוד הזו יישאלו המשתתפים על טיפוח שיער וטיפול בו, על העדפות של לקוחותיהם, על השינויים בהתנהגות הלקוחות במצבים שונים. מתוך תשובות המשתתפים תוכל הפירמה לאמוד את סיכוי ההצלחה של מוצריה בקרב פלח הלקוחות הפוטנציאליים. אפשר לקבוע קבוצות מיקוד נוספות בפלחי לקוחות אחרים כמו בעלי הכנסה שונה, גילאים שונים ועוד.

מדגם כדור השלג (Snowball)

במדגם כדור שלג כל אחד מהמשתתפים יכול להציע לאנשים נוספים להשתתף במדגם ובכך לשפר את נכונות ההערכה. מדגם השיפוט של הספָּרִים יכול להפוך למדגם כדור שלג אם כל ספָּר יציע לספָּרִים נוספים אחרים להשתתף במדגם. במדגם כדור שלג עלולה להיווצר הטיה, כיוון שהמשתתפים יכולים לשתף במדגם אנשים הדומים להם בהתנהגותם.

מדגם מקרי (Random Sampling)

כדי לייצג קהל יעד, מדגם צריך להיות מותאם למאפייני אוכלוסיית היעד. המדגם צריך להיבחר מתוך האוכלוסייה באקראיות. אם הלקוחות הפוטנציאליים הם בעלי דפוסי צריכה אחידים בצורך מוגדר, הרי יהיה אפשר לבחור מדגם מקרי אחד שייצג את האוכלוסייה. אבל אם קהל היעד מורכב מקבוצות שונות בעלות דפוסי צריכה שונים, הרי יש לבחור מדגם מכל קבוצה. קבוצה יכולה להיות מוגדרת כשכבת אוכלוסייה או כאשכול דמוגרפי.

מדגם מקרי מתוך כלל האוכלוסייה

גודל המדגם המקרי המייצג אוכלוסייה אינו תלוי בגודל האוכלוסייה, אלא ברמת המובהקות (confidence level) של תשובות המדגם, או במידת ההסתברות שבה רוצים להיות בטוחים שהתשובות מייצגות את כלל התושבים האוכלוסייה. אם שיעור טווח המובהקות הוא 4%, אזי המדגם המייצג הוא בגודל של כ-500 אנשים.

מדגם שכבות

קהל היעד יכול להיות בנוי משכבות שלכל אחת דפוסי צריכה אחרים. נשים וגברים הם שתי שכבות אוכלוסייה שלכל אחת דפוסי צריכה אחרים בתחום ההלבשה, למשל. בתוך כל שכבת מגדר יש שכבות גיל שגם הן נבדלות זו מזו בדפוסי צריכה. לדוגמה, בני עשרים לעומת בני ארבעים או שישים. על פי שכבת רמת ההכנסה - נמוכה, בינונית, גבוהה - יבחרו קהלי היעד בגדים שונים. כדי לנתח את דפוסי הצריכה של כלל האוכלוסייה בתחום ההלבשה ולאמוד את פוטנציאל השוק יש לבנות מדגם מייצג בכל שכבת מגדר, גיל והכנסה.

מדגם אשכולות

קהל היעד יכול להיות מורכב מאשכולות, קרי קבוצות שונות זו מזו בדפוסי הצריכה אבל אחידות בתוך בעניין זה. תושבי המגזר הערבי, הדתי-חרדי, הדתי-לאומי, המסורתי והחילוני הם קבוצות נבדלות זו מזו בהתנהגות צריכת מוצרי מזון אבל אחידות בתוכן, אם בגלל כשרות או

חלל במגזר הערבי, אם בגלל דפוסי צריכה שונים. בתחום ההלבשה יהיה שוני בין יהודים חילונים לבין יהודים חרדים. כדי לאפיין דפוסי צריכה בתחום ההלבשה יש לחלק את האוכלוסייה לאשכולות, ובכל אשכול לעשות מדגם מייצג.

מדגם שכבות ואשכולות

בשלושת האשכולות - דרום, מרכז וצפון - הלקוחות הפוטנציאליים משתייכים לשכבות רמת הכנסה שונות. דפוס צריכה של מזוגנים יהיה שונה בין עשיר לעני בדרום, במרכז ובצפון. כדי לקבל תמונת מצב של דפוסי צריכה בתחום המזוגנים בארץ יש צורך בדגימה נפרדת בכל שכבת הכנסה בכל אשכול.

ניסוי שדה

לפני שלב החדירה לשוק נעשה ניסוי שדה של אב-טיפוס בקרב לקוחות מייצגים או מובילים. מטרת ניסוי השדה לבחון את מידת התאמת המוצר ללקוח. פיטה, פרנזק ולגרוסן (Pitta & Franzak, 1997; Lagrosen, 2005) מדגישים את תרומתם של ניסויי השדה לפני החדירה לשוק תוך אזהרה והבהרה שיש צורך לבחור לקוחות בעלי ידע מתאים במדגם, בעיקר בעלי יכולת חיזוי מוכחת. פון היפל (Von Hippel, 2005) הוסיף שמוטב שהלקוחות שייבחרו יהיו לקוחות מובילים, כלומר בעלי יכולת השפעה על לקוחות אחרים בשוק. פון היפל מזכיר את המושג "מידע דביק" (Sticky information) כדי להמחיש את הצורך בהעברה דו-צדדית של מידע אמין ובדוק בין הלקוח לבין הפירמה. לות'יה ולטי (Luthje & Letti, 2003) הוכיחו את חשיבות בחירת הלקוחות המובילים בתחום הרפואה לבחינת אב-טיפוס.

חברת "ג'ילט" הסתייעה במדגם של כעשרת אלפים אנשים ברחבי ארצות הברית כדי לנסות סכיני גילוח מדגם MACH 3. ניתוח תגובותיהם אפשר לאמת את תוצאות מחקרי השוק המוקדמים. "מיקרוסופט" הסתייעה במדגם של אלפי לקוחות בעולם כדי לקבל חוות דעת על מערכת

ההפעלה Windows 95. ראוי לציין כי לעתים אי אפשר להגדיר לקוחות מובילים, בייחוד בתחומי הצריכה ההמונית, למשל: גלידות, חטיפים מתוקים או מקררים.

מקורות מידע

מקורות המידע לעריכת מחקר שוק משפיעים במידה רבה על מהימנותו. בחירת מקורות המידע מחייבת שימוש בקריטריונים המבטיחים אמינות. אנו מבדילים בין מקורות מידע משניים יזומים על ידי אחרים למקורות מידע ראשוניים יזומים על ידי מזמין המחקר.

מקורות מידע משניים

מקורות המידע המשניים יזומים על ידי גופים ממשלתיים, ציבוריים ופרטיים.

גופים ממשלתיים וציבוריים

ארגונים בין-לאומיים

ארגונים בין-לאומיים עורכים מחקרים ומפרסמים נתונים תקופתיים בתחומים רבים. בתחום החקלאות ה-FAO (Food and Agriculture Organization) מפרסמת נתונים סטטיסטיים ומאות מחקרים בתחום החקלאות (FAO website). הבנק העולמי עורך מחקרים וסקרים במדינות רבות ובמגוון רחב בייחוד במדינות מתפתחות. ה-OECD מתמקד במחקריו בארצות המפותחות ומפרסם ניתוחים סטטיסטיים בתחומים רבים כמו תעשיית היי-טק, תעשיית הטקסטיל, הלבשה, תקשורת ועוד. האיחוד האירופי מתמקד בניתוח מדינות ושוקים של המדינות החברות בו וגם מפרסם סטטיסטיקות ומחקרים.

מקורות מידע ממשלתיים וציבוריים בישראל

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל מפרסמת בכל שנה נתונים סטטיסטיים בתחומים רבים כמו דפוסי צריכה של התושבים, דפוסי ייבוא וייצוא לפי מדינות או תחומים, מדדי מחירים של תשומות ומוצרים ועוד. בנק ישראל מתמחה בשוק השירותים הפיננסיים ומפרסם בכל שנה דוח שנתי. הוא גם עוסק במחקרים החוקרים את שוק ההון. היחידה לחקר שווקים במשרד החקלאות עורכת מחקרים המסייעים למתמחים בתחום החקלאות לנתח שווקים בארץ ובח"ל. בתחום התעשייה מכון הייצוא משמש מקור מידע על השווקים הבין-לאומיים, והתאחדות התעשיינים היא מאגר ידע בתחום התעשייה בארץ ובח"ל. איגודים וארגונים מקצועיים שונים עורכים מחקרים בהתאם לתחום הידע שלהם. לדוגמה, התאחדות המלונות, איגוד האלקטרוניקה והתוכנה, איגוד יצרני הפלסטיקה ועוד.

חברות פרטיות

חברות המפרסמות נתונים ומחקרי שוק בעולם

חברות פרטיות (למשל: marketresearch, researchandmarkets, marketresearchworld, frost, reportlinker websites) עורכות מיוזמתן איסוף נתונים ומחקרים שונים של שווקים ומוכרות אותם לחברות המעוניינות בכך.

עיתונים בין-לאומיים

העיתונות היא מקור לאיסוף נתונים, ולעתים לקבלת ניתוחים מקצועיים המסייעים בעריכת מחקרי שוק. יש עיתונות כללית כמו Wall Street או Financial Times, ועיתונות המתמחה בתחום העסקים כמו Business Week, Forbes או Fortune. נוסף על אלה יש עיתונים המתמחים בתחומים ספציפיים כמו Meat International, Chemical news.

חברות המפרסמות, נתונים ומחקרי שוק בישראל

חברות בין-לאומיות פתחו סניפים בישראל, והן מפרסמות מחקרים ודוחות סטטיסטיים. חברה מובילה בתחום זה היא Duns & Bradstreet המפרסמת מדי שנה דירוג של הפירמות הישראליות בענפים השונים ונתונים על פעילות אלפי פירמות בישראל. חברה נוספת היא Kompass, המפרסמת מדי שנה פרטים על פירמות בישראל בכל הענפים.

עיתונות ישראלית

כל עיתון יומי ("ידיעות אחרונות", "מעריב", "הארץ" ודומיהם) עורכים מוסף כלכלי אשר יכול להיות מקור מידע למחקרי שוק. אל העיתונות היומית אפשר להוסיף את עיתוני הכלכלה: "גלובס" ו"דמרקר".

קריטריונים לבחירת מקור מידע משני

כדי שמידע ממקור משני ישמש למחקרי שוק עליו לעמוד בקריטריונים האלה:

אמינות

אמינות נבחנת באמצעות הרמה המקצועית של החוקרים, הקריטריונים שלפיהם נאספו הנתונים ונערכו הניתוחים, מידת ההסתייעות של אנשי המקצוע בתחום הנדון בשירותי המידע והמחקר של הארגון.

התמחות

התמחות נבחנת לפי הניסיון המצטבר של הצוות המקצועי, פעילות העבר וקהל הלקוחות של החברה לעריכת מחקרים או איסוף נתונים בתחום הנדון. חברה למחקרי שוק תפתח התמחות בתחום מקצועי אם היא תעסיק מומחים ותפרסם מחקרים שוטפים או תקופתיים.

אובייקטיביות

עורכי המידע לא יכולים להיות בעלי עניין בתחום הנדון, היות שדבר זה עלול להשפיע על אמינות המידע. התאחדות התעשיינים אשר מפרסמת

דוח על התעשייה בישראל אינה גורם אובייקטיבי, כיוון שהיא מייצגת את התעשיינים. אין הדבר אומר שאי אפשר להשתמש במידע שמפרסמת התאחדות התעשיינים, אבל יש לבדוק אותו בעין בוחנת. באוקטובר 2010 פרסם משרד האוצר כי מחירי הדיור ירדו בשיעור של 0.6%, ואילו הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה פרסמה נתונים המלמדים על עלייה במחירי הדירות באותו חודש בשיעור של 0.3%. נתונים אלה מעוררים חשד כלפי משרד האוצר (הסובייקטיבי), המעוניין להראות שפעילותו משפיעה על מחירי הדירות. לכן יש לבחון בזהירות את נתוני האוצר.

עדכון שוטף

מידע המתעדכן דרך קבע מדי זמן, יום, חודש, שנה או אפילו שנתיים מספק חומר למחקרי שוק. באמצעות המידע התקופתי אפשר לנתח את השוק בפרספקטיבה על ציר הזמן. מידע חד-פעמי או לא סדיר עלול לפגוע בעומק מחקרי השוק המבוססים עליו.

רלוונטיות ודיוק

כדי להיות רלוונטי ומדויק מקור המידע צריך לענות על שאלות המחקר בהסתייגויות מעטות ככל האפשר. נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בדבר בעלות על מכשירי חשמל רלוונטיים לחברה המוכרת מכשירי חשמל, כיוון שהם מאפיינים את דפוסי הצריכה של מכשירי חשמל לפי רמת הכנסה, גודל ערים, אזורי כפר ומוצא אתני. נתונים שאינם מדויקים מספיק פוגעים ביכולת החברות להציע לכל פלח לקוחות מוצרים מתאימים.

מקורות מידע ראשוניים

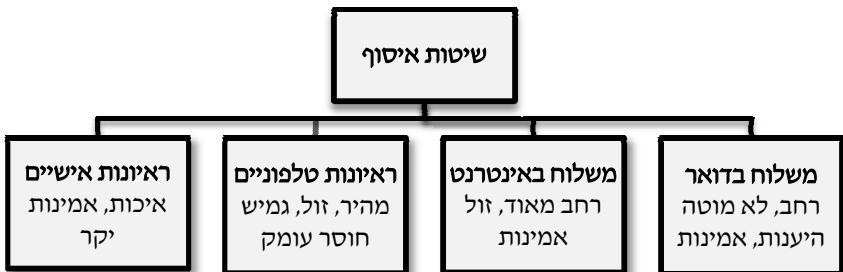
מידע ראשוני יזום על ידי מזמיני מחקר השוק. המקורות הם גופים המעורבים ומעורים בשוק כמו לקוחות פוטנציאליים, מומחים טכנולוגיים ושיווקיים ומערכות הפצה. החברה להפצת מכשירי חשמל תצטרך

להשלים את המידע שברשותה ממקורות משניים באמצעות ראיונות עם הגופים השיווקיים הרלוונטיים. בדרך כלל עלות מקורות מידע ראשוניים גבוהה מעלות מקורות מידע משניים, לכן מוטב תחילה למצוא את מקורות המידע המשניים לפני איסוף נתונים בשוק. להלן יידונו שיטות האיסוף הנהוגות, יתרונותיהן וחסרונותיהן (תרשים 3)

הפצה באמצעות הדואר לעומת הפצה באמצעות האינטרנט

בשאלון הנשלח בדואר אפשר להתעמק ולפרט שאלות כפי שדורש המחקר, אולם יש לתת את הדעת למידת הסיבולת של ממלא השאלון. יתרונות השיטה: משלוח השאלון בדואר מבטיח שמליווי לא יושפע מהפוקד, והמחיר הנמוך מאפשר את הפצת השאלון לאלפי אנשים ואולי לעשרות אלפים. שני חסרונות עיקריים בשיטה זו: אמינות והיענות. אי אפשר לדעת מי באמת ממלא את השאלון וכמה אנשים ימלאו אותו. בדרך כלל, שיעור האנשים העונים על שאלון המופץ בדואר הוא עד 10%.

תרשים 3: שיטות איסוף ממקור מידע ראשוני



משלוח שאלונים בדואר אלקטרוני משוכלל יותר מדואר רגיל. יתרונות השיטה: עלות נמוכה מאוד, היקף המדגם גדול יותר ותהליך ההפצה מהיר יותר. את השאלון המקוון אפשר לשלוח מחדש, בקלות ובמהירות לעשרות, מאות ואלפי אנשים עד שמגיעים להיקף ההיענות הרצוי.

שתי השיטות - הפצה באמצעות דואר רגיל והפצה באמצעות דואר אלקטרוני - מיועדות למחקר עומק אשר תוצאותיו יסייעו לאורך זמן, ולכן יש זמן לאיסוף הנתונים עד השגת ההיענות הרצויה. חברת "נוקיה" ביקשה לבחון את מאפייני דורות העתיד של הטלפונים הסלולרית, ולכן ערכה סקר באמצעות דואר אלקטרוני כדי לבחון את תכונות העתיד העדיפות ללקוח. סקר זה מכוון בעיקר ללקוחות בעלי פרופיל אינטרנטי ולצעירים בעלי הכנסה ממוצעת המשווים בין אלטרנטיבות של מוצרים ומחירים.

ראיונות טלפוניים

סקר באמצעות הטלפון מתאים לפירמות הרוצות לקבל תשובות במהירות. פירמות הפועלות בתחום מוצרי הצריכה היומיומיים מעוניינות לקבל משוב מהיר על כניסת מוצר חדש או על השפעת מוצר מתחרה חדש או רק כדי לעקוב אחרי התפתחות השוק.

שיטת ה-omnibus היא הנפוצה והיעילה ביותר למטרה זו. סקרים תקופתיים באמצעות הטלפון נערכים באמצעות חברות סקרים המציעות לפירמות להכניס בסקר משותף אחד שאלות מטעמן. לדוגמה, חברות בתחום מוצרי חלב, קפה, שוקולד או אבקות כביסה ישתתפו באותו סקר אשר יראיין מדגם מקרי מייצג של לקוחות. החסרונות של הסקר באמצעות הטלפון הם מהימנות התשובות, כיוון שהמראיין אינו חייב לומר את מה שהוא חושב באמת, ומספר שאלות הסקר מוגבל בגלל חוסר הסבלנות של המשיבים.

ראיונות אישיים

ריאיון אישי מאפשר להעמיק את התשובות לשאלות ולהוסיף בקשות להבהרות. קשה למראיין שלא לומר אמת כשמולו המראיין, ולכן ריאיון אישי מבטיח עומק ואמינות. אפשר לקיים ריאיון אישי עם לקוחות בנקודות מכירה שונות או בבית הלקוח. החיסרון העיקרי של שיטה זו הוא העלות הגבוהה. פוקדים עולים כסף רב יותר ממראיינים באמצעות

הטלפון. כדי להבטיח את מהימנות הנתונים הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מקיימת סקרי אוכלוסין באמצעות ראיונות אישיים שעורכים פוקדים בבתי המרואיינים.

ביבליוגרפיה

- Castro, I. (2003). Zara Japan corporation. *Boletin Economico de ICE, No 2770*, 95-98.
- Fan, Y. & Lopez, C. (2006). *Internationalisation of Spanish fashion brand*. Brunel Business School: Brunel University.
- Lagrosen (2005). Customer involvement in new product development. A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation*, 8 (4), 424-436.
- Luthje L., Letti, C. & C. Herstatt (2003). Knowledge distribution among market experts: A close into efficiency information gathering for innovation projects. *Inderscience Enterprise Ltd*, 26 (5), 561-577.
- Pitta, D. & Franzak, F. (1997). Online consumer communities and their value for new product developers. *Journal of Product and Brand Management*, 6 (4), 235-249.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.

אתרי אינטרנט

www.bankisrael.gov.il

www.cbs.gov.il

www.cbs.gov.il/reader/cw_usr_view_SHTML?ID=345

www.dundb.co.il

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

www.export.gov.il

www.fao.org

<http://www.frost.com/prod/servlet/research.pag>

<http://www.finance.gov.il/research/redLights.htm>

[Grupo_INDITEX_Annual_Report_INDITEX_09\[1\].pdf](#)

www.iaesi.org.il

www.industry.org.il

www.israelhotels.org.il

<http://www.jaffa.co.il/main.asp?id=34>

<http://www.marketresearch.com/>

www.moag.gov.il/agri/yhidotmisrad/.../default.htm

<http://www.marketresearchworld.net/>

http://www.mfa.gov.il/MFA/MFAArchive/1990_1999/1995/11/Israel

[EU%20Trade%20Agreement%20-%20November%201995](http://www.mfa.gov.il/MFA/MFAArchive/1990_1999/1995/11/Israel)

<http://www.net-a-porter.com>

www.oecd.org

<http://www.peopleil.org/>

www.plastic.org.il

<http://www.quickmba.com/marketing/research/>

<http://www.reportlinker.com/?gclid=CJbllqn4-aICFUqU3wodsydxhQ>

<http://www.researchandmarkets.com/>

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm#one>

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=printArticle&ID=1792&language=English>

www.worldbank.org

<http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/home>

פרק 1

אסטרטגיית מוצרים

מוצר הוא אמצעי ליצירת תועלת ללקוח ולפירמה. רמות המוצר, סוגיו, מאפייניו, מיצובו והמודלים השונים של אסטרטגיית מוצרים מתווים את הדרך להשגת הסכמה בין הצדדים.

שכבות מוצר (Product levels)

מוצר מורכב משלוש שכבות: ליבה, המוצר בפעולה, השלמתו והעשרתו.

ליבת המוצר (Core Product)

ליבת המוצר היא המרכיב הממלא אחר צורך הליבה שבו הלקוח מעוניין. כדור אקמול כולל חומר פעיל עטוף בחומר אשר מטרתו היחידה לאפשר העברת החומר הפעיל לחולה. החומר הפעיל הוא ליבת המוצר הממלא אחר תועלת הליבה. במשחת שיניים החומר הפעיל לניקוי הוא ליבת המוצר אשר מבטא גם את תועלת הליבה המועברת ללקוח. אם מוסיפים למשחת השיניים פלואור, חומר המגן על השניים, אנו יוצרים ליבת מוצר ותועלת ליבה נוספת. באותו אופן מרכיבים שונים בטלפון הסלולרי ימלאו אחר ליבות מוצר ותועלות ליבה שונות. לדוגמה, תקשורת קולית, מסרון, מצלמה או GPS. כל יישום חדש הוא ליבה נוספת. מחשב אישי כולל

ליבות מוצר ותועלות ליבה שונות. לדוגמה, עיבוד תמלילים, תכנון עסקי, גישה לאינטרנט, שמיעת מוזיקה. על הפירמה להחליט אם בעקבות התחרות הקיימת כדאי לשפר ליבה קיימת במוצר או ליצור ליבה חדשה.

המוצר בפועל (Actual Product)

המוצר בפועל מוסיף לליבת המוצר מרכיבים המקלים על השימוש במוצר או משפרים את תועלת הלקוח בערכיות נוספת. תכונות המבטיחות את נוחות השימוש קיימות ברוב המוצרים. לדוגמה, במשחת שניים המשחה מקלה על העברת החומר הפעיל לשיניים, והשפופרת משפרת את נוחות השימוש. איכות המוצר, תכונותיו: צבע, טעם או גודל, ודימוי מותג משלימים את הפרמטרים הערכיים המרכיבים את המוצר בפועל. במחשב אישי, המחשב, המסך, המקלדת והעכבר הם ליבת המוצר, ואילו המארז, עיצובו וגודלו והמותג הם חלק מהמוצר בפועל.

העשרת המוצר (Augmented Product)

אפשר לשפר את תועלת הלקוח באמצעות שירותים נלווים. לדוגמה, התקנת מוצר כמו מזגן הכרחית, כיוון שרוב הלקוחות לא יכולים להתקין מזגן בעצמם, ולכן שירות ההתקנה היא חלק מהמוצר. התקנת מחשב בבית הלקוח איננה הכרחית, אך אם יציעו ללקוח את השירות הזה הוא ישפר את תועלת המוצר. הספקה לבית הלקוח, מתן אשראי, אחריות ושירות לאחר המכירה הם פרמטרים המשפרים את תועלת הלקוח. יש מוצרים אשר אפשר "להעשירם" לאחר מכירתם באמצעות הוספת תכונות או ליבות חדשות. במחשב אפשר להוסיף תועלות ליבה נוספות כמו תוכנות עריכת תכניות עסקיות או תוכנות משחקים. אפשר גם להוסיף תכונות חדשות כמו התקנת מדפסת, סורק או כרטיס זיכרון. זאת ועוד, אפשר להוסיף שילוב בין תועלת ליבה לתועלת מוצר בפועל, למשל, מערכת לעיבוד והדפסה של תמונות ממצלמה דיגיטלית.

סוגי מוצרים

יש ארבעה סוגי מוצרים, ולכל אחד מהם מאפיינים של הרגלי צריכה. **מוצרי נוחות** נקנים מתוך הרגל יומיומי או תקופתי, ולכן יעוצבו בדרך שבה הלקוח יזהה אותם בקלות. **מוצרי שופינג** נקנים מתוך השוואה למוצרים מתחרים, ולכן הפירמה תבליט את תכונותיהם כדי לאפשר ללקוח להשוות ולהחליט לטובת מוצריה. **המוצרים הייחודיים** לא מושווים, אלא נקנים בגלל ייחודיותם. **מוצרים בעלי תועלת סמויה** מחייבים הסבר מפורט ללקוח פוטנציאלי לפני שישתכנע לקנותם.

מוצרי נוחות (Convenience Goods)

מוצרי בסיס

בתחום הכלכלה מוצרי יסוד מוגדרים כמוצרים הממלאים את הצרכים הבסיסיים היומיומיים. מים, לחם, אורז, ביצים מוגדרים כמוצרי יסוד. ההגדרה השיווקית של מוצרי היסוד רחבה יותר; אלה מוצרים אשר נצרכים לנוחות יומיומית. הם שונים בהתאם לפרופיל הלקוח. לקוח מסין לא תופס את הלחם ואת החלב בקר כמוצרי בסיס, כיוון שהוא לא צורך לחם, והוא שותה חלב סויה. לקוח בעל רמת הכנסה נמוכה בישראל תופס את שקית החלב, את האשל ואת הגבינה הלבנה כמוצרי בסיס. לקוח בעל הכנסה בינונית-גבוהה תופס את קרטון החלב, יוגורט הפירות והגבינה הבולגרית כמוצרי בסיס.

בדרך כלל נקנים מוצרי בסיס בצורה אוטומטית ובשיקול דעת מועט. כלומר, הקונים שמים כמעט אוטומטית את מוצרי הבסיס בעגלת הקניות. כל פירמה תשאף להשרות תדמית של אמינות ויציבות למוצרי הבסיס שלה, כדי שיהוו נתח גדול ביותר במכירותיה. לדוגמה, הדגש של חברת "תנובה" הוא על ה"בית", קרי מוצרי הגבינה הלבנה והקוטג'.

מוצרי דחף (Impulse Goods)

הצורך במוצר דחף נובע מדחף פנימי שלא נשלט באמצעות ה"מסננת

ההשוואתית" המונחת בבסיס שיקול הדעת של לקוח. "בא לי משהו מתוק", והלקוח קונה חטיף מתוק ואוכל אותו מיד. נשים לב לכך שהמושג "חטיף" משקף את הדחף, משהו לחטוף במהירות. פירמות משתדלות להעלות מוצרים לרמה של דחף, כי בהם פרמטר המחיר משני. חטיפים מתוקים, מסטיקים, שקיות פיצוחים קטנות, גלידות אישיות, בקבוקי שתייה קטנים או פחיות משקה קר הנמכרים ליד הקופות אלה מוצרי דחף. אבל לא כל מוצר שפירמה ייעדה להיות מוצר דחף מגיע למעמד הזה. חברת "תנובה" ניסתה להיכנס לתחום מוצרי הדחף באמצעות חטיף הגבינה "עמק ביס" (תמונה 1), אך לא הצליחה להעלות את המוצר לרמת מוצר חטיף. המוצר קיים בשוק, אבל כמוצר בסיס או שופינג (ר' להלן), בהתאם לפרופיל הלקוחות, ועומד על המדפים הרגילים של מוצרי החלב.

תמונה 1: גבינת עמק ביס של "תנובה"



חברת "זוגלובק" ניסתה אף היא את מזלה בתחום מוצרי הדחף באמצעות שיווק שקיות קטנות של 100 גרם קבנוס. המוצר הצליח בקרב חיילים המשרתים בבסיסי צה"ל, אבל נכשל בשוק האזרחי.

מוצר חירום (Emergency Goods)

מוצר חירום נקנה לצורך שימוש במצב חרום בעתיד. פירמה המציעה מוצרי חירום נהנית מהכנסות שמקורן בשכנוע הלקוחות להקדים קנייתם קודם לצורך שעשוי להתעורר בעתיד. לדוגמה, פלסטר הוא מוצר חירום.

חברת "סנו" החדירה לשוק סדרת מוצרים הנקראת "Sano Medic". החברה ציפתה שמוצריה יתפסו על ידי חלק מהלקוחות כמוצרי חירום (תמונה 2). מגבון לחיטוי (תמונה 2א) וג'ל לניקוי ידיים יכולים להיות מוצרי חירום, מוצר נוחות בסיסי או מוצר שופינג (תמונה 2ב) בהתאם לשיקול הדעת של הלקוח.

תמונה 2: סדרת מוצרי חירום של "סנו"



פנס, מברג, חוט ומחט, מנה חמה, פיצות קפואות או ארוחות מוכנות הם מוצרי חירום בעבור לקוחות הקונים אותם לעת צורך בעתיד. בעבור לקוחות הקונים מוצרים אלה לשימוש שוטף, מוצרים אלה הם מוצרי נוחות בסיסיים או שופינג (תמונה 3)..

תמונה 3: מנה חמה ואוכל מוכן - מוצר נוחות או מוצר בסיס או מוצר חירום



מוצרי שופינג (Shopping Goods)

מוצר שופינג הוא מוצר שהלקוח משווה אותו לאחרים לפני הרכישה. הלקוח עובר מחנות לחנות (from shop to shop = shopping) ובוחר את התכונות של כל מוצר. תכונות אלו צריכות להיות מוצגות בצורה בולטת, בייחוד אם הן מקנות למוצר יתרון על פני מוצרים מתחרים. לדוגמה, התכונות החשובות במכשיר טלוויזיה: גודל המסך, איכות התמונה (HD), הטכנולוגיה (LED), עובי המכשיר, שם המותג של הפירמה ומחירו; התכונות החשובות במחשב: גודל הזיכרון, מהירות הביצוע וטכנולוגיות התקשורת; התכונות החשובות בפרטי ביגוד: סגנון, עיצוב, מידה, סוג הבד, צבעים, הוראות כביסה, שם המותג ומחיר פריט הלבוש.

מוצרים ייחודיים

הקצה העליון של סוג המוצרים הייחודיים הוא מוצרים יחידים ונדירים, למשל ציור של פיקאסו או כפפה של מייקל ג'קסון. גם מכוניות "רולס רויס", "פררי" או "פורשה" הן מוצרים ייחודיים, וכן בגדי אופנת עילית שמספר הפריטים לכל דגם מוגבל.

מוצרים ייחודיים אינם חייבים להיות כדאיים מבחינה עסקית. חברות אופנת עילית מפסידות כסף על מוצרים ייחודיים, אבל מרוויחות מהשימוש בשם המותג שלהן להפצת מוצרים אחרים כמו בשמים או משקפיים. חברות מכוניות מירוף כמו "פורשה" או "פררי" אינן מרוויחות

על כל רכב שנמכר. רווחיהן מצויים בחסויות שהן משיגות בתחרויות השונות.

פירמה יכולה להוסיף למגוון מוצריה מוצרים ייחודיים מעוצבים כדי לשפר את תדמיתה. לדוגמה, "מרצדס" שיתפה פעולה עם מעצבי סוואטצ' בעיצוב מכונית ה"סמארט". חברת "צבר" אשר ייצרה כמה סוגי סלטים בשיתוף פעולה עם השף רפי כהן לא ביקשה למכור מוצר ייחודי, אלא למנף את מוצריה באמצעות פרסומת (תמונה 4).

תמונה 4: סלטים של "צבר" ב"חסות" השף רפי כהן



תיאור מוצר

מוצר מבוסס על ארבעה מרכיבים: מאפיינים, מארז, תווית ומותג. לכל מרכיב תפקיד משלו בסיפוק תועלת הלקוח (תרשים 1).

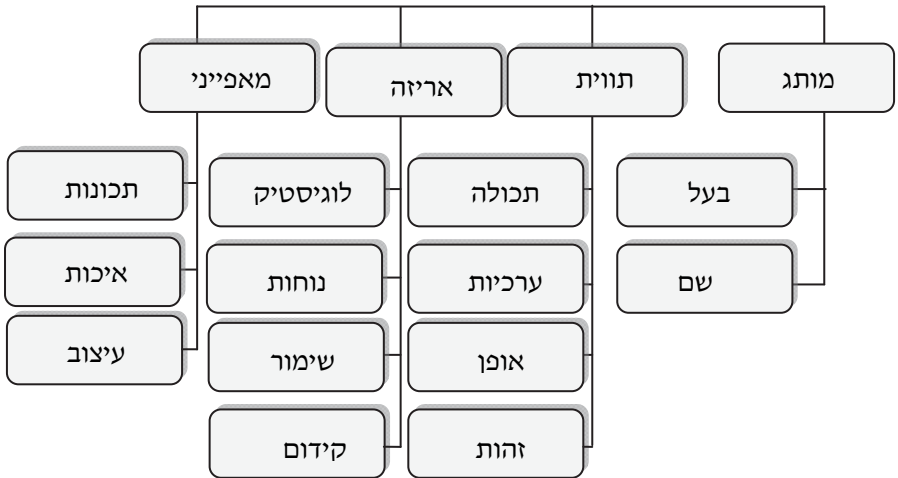
מאפייני המוצר

תכונות מוצר

למוצר תכונות פיזיות, ותכונות תועלתיות. תכונות פיזיות של עגבנייה הן הגודל, הצורה, הצבע, העסיסיות והבשלות. כל תכונה פיזית מתורגמת על

ידי הלקוח לתכונה תועלתית-סובייקטיבית. לקוח אחד יראה בעגבנייה קטנה תועלת גדולה, ואחר ימצא תועלת דווקא בעגבנייה עגולה בגודל בינוני; אחד יבחר עגבנייה אדומה ורכה, ואחר יבחר עגבנייה קשה וורודה. לעגבנייה תכונות תועלתיות-אובייקטיביות כמו וויטמינים וקלוריות. למחשב נייד תכונות פיזיות שונות: גודל מסך, עובי, עכבר פנימי, משקל, מקלדת או מסך מגע. התכונות הפיזיות מתורגמות לתכונות תועלתיות-סובייקטיביות ותכונות תועלתיות-אובייקטיביות. לקוח אחד מוצא תועלת סובייקטיבית במסך גדול בשל איכות ההיבטים הוויזואליים; לקוח שני מוצא תועלת סובייקטיבית במחשב קטן בעל מסך קטן בשל נוחות הנייד של המחשב; לקוח שלישי מוצא תועלת סובייקטיבית במחשב דק וקל. בדרך כלל מסך מגע, רזולוציית מסך גבוהה, זיכרון גדול ומהירות ביצוע גבוהה הן תכונות המאפיינות תועלת אובייקטיבית לכל הלקוחות.

תרשים 1: תיאור מוצר



איכות מוצר

איכות מוצר היא פרמטר אובייקטיבי הנמדד לפי קריטריונים קבועים מראש ומבוססים על שני עקרונות: אורך חיי מדף ואמינות מוצר (Reliability).

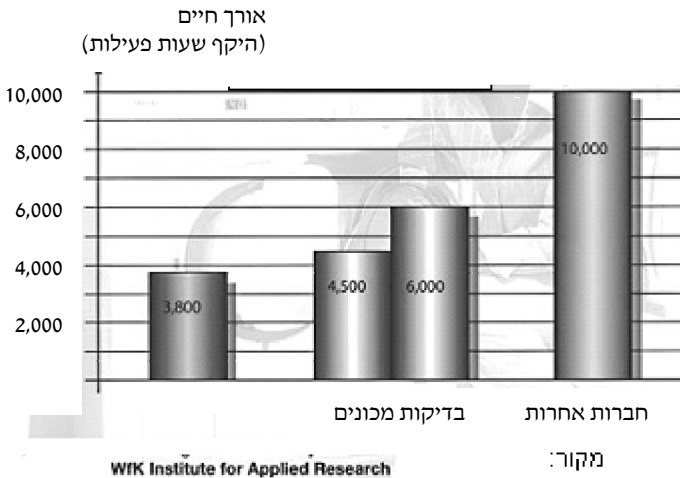
אורך חיי מדף

אורך חיי מדף נבחן בחינה אובייקטיבית במכון התקנים. כיסא אשר נשבר אחרי 5,000 סימולציות ישיבה איכותי יותר מכיסא שנשבר אחרי 1,000 סימולציות ישיבה.

לא תמיד אורך חיי המדף עולה בקנה אחד עם אינטרס הפירמה, בייחוד כשהיא מעוניינת שהלקוח יקנה דור חדש של מוצרים. כדי לעודד את הלקוח להחליף את הדור הישן בדור החדש יוצרים בדור החדש תכונות ויכולות שלא היו בדור הישן. לדוגמה, במחשב מגדילים זיכרון או מהירות ומפתחים תוכנות שלא פועלות בגודל הזיכרון של הדור הישן. בביגוד יוצרים תהליך של התחדשות אופנתית.

יש פירמות אשר הופכות את אורך חיי המדף לתכונה סובייקטיבית וליתרון תחרותי. חברת "מרצדס" תדגיש את אורך חיי המדף של מכוניותיה אשר מסוגלות לנסוע מאות אלפי קילומטרים. תכונה זו מושכת לקוחות מקצועיים כמו חברות מוניות. לקוחות אשר מעדיפים ליהנות מחידושים במכוניותיהם יקנו מכוניות בעלות אורך חיי מדף קצר. בתחום מכשירי החשמל, חברת "מילקה" הגרמנית מדגישה את יתרונה באורך חיים ארוך של מוצריה - כעשרים שנים ויותר (Better for ever) (תרשים 2).

תרשים 2: אורך חיי מדף של מכשירי חברת "מילקה" בהשוואה לחברות אחרות



מקור: WfK Institute for Applied Research

אמינות מוצר

אמינות המוצר נבחנת לפי תפקודו לאורך זמן. ככל שתפקודו יציב, כן איכותו תגדל. פריט לבוש שלא משנה את צורתו, מידתו וצבעיו לאחר כביסות רבות איכותי יותר מפריט לבוש שתכונותיו משתנות.

חברת "מילקה" טוענת שלמוצריה אמינות גבוהה בשל אורך חיי המדף שלהם ובשל ביצועי המכשירים אשר לא משתנים במשך עשרים שנה ויותר. הפער הגדול באמינות ובאורך חיי המדף של מכשירי "מילקה" הופכים את החברה לקטגוריה בפני עצמה, כיוון שאי אפשר להשוות את מוצריה למוצרי חברות אחרות המייצרות מוצרים דומים.

חברת "איקאה" טוענת שהרהיטים שהיא מוכרת הם באיכות גבוהה. בקטגוריית הרהיטים העממיים להרכבה, שבה מתמחה "איקאה", איכות מוצריה גבוהה. אי אפשר להשוות בין איכות רהיטי "איקאה" לאיכות רהיטי "נטוצי", חברה איטלקית המתמחה בקטגוריית רהיטי יוקרה.

בתחום ההלבשה תקופת אמינות המוצר תוגבל בגלל האינטרס של חברת ההלבשה להציע ללקוח את המודלים החדשים בכל שנה.

דיוק הוא פרמטר המצביע על אמינות במוצרים כמו שעונים, מאזניים,

מכשירי בקרה או מכשור רפואי.

יש מוצרים שבהם האמינות ואורך חיי המדף מתבטאים באמצעות תכונה אחרת. לדוגמה, איכות שמן זית בכבישה קרה נבחנת לפי אחוז החומציות. שמן זית בעל חומציות נמוכה מ-0.8% נחשב לאיכותי יותר, והוא נקרא "כתית מעולה"; איכות שמן בינונית נקראת "כתית" (עד 2% חומציות); שמן זית "אכיל" הוא שמן שבו שיעור החומציות הוא עד 3%; שמן זית "טהור" שייך לקטגוריית מוצרים אחרת של שמנים. מדובר בשמנים שזוקקו בחום של 100 מעלות לפחות, ולכן אי אפשר להשוות אותו לשמן בקטגוריית כבישה קרה.

עיצוב מוצר

עיצוב מוצר הוא פרמטר חשוב במוצרים רבים. בדרך כלל לקוח לא קונה מכונית חדשה אם עיצובה לא מוצא חן בעיניו. עיצוב המוצר הוא תנאי הכרחי אבל לא מספיק לרכישה. לאחר בדיקת עיצוב המוצר הלקוח בודק פרמטרים נוספים: תדמית החברה, עוצמת המנוע, נוחות הנהיגה, גודל תא הנוסעים או תא המטען.

חשיבות העיצוב גדלה בתחומים שבהם פרמטר זה לא היה חשוב בעבר, למשל, בתחום המחשבים או הטלפון הסלולרי. היום עולה חשיבות העיצוב גם בתחום הפירות והירקות. הערכת התועלת של המוצר אינה נעשית רק באמצעות חוש הטעם, אלא גם באמצעות החוש הוויזואלי והאסתטיקה של המוצר. הצלחת עגבניית השרי מבוססת על השילוב בין אסתטיקה לבין טעם ונוחות השימוש במוצר. מלון מזן "גליה" הפך למוצר נדרש לאירוח בזכות האסתטיקה שלו. הוא קטן ועגול ואפשר לחתוך אותו לשניים ולאכול אותו בכפית כמנה ראשונה או בסלט פירות.

על פי חוקי האיחוד האירופי לכל פרי וירק צריך להיות עיצוב ספציפי. הפירות והירקות צריכים להיות בלי בליטות או צורות מעוותות. לאחרונה שונה החוק, כיוון שהפירות והירקות האורגניים אינם בעלי צורה אחידה. לפיכך אפשר לקנות תפוח אדמה לא אובלי, גזר בעל חוד אחד ויותר ועגבניות בצורות שונות.

אריזת מוצר

לוגיסטיקה

תפקיד אריזת המוצר הוא להובילו. בעבר היו עוטפים דגים, פירות, ירקות או אורז בנייר עיתון או בשקיות נייר. הלקוח היה מביא כד כדי למלא בו חלב או שמן. כיום האריזה היא חלק אינטגרלי במוצר. נמצא אורז בכל מיני מארזים, משקאות קלים בבקבוקים, בפחיות, בקרטונים או בשקיות וחלב בשקית, קרטון או בקבוק.

פונקציית ההובלה-לוגיסטיקה התפתחה גם למארזים מיוחדים של כמה מוצרים יחד: שישיות בירה, שישית מים מינרליים, רביעיות או שמיניות יוגורט וכדומה.

שימור מוצר

אורך חיי מדף של מוצר תלוי לא רק בתהליך הייצור ובתכונותיו הטבעיות אלא גם באריזתו. קפה באריזתו ואקום ישמור על הארומה שלו זמן רב יותר מקפה בקופסת פח או באריזה עשויה פלסטיק.

חיי מדף של שני מוצרים זהים המיוצרים בתהליך דומה ישתנו בגלל האריזה שלהם. חלב בקרטון ובו פייה ופקק יהיה חשוף פחות לאוויר ולכן יישמר טוב יותר מחלב בשקית. אפיפיות (ופלים) ישמרו על פריכות זמן רב יותר אם יחולקו בקופסה לכמה מארזים.

לצד הרצון של היצרנים להקנות למוצריהם חיי מדף ארוכים, קיים גם תהליך הפוך שבו מעניקים למוצר חיי מדף קצרים כדי לעודד לקוחות לצרוך את כל המוצר. יש מארזים שבהם המוצר לא יכול להישמר לאחר פתיחתו. לדוגמה, אי אפשר לסגור פחית משקה או בקבוק בירה, ולכן הלקוח חייב לצרוך את כל המוצר. חברת "קוקה קולה" נכנעה לתחרות המשקאות הקלים ובעיקר המים המינרליים ולכן החליפה את הפקק החד פעמי לפקק עם הברגה המאפשר את שימור המשקה.

בתחום מוצרי החלב יש "הסכמה" סמויה באלו מוצרים תינתן אפשרות ללקוח לשמור את המוצר זמן רב יותר הודות למכסה מתאים: יוגורט

ומעדנים - אי אפשר לסגור ולשמור, אבל אריזת גבינה צהובה, גבינה לבנה או קוטג'ים - אפשר לסגור ולשמור. בתחום הסלטים בחרו חברות "צבר" (תמונה 5א) ו"שטראוס" (תמונה 5ב) אריזות שונות למוצריהן: "צבר" מציעה אריזות במשקל 150 גר' שיש להן מכסה, ו"שטראוס" מציעה אריזות קטנות ללא מכסה.

תמונה 5: שימור מוצר בקופסאות קטנות: סלטי "צבר" וסלטי "שטראוס"



ב
סלטי אחלה



א
סלטי "צבר"

נוחות השימוש

נוחות השימוש מאפשרת ללקוח נגישות מרבית לתועלת הישירה שבמוצר. נוחות השימוש מתבטאת בכל תחום צריכה: הוספת פייה ופקק לקרטון חלב מאפשרת לשתות בנחות בלי צורך בכוס, להשכיב את הקרטון במקרר ולפנות את דלת המקרר למוצרים אחרים, הוספת לולאה למכסי קופסאות השימורים מאפשרת פתיחת המוצרים ללא פותחן, תיבת הילוכים אוטומטית במכונית משפרת את נוחות השימוש של הנהג. מצלמה דיגיטלית מאפשרת שימוש בלא צורך בכיוון ובחירה נוחה של התמונות הרצויות.

קידום

צורת המארז משמשת גם אמצעי לקידום מכירות. לדוגמה, בקבוק "קוקה קולה" קטן מעוצב בצורת גוף אישה ואפשר לזהות את צורתו ממרחק. לפי צבע הפקק אפשר להבחין בין בקבוק קולה "זירו" שלו פקק שחור, לבקבוק קולה "רגיל" שלו פקק אדום, לבקבוק קולה "דיאט" שלו פקק כסף, לבקבוק קולה "דיאט" ללא קפאין שלו פקק זהב. גם חברות המים המינרליים בישראל יצרו למוצריהן צורה וצבע פקק ייחודי להן.

תווית

תפקידה של תווית לספק ללקוח מידע על אודות זהות המוצר, הרכבו הפיזי והערכי ואופן השימוש בו.

תכונות פיזיות וערכיות

המרכיבים הפיזיים של המוצר הם חומרי הגלם או החלקים של המוצר. ההרכב הערכי יפרט את הערכים הערכיים. על קרטון מיץ תפוזים יהיה כתוב 100% מיץ טבעי כהרכב פיזי, והיקף ויטמין C - הרכב ערכי - אם הוא עשוי מתפוזים סחוטים. כשמיץ התפוזים עובר תהליך פסטור (הרתחה בחום של 100 מעלות צלזיוס) הוא מאבד ויטמינים טבעיים רבים, ועל כן ההרכב הפיזי של המוצר הזה יהיה מיץ תפוזים בתוספת פיזית של ויטמינים. "נקטר" הוא מיץ פירות שבו יש 20% מיץ טבעי. מיץ בטעם תפוז הוא משקה שבתכולתו הפיזית אין כלל תפוזים.

בקופסת טונה יפורט ההרכב הפיזי כך: צורת ההגשה - פרוסה, שלמה או מפוררת; במים או בשמן; סוג; במלח (אם יש) וחומרים משמרים. במוצרי מזון רבים כמו מוצרי מאפה או מוצרי חלב, התכולה הפיזית מתורגמת לתכולה ערכית: קלוריות, חלבונים, ויטמינים. פירוט התכונות לא חייב להיות כתוב על התווית. הוא יכול להופיע בכל מקום על המוצר או צמוד אליו. לדוגמה, לכל מכשיר חשמל יש עלון שבו פרטים על ההרכב הפיזי של המוצר, חלקיו והרכבו הערכי - עוצמתו.

הוראות השימוש במוצר

תהליך השימוש במוצר יכול להיות פשוט, הפעלה בלחיצת כפתור כמו במזגן או הקשת מספר במכשיר טלפון. לעתים הפעלת המוצר עשויה להיות מורכבת והלקוח זקוק להנחיות. לדוגמה, כדי להפעיל תוכנת מחשב הלקוח יכול להיעזר ב"עזרה" המובנת בתוך התוכנה. חברת "איקאה" הפכה את הוראות השימוש של מוצריה לפרמטר חשוב במדיניותה. ללא הוראות ההרכבה של מוצרי "איקאה" הלקוח לא יכול לצרוך את המוצרים וליהנות מהם.

זהות המוצר וקידומו

מוצר מזוהה באמצעות שם הפירמה שייצרה אותו והשם שניתן לו, משקלו, סוג הכשרות (במזון), מועד הייצור ומועד אחרון לצריכתו. במוצרים רבים יהיו פרטים שיאפשרו לזהות את סדרת הייצור של המוצר כדי שאם פריט אחד יהיה פגום, אפשר יהיה לזהות את הסדרה ולהוציאה מהשוק. פרמטר זה נקרא traceability - מעקב. בתחום הפירות והירקות אפשר לזהות באמצעות הברקוד של הארגו מיהו החקלאי שסיפק את הסחורה, היכן גידלו אותה (המקום הספציפי בשדה או בחממה כולל שורה ועמוד) ומתי היא נקטפה.

הכיתוב על המוצר משמש גם אמצעי קידום. אפשר להבליט כיתוב על המוצר המציין מאפיין בולט שלו. בתחום ההלבשה נהוג להבליט את שם המותג או את סימנו. לדוגמה, חברת "לקוסט" משתמשת בתנין, "רלף לורן" מזוהה עם שחקן הגולף ולחברת "נייק" הסימן V. לעתים מופיע על המוצר גם סמל או סיסמה המזוהים עם המוצר. לדוגמה, התינוק של במבה, דמותו של קרלו, הכיתוב Max של "פפסי דיאט קולה", ו-Zero משקה הדיאט של "קוקה קולה".

מיתוג מוצר

מותג הוא שם וסימן המאפשרים לזהות מוצר ולהבדילו מאחרים. הוא

מאפשר לפירמה לבסס את תדמיתה בקרב לקוחותיה בפרט והציבור בכלל. אסטרטגיית מיתוג כוללת את המובן של הסימן, את השם או השמות של המותג, את סוגו ואת בעל המותג ואופן השימוש בו (תרשים 3).

משמעות הסימן ושם המותג

שם מותג ממחיש ללקוח את התודעה שרוצה לפתח הפירמה בראשו. מותג יכול לבטא תכונות פיזיות, תועלתיות, ערכיות או אישיות.

תכונה פיזית

תכונות פיזיות ממחישות את תחום ההתמחות של הפירמה. השם "קוקה קולה" ביטא תחילה את תכולתו הפיזית: עלי קוקאין (קוקה) ופולי קולה (קולה) (תמונה 6א). משקה זה שימש גם תרופה "מרענת". היום נשאר רק הקולה כמרכיב המרענן. משנת 1900 מופיע על הבקבוקים כיתוב השם "קוקה קולה" באדום-לבן (תמונה 6ב) ולאחר זמן השתנתה צורת הבקבוק לצורה העכשווית, המוכרת לנו היום (תמונה 6ג).

תמונה 6: "קוקה קולה" מיצוב לפי תכונות



ג



ב



א

"קוקה קולה" כיום "קוקה קולה" כמשקה קל "קוקה קולה כתרופה"

חברת "אסם" התמחתה בתחילת דרכה במוצרי שיבולת, בעיקר פסטות,

ולכן השתמשה בשם המותג "אסם" (מלשון אָסָם) ובסימן שיבולת - תכונה פיזית של מוצריה ותחום התמחותה (תמונה 7).
 חברת "פֶּאלֶם" (Palm) אשר הייתה הראשונה שייצרה מחשב קטן בגודל "כף היד" הדגישה בשם זה את יתרון קוטנו (תמונה 8).

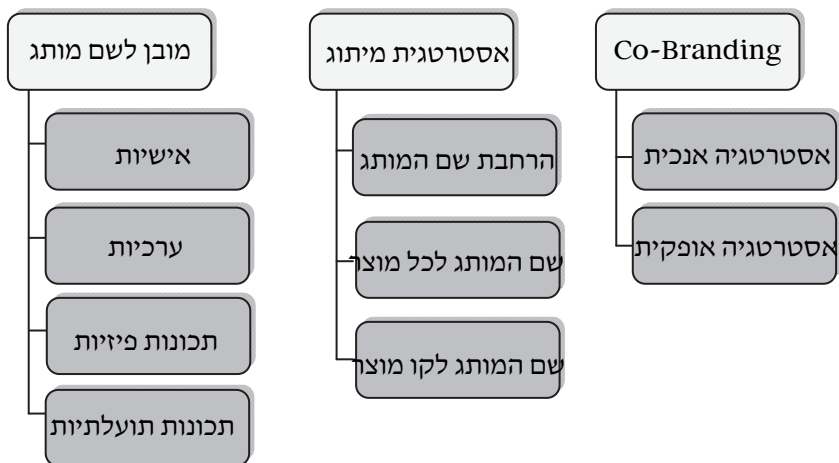
תמונה 7: מותג חברת "אסם"



תמונה 8: מותג חברת "פֶּאלֶם" (Palm)



תרשים 3: מיתוג מוצרים



תכונה תועלתית

מובן השם וסימן של מותג יכולים לבטא תכונה תועלתית. בעקבות טיוליו במדינות אסיה הביא דיטריך מאטשיץ' (Dietrich Mateschitz) לאוסטריה משקה המבוסס על טאורין (taurine) חומר אנרגטי אשר בעבר היה מופק מביצי שוורים והיום מיוצר מחומרים אחרים. שם המותג שהוא בחר למשקה היה "רד בול" (Red Bull) המשקף את הצבע האדום הקשור בשוורים הנלחמים זה בזה ואת השמש העולה (תמונה 9).

תמונה 9: מותג "רד בול"



ערכיות (Value)

ערכיות שונה מתועלת, כיוון שהיא עומדת בזיקה לפירמה ולתדמיתה במידה רבה יתר מאשר למוצריה. חברת "עלית" מדגישה בשמה את הערכיות: מוצרים עיליים (תמונה 10). חברת "תנובה" מסמלת בשמה שפע- ערכיות. הסימן שלה - עיגול מחולק לצבעים כחול, ירוק ואדום - מסמל את תכונות מוצריה: כחול - מוצרי חלב; ירוק - פירות וירקות; אדום - מוצרי בשר, עופות ודגים (תמונה 11).

תמונה 10: מותג חברת "עלית"



תמונה 11: מותג חברת "תנובה"



חברת "אפל" משתמשת בתפוח הנגוס כשם מותג וסימן, המסמל את פרי עץ הדעת בגן העדן. התפוח מסמל ערכיות - מקור הדעת (תמונה 12) - וגם את ההעזה להתמודד עם אתגרים כפי שעשתה חוה בגן עדן.

תמונה 12: מותג חברת "אפל"



בשם המותג ובסימן משלבת חברת "נייק" בין ערכיות לבין תכונה תועלתית. "נייק-נייקה" היא אלת הניצחון היוונית, והסימן V מסמן ערכיות ברמה גבוהה (תמונה 13). אלת הניצחון היוונית הייתה קלילה ובעלת כנפיים - תכונות תועלתיות לנעלי הריצה הראשונות שפיתחה "נייק" כדי להתחרות בחברות "פומה" ו"אדידס" אשר השתמשו בעור לייצור נעלי ריצה. "נייק" פיתחה נעליים העשויות חומרים פולימריים קלים מעור.

תמונה 13: מותג "נייק" ואלת הניצחון היוונית "ניקה"



אישיות

פירמות רבות משתמשות בשמות בעלי משמעויות אישיות ללא קשר

לתחום התמחותן או לתכונות מוצריהן. כמה מהן משתמשות בשמות משפחה או בשמות פרטיים. "ליווייס" בתחום הג'ינסים, "בנטון" בתחום הביגוד, "שטראוס" בתחום מוצרי חלב. "דנונה" בחרה בשם נכדו של בעל החברה, דניאל.

המותג "איקאה" (תמונה 14) מסמל ערכיות בצבעי הדגל השוודי - צהוב וכחול, ומשמעות אישית כיוון שהשם "איקאה" הוא נוטריקון של שם יזם החברה Ingmar Kempard ומקום מגוריו: האות הראשונה של שם החווה שבה גדל - Elmtaryd ושם העיירה הקרובה לחווה - Agunnaryd באזור סמולנד (Småland)

תמונה 14: מותג "איקאה"



בעלות על שם המותג

בעלות על שם מותג מוגנת לאחר בדיקה ורישום אצל רשם החברות והמותגים בכל מדינה. אי אפשר לרשום כל שם או סימן. השם או הסימן חייבים לעבור את מבחן ה"ייחודיות" ומבחן ה"שוני" ממותגים שכבר אושרו או ידע בבעלות הכלל כמו השם כהן. לאחר שאושר שם המותג ונרשם, הוא שייך בלעדית לבעליו.

אנו מבדילים בין שני סוגי בעלי מותגים: חברות המפיקות מוצרים או שירותים ושם מותג של חברות מסחריות היוצרות שם מותג פרטי. יש גם בעלות מושאלת שבה בעל המותג מעביר זכויות שימוש בשם המותג שבבעלותו לצד שלישי.

שם מותג בבעלות מפיק מוצר או שירות

פירמה תקרא מפיקת מוצר או שירות אם היא יוצרת אותו, אך לא בהכרח מייצרת אותו. שם המותג שלה יגן על ייחודיות מוצריה ויבדיל אותה מן המתחרים. ערך המותג עשוי להשתנות בהתאם לשווי העסקי של הפירמה. היום "גוגל" הוא מותג מפיק מהמובילים בעולם. לצדו נמצא את המותגים המובילים האלה: "אפל", IBM, ו"מיקרוסופט". לאחר החברות הטכנולוגיות מובילים המותגים של חברות המזון "קוקה קולה" ו"מקדונלדס" (לוח 1).

לוח 1: מותגים מובילים לפי השווי שלהם

#	Brand	Brand Value 2010 (\$M)	% Brand Value Change 2010 vs. 2009
1	Google	114,260	14%
2	IBM	86,383	30%
3	Apple	83,153	32%
4	Microsoft	76,344	0%
5	Coca-Cola	67,983	1%
6	McDonald's	66,005	-1%
7	Marlboro	57,047	15%
8	中国移动通信 CHINA MOBILE	52,616	-14%
9	AT&T	45,054	-25%
10	vodafone	44,404	-17%
11	ICBC (Asia) 工銀亞洲	43,927	15%
12	HP	39,717	48%
13	Walmart	39,421	-4%
14	BlackBerry	30,708	12%
15	amazon.com	27,459	29%

מקור: אתר האינטרנט rankingthebrands.com

בישראל מותג היצרן המוביל הוא קוקה קולה, אחריו "מיקרוסופט", "אורנג'", "סלקום", "גוגל", HP, "מרלבורו", "אינטל", "בנק לאומי" ו"בנק

הפועלים" (תמונה 15).

תמונה 15: מותגים מובילים בישראל



שם מותג בזיכיון או בהשאלה

שם מותג בזיכיון

הפירמות אשר בבעלותן שם מותג נותנות רישיון לחברות המייצגות אותן במדינות שונות להשתמש בשמן ולמכור את תוצרתן. מקצת החברות בעלות המותג מעבירות גם את זכויות הייצור. מותג ברישיון נקרא "זיכיון". בישראל "קוקה קולה" או "מקדונלדס" אינן בבעלות חברות האם. החברה המרכזית למשקאות קיבלה מ"קוקה קולה" העולמית זיכיון לייצגה, להשתמש בשמה וגם לייצר את מוצריה. לשם כך היא מייבאת מ"קוקה קולה" את התמציות. בישראל קיבלה משפחת פדן את הזיכיון של "מקדונלדס" להשתמש בשם ובידע שלה כדי לייצר את מוצריה בארץ. בישראל זיכיון "איקאה", H&M ו"זארה" מוגבל לשימוש בשם ובמכירת מוצרי החברה. במילים אחרות, זכות הייצור לא כלולה בזיכיון.

שם מותג בהשאלה

פירמה לא ידועה ובעלת יכולת הפקה עשויה להגדיל את סיכוייה להצליח מבחינה עסקית אם מוצריה יופיעו בשוק תחת שם מותג של חברה ידועה. חברות בעלות שם מותג ידוע הן מוקד לפניות של חברות המתמחות

בתחומים אחרים המבקשות לשאול את שמן למוצריהן. "נייק" אינה מייצרת בשמים, שעונים או משקפיים, אבל המותג "נייק" מופיע במוצרים אלה, כיוון שחברות המתמחות בייצור מוצרים אלה חתמו חוזה עסקי עם "נייק", המתיר להן להשתמש בשם "נייק" ובאמצעותו לקדם את פעילותן העסקית. במקרים רבים קשה לזהות מהם המוצרים המיוצרים בפירמה בעלת שם המותג. נציין כי חברה בעלת שם מותג ידוע לא תשאל את שם המותג לפירמה אשר עלולה לפגוע בו.

שם מותג פרטי

שם מותג פרטי הוא בבעלות חברה מסחרית. אם רצון החברה המסחרית לממש את הפוטנציאל העסקי שבנאמנות לקוחותיה, היא תרצה לשדרג את מעמדה ממתווך הפועל לטובת יצרנים בעלי שם מותג לשם מותג פרטי שלה. על כן, החברה המסחרית תסגן ותבחר בעבור לקוחותיה מוצרים אשר ייוצרו תחת שם המותג הפרטי שלה ותוכל להציע מחירים זולים יותר משל מותגים ידועים הדורשים תמורה בעבור ערך המותגים שלהם.

באירופה שמות מותג פרטיים תופסים חלק ניכר מהשוק. בבריטניה שיעורם של שמות מותג במכירות הוא כ-40%, בישראל שיעור המכירות של שמות מותג הוא 5% בלבד.

עד שנת 2000 השתמשה רשת "מרקס אנד ספנסר" (Marks & Spencer - M&S) בשם המותג הפרטי St. Michaels על כל מוצריה. לאחר מכן שונה שם המותג ל-M&S (תמונה 16) ונוספו לו שמות מותג פרטיים נוספים בהתאם לתחום העסקי. Autograph - משמש שם מותג פרטי למוצרים מסוגננים בתחומים שונים כמו ביגוד וריהוט (תמונה 17). Indigo - משמש שם מותג פרטי בתחום ההלבשה ו-Limited Collection משמש שם מותג פרטי בסגנון הלבשה צועני (תמונה 18).

תמונה 16: מותג "מרקס אנד ספנסר"



YOUR M&S

משנת 2000

עד שנת 2000

תמונה 17: מותג Autograph של "מרקס אנד ספנסר"



תמונה 18: מותג Indigo ו-Special Collection של "מרקס אנד ספנסר"



"סופר-פארם" הייתה מן החברות המסחריות הראשונות בישראל אשר השיקה שם מותג פרטי משלה: Life (תמונה 19). תחילה הושקו מוצרים שבהם שם המותג משפיע פחות על הלקוחות כמו צמר גפן או מטליות.

לאחר מכן השיקה "סופר-פארם" מוצרים שבהם שם המותג חשוב יותר כמו שמפו ומים מינרליים. בשנת 2007 החלה "סופר-פארם" במיתוג פרטי בתחום התרופות הגנריות ללא מרשם. יש תחומים שבהם החברות המסחריות לא מסתכנות לטפח שם מותג פרטי, כיוון ששם המותג הוא חלק אינטגרלי של ערכיות המוצר. תחום הבשמים והקוסמטיקה הוא דוגמה לכך.

תמונה 19: מותג פרטי Life של "סופר-פארם"



אסטרטגיית מיתוג

בחירת אסטרטגיית המיתוג נובעת מהחלטות הפירמה בנושא האלה: האם לתת זהות ספציפית לכל מוצר, האם דרוש שם לכל מוצר או אפשר להשתמש בשם אחד למשפחת מוצרים, האם להדגיש את שם המותג של הפירמה, האם להרחיב את שם מותג, האם לשתף פעולה עם מותג אחר (co-brand).

שם מותג לכל מוצר או משפחת מוצרים

שם מותג לכל מוצר

שם מותג לכל מוצר מאפשר טיפוח זהות ייחודית לכל מוצר שאֵתה הלקוח יכול להזדהות. פירמה המעוניינת לטפח מוצר תיתן לו שם משלו. חברת "פרוקטור אנד גמבל" (Procter & Gamble) משתמשת באסטרטגיה זו ונותנת שם לכל מוצר: "טייד" לאבקת כביסה או DRYEL

לאבקה לניקוי יבש ביתי (תמונה 20).

הרחבת שם מותג למשפחת מוצרים

אסטרטגיית שם מותג לכל מוצר יכולה להתפתח להרחבת שם המותג למשפחת מוצרים. שמות המותג Head & Shoulders, ו-Mr Clean הורחבו למשפחת מוצרים (תמונה 20).

תמונה 20: שמות מותג של חברת "פרוקטור אנד גמבל"



חברת "שטראוס-יוניליבר" השתמשה בשם מותג לסדרת המוצרים האלה: "מאגנום" ו"קרמיסימו" (תמונה 21).

תמונה 21: אסטרטגיית מיתוג של מוצרי "שטראוס":

"מאגנום" ו"קרמיסומו"



הרחבת שם מותג לכל מוצר

מטרת אסטרטגיית ההרחבה של שם מותג לכל מוצר היא להחדיר בתודעת הלקוחות את ערכיות הפירמה ויכולותיה המגוונות. חברות "נייק" ו"לקוסט" (תמונה 22), "קסטרו", "רנואר" ועוד מסמנות על מוצריהן את שם המותג של החברה בלבד.

תמונה 22: אסטרטגיית מיתוג של חברות "נייק" ו"לקוסט"



שילוב בין הרחבת שם מותג לשם מותג לכל מוצר או משפחת מוצרים

בתחום המזון ומוצרי הטיפוח משלבות הפירמות בין אסטרטגיית הרחבת שם מותג לבין שם מותג לכל מוצר או שם מותג למשפחת מוצרים. חברת "קרליין" ו"ד"ר פישר" מסמנות את שם החברה על כל מוצר וגם נותנות שם מותג נוסף למשפחת מוצרים. בתמונה 23 מוצגות משפחת 10 - עשרה מרכיבים של "קרליין" לחיזוק השיער ומשפחת Kids - תכשירים של "ד"ר פישר" לילדים.

תמונה 23: משפחת 10 של מוצרי "קרליין" ו-Kids של "ד"ר פישר"



המוצר במבה של "אסם" היה ממותג לפי אסטרטגיית הרחבת שם מותג הפירמה ושם מותג למוצר אחד. היום הורחב שם המותג של "במבה" למשפחת מוצרים (תמונה 24).

תמונה 24: אסטרטגיית מיתוג של במבה



מיתוג משותף (Co-Branding)

המיתוג המשותף נועד לחזק את המעמד של כל צד בעיני לקוחותיו ולשכנע לקוחות חדשים הודות ליתרונות התחרותיים המשולבים של הצדדים. גרוסמן (Grossman, 1997) מגדיר את המיתוג המשותף כ"זווג של שני מותגים בקונטקסט שיווקי של מיצוב מוצר, פרסום או הפצה". המיתוג המשותף משלב שני מותגים כדי ליצור יתרון בשוק הודות לייחודיות (Levin & Levin, 1996; 2000; Washburn, Till, & Priluck, 2000). לפי מחקרם של פארק, סאנג ושוקר (Park, Sung & Shocker, 1996), מותג משותף עדיף על הרחבת שם מותג של הפירמה למוצר חדש משלה בלבד. יש שתי אסטרטגיות למיתוג משותף: אסטרטגיה אנכית (Inbranding) ואסטרטגיה אופקית המבוססת על פעילויות שרשרת הערך.

אסטרטגיה אנכית

האסטרטגיה האנכית - ingredient branding (InBranding) - מבוססת על שילוב בין מותג של רכיב או מרכיב ובין מותג של מוצר (Desai & Keller, 2002). חברות "אינטל" ו-IBM הוכיחו שאפשר ליצור מיתוג משותף בין יצרן רכיב אלקטרוני לבין יצרן מוצר סופי ולהיטיב עם שני הצדדים. הסיסמה: "Intel Inside" חיזקה את מעמדן של שתי החברות (Baumgarth, 2001). המיתוג המשותף אפשר ל"אינטל" להוביל את השוק בתוך עשור וחיזק את מעמדה כספקית רכיבים לתעשיית המחשבים וגם לשוק ה-OEM (Luczak, Pfoertsch, Beuk & Chandler, 2007). חברת "מיקרובאן" (Microban), המתמחה בחומרים אנטי-בקטריאליים, הגיעה להסכם של מיתוג משותף באסטרטגיה אנכית עם חברת Aqua-Whirlpools כדי ששמן יופיע על מוצריה - מערכות וחומרים לטיפול במים. חומריה קיימים גם בבגדי הספורט של חברת "ריבוק", וכך הם מפתחים פחות בקטריות וריחות. חברת GoreTex פיתחה חומר מיוחד אשר אינו סופג חומרים ומגן מפני קור. היא הגיעה להסכם מיתוג משותף באסטרטגיה אנכית עם יותר מ-80 חברות בתחומים רבים כמו "ברוטון" (Burton), "ניובאלנס", "נייק" ו"טימברלנד". מיתוג משותף עלול גם לפגוע בחברות. לדוגמה, חברת "קוקה קולה" חתמה על הסכם מיתוג עם חברת Nutrasweet, המייצרת את הממתק הכימי aspartame. "קוקה קולה" נפגעה מהסכם זה לאחר שמחקרים הראו שהסיכון לחלות בסרטן בעקבות צריכה מוגברת של ממתק זה גבוה (Hadjicharalambous, 2006). מוצר "קרמיסימו" שוקולד צ'יפס הוא דוגמה לאסטרטגיה אנכית. על המוצר מופיע שם המותג של יצרן הגלידות "שטראוס-יוניליבר", המחזק את המוצר בגלל היתרון התחרותי של "עלית" בתחום השוקולד וסמל הפרה של "עלית".

אסטרטגיה אופקית

אסטרטגיה אופקית מתבססת על מיתוג משותף ברמת אחת הפעילויות של שרשרת הערך. ברמת הייצור והמוצר אסטרטגיה זו היא מקרה פרטי של אסטרטגיית הרחבה של שם מותג לא על מוצר של הפירמה אלא על

מוצר משותף עם פירמה אחרת. לדוגמה, חברת "סוני", המתמחה בציוד חשמל ואלקטרוניקה, וחברת "אריקסון" המתמחה בתחום הטלפוניה הסלולרית, מייצרות יחד טלפונים סלולריים תחת שם המותג של שתי החברות.

שמות שתי החברות השותפות אינם חייבים להופיע על המוצר. החברות יכולות להעדיף שם המזכיר אחת מהן כדי להדגיש את ייחודיות המוצר. לדוגמה, "קוקה קולה" ו"נסטלה" הוציאו לשוק משקה משותף ששמו Nestea. במוצר מתבטאים יתרונות שתי החברות.

פירמות המייצרות מוצרים משלימים עשויות ליצור יתרון בשוק הודות ל"קישור" (Bundling) בין מוצריהן (Helmig, 2002; Stremersch & Tellis, 2008). "אפל" יצרה "קישור" בין ה"אייפוד", ה"אייטון" וה"אייפון" לבין חברת שירותי התקשורת AT&T.

קישור בין חברות ומוצרים עלול ליצור איום על חוקי התחרות, כיוון שאי אפשר לקנות בנפרד כל מוצר בלי הבדל מחיר (EU Commission, 2008). פירמות יכולות לראות ב-Dual branding ובמיתוג המשותף של מוצרים שונים יתרון שיווקי. לויין ולויין (Levin & Levin, 2000) ממחישים אסטרטגיה זו באמצעות המקרה של חברת תחנות הדלק "של" וחברת המזון המהיר "בורגר קינג", אשר ראו ב-Dual branding אפשרות למשוך לקוחות לקנות דלק וגם המבורגר.

המיתוג המשותף מבוסס על אסטרטגיית קידום מכירות משותפת לשתים או יותר חברות, הן משתמשות לשם כך במותגים שלהן יחד או בשילוב ביניהם. דוגמאות: חברת "קמפבל" (Campbell) מרקי Premium משתפת פעולה עם חברת Nabisco (קרקרים מלוחים) באמצעות שימוש במותגי שתי החברות (Varadarajan, 1986). חברת דגני הבוקר "קלוגס" מפיצה עם חברת "טרופיקאנה" מיצי פירות. שתי החברות משתמשות במותגיהן על מוצריהן (Samu, Krishnan & Smith, 1999).

שינוי מיצוב באמצעות המיתוג המשותף

המיתוג המשותף נועד לאפשר לפירמה לשנות את מיצובה בשוק על ידי הגדלת נתח שוק (Market Share) והרחבת מותג (Brand Extension) או

מיתוג גלובלי (Global Branding) (Wei-Lun Chang, 2008).
 HP רכשה את "קומפק" (Compaq) כדי לחזק את מעמדה בשוק המחשבים הניידים. היא הצליחה לשמור על המעמד שלה במקום ה-12 (לוח 1). השגת מעמד גלובלי חייב את חברת "לנובו" לרכוש את IBM, כדי להבטיח העברת המסר ללקוח הופיעו על מוצריה שני המותגים במשך חמש שנים.

בישראל חברת "שטראוס" קנתה את "יוטבתה" ומותגה כדי לחזק את מעמדה בתחום משקאות החלב. יצרנית המכוניות BMW התמזגה עם חברת MINI COOPER כדי להרחיב את מיתוגה לתחום המכוניות הקומפקטיות (Brand Extension). בעקבות המיזוג חיזקה BMW את מעמדה בדירוג המותגים המובילים ממקום 22 בשנת 2001 למקום ה-15 בשנת 2006. כאמור, החברות "סוני" ו"אריקסון" שיתפו פעולה יחד והשיגו מעמד של חברות מובילות במדינות אירופה: גרמניה, צרפת ואיטליה (לוח 2) (Comscore, 2011).

לוח 2: נתח השוק של שלושת החברות המובילות בשוק בתחום הטלפוניה הסלולרית במדינות נבחרות, ברבעון האחרון של שנת 2010

	USA	Japan	Germany	UK	France	Spain	Italy
1	Samsung 24.8%	Sharp 25.3%	Nokia 33.1%	Nokia 30.4%	Samsung 34.1%	Nokia 47%	Nokia 47.4%
2	LG 20.9%	Panasonic 15.0%	Sony Ericsson 18.2%	Samsung 19.4%	Nokia 20.6%	Samsung 15.3%	Samsung 21.4%
3	Motorola 16.7%	Fujitsu 11.7%	Samsung 17.8%	Sony Ericsson 13.7%	Sony Ericsson 10.7%	LG 10%	LG 7.2%

מקור: ComScore, פברואר 2011

בידול מוצר ומיצובו

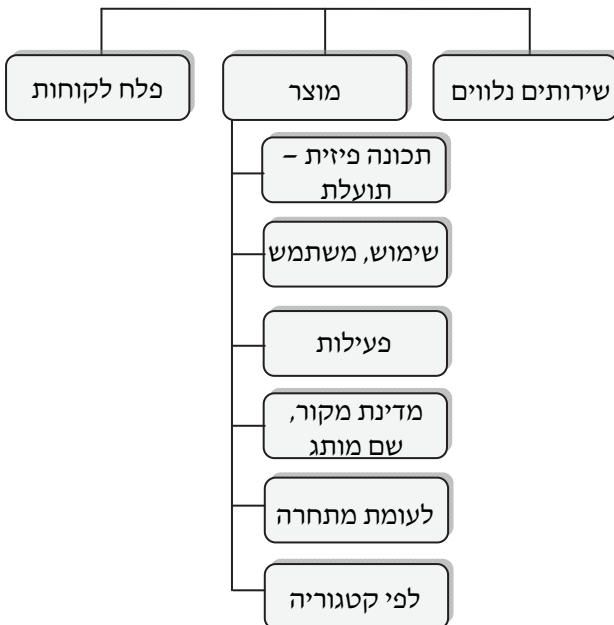
בידול מוצר יוצר שוני בין מוצרי חברה מסוימת לבין מוצרי החברות המתחרות. השוני יכול להיות בפלח הלקוחות או בתחום התמחות - מוצרים או שירותים נלווים. מיצוב משתקף בפרמטר אחד או שניים ויוצר את היתרון התחרותי של מוצר מסוים (תרשים 4).

בידול מוצר

בידול לפי פלח לקוחות

חברת "נייק" נבדלת מיצרני נעליים וביגוד אחרים בשל התמחותה בפלח הלקוחות ההתנהגותי של ספורטאים וחובבי ספורט. חברת "טימברלנד" נבדלת מיצרני בגדים, תיקים ונעליים אחרים בגלל התמחותה בפלח לקוחות התנהגותי - חובבי טיולים. חברת "מתאים לי" נבדלת בשל פילוח היעד המגדרי - בגדי נשים במידות גדולות. חברת "שילב" נבדלת מחברות אחרות בביגוד, ברהיטים ובמגוון כלים ואביזרים המיועדים לתינוקות ופעוטות.

תרשים 4: בידול ומיצוב



בידול לפי מוצר

בידול יכול להיות מבוסס על ייחודיות המוצרים המוצעים על ידי הפירמה. חברת הרהיטים "נטוצי" ייחודית בכך שהיא משתמשת בעור. "איקאה" נבדלת מהיצרנים האחרים בשל התמחותה ברהיטים להרכבה עצמית. לעתים בידול לפי פלח לקוחות ובידול לפי מוצר משולבים זה בזה. לדוגמה, חברת "פאלם" נבדלת מחברות הסלולר האחרות בגלל התמחותה בתחומים מקצועיים מסוימים. היא פיתחה יישומים בעבור מערכות רפואיות או פירמות הזקוקות ליישומי בקרה בזמן אמת. בישראל רשת "טבע מרקט" מובדלת מרשתות מסחריות אחרות, כיוון שהיא מציעה ללקוחותיה מוצרי מדף אורגניים או מוצרים העשויים רק מחומרים טבעיים. מוצריה מובדלים לפי פלח לקוחות התנהגותי - שומרי הטבע ואוהבי המוצרים הטבעיים.

בידול לפי שירותים נלווים

שירותים נלווים למוצר עשויים ליצור יתרון תחרותי לפירמה על פני מתחריה. רשת "קלאב מד", המתמחה בתיירות, מבודלת מחברות אחרות בתחום בשל רב-גוניות של תחומי פנאי לפלחי לקוחות התנהגותיים שונים שהיא מציעה: חובבי משחקי חברה, ספורט וספורט אתגרי (תמונה 25 א-ב), בידור, אוכל לגילאים שונים (תמונה 25ג), פעילויות לנשים, לגברים ולילדים, פעילויות למשפחות ולבודדים (תמונה 25ד). כל הפעילות מלוות על ידי מדריכים מקצועיים הנותנים שירות מתאים לכל דורש. לדוגמה, Club Med Artists מעודד אומנים בתחומים שונים להתארח ב"קלאב מד" ולהעשיר את תחום הפנאי לכיוונים אמנותיים - ציור, קרקס, מוזיקה, תאטרון, בישול.

תמונה 25: CLUB MED



ב



א



ד



ג

ב-Massimo Dutti צוות המכירות פועל כ"מחנך" בתחום תרבות הלבשה ו"מלמד" את לקוחות העשירון העליון איך להתאים את הבגד שהם לובשים לכל סטואציה ומצב. האווירה בחנות ועיצובה מעניקים ללקוחות תחושה ייחודית ויוקרתית (תמונה 26).

תמונה 26: Massimo Dutti



חברת Dell נבדלת מהחברות המתחרות הודות לצוות יועצים המלווה באינטרנט את הלקוחות ומתאים להם את המחשב על פי צורכיהם.

מיצוב מוצר

אפשר למצב מוצר בדרכים שונות: לפי תכונות פיזיות, לפי תכונות תועלתיות, לפי אופן השימוש במוצר, לפי סוג המשתמש, לפי סוג הפעילות, לפי מדינת המקור ושם המותג ולפי השוואת המוצר לעומת המתחרים.

מיצוב לפי תכונה פיזית או תועלת

מיצוב לפי תכונה פיזית או תועלתית יופיע על גבי המוצר בכתב מודגש או באמצעות תמונה או איור. ביוגורטים המכילים פירות בולטים איורים של פירות הממחישים את התכונה הפיזית של המוצר - הפרי הכלול בו - תות, משמש או אננס. הדגש "דיאט" מבטא תועלת של מיעוט הקלוריות שבמוצר.

0% שומן מבטא תכונה פיזית אשר מופנית לקהל רחב יותר מן התועלת "דיאט". הוא כולל פלחי לקוחות בעלי כולסטרול גבוה בדם ולקוחות הרגישים לשומנים.

מטרת חברת "פרוקטור אנד גמבל" בבחירת השם Head and Shoulders לשמפו הייתה למצב את המוצר לפי תכונה תועלתית של מניעת (נשירת) קשקשים מהראש (Head) ועד הכתפיים (Shoulders) (תמונה 20). התוספת לשיער יבש מדגישה תועלת נוספת. "קרליין" מדגישה תכונה באמצעות המושג vital complex 10 (תמונה 23) המדגיש את עשרת החומרים לחיזוק השיער. אפשר לראות בתכונה זו גם דגש על תועלת בגלל המילה "חיזוק".

חומר הניקוי Mr. Clean של חברת "פרוקטור אנד גמבל" מבטא תועלת ניקיון. הצבע הצהוב מבטא את ריח לימון, והצבע הכתום מבטא את ריח

התפוז (תמונה 20). המילה Febreze המודגשת על הבקבוקים מבטאת תכונה פיזית ותועלתית. ה-Febreze הוא חומר מנטרל ריחות שפותח ב"פרוקטור אנד גמבל".

מיצוב לפי שימוש ומשתמש

מיצוב לפי שימוש

ייחודיות מוצר יכולה לנבוע מייעוד השימוש בו. מיצוב לפי שימוש נפוץ בתחום מוצרי מזון, חומרי ניקוי ובמידת מה גם בתחום מכשירי חשמל. לדוגמה, מרגרינה ממוצבת בהתאם לשימוש. בתמונה 27 יש מרגרינה לאפייה ומרגרינה למריחה.

תמונה 27: מיצוב של מרגרינה וחומרי ניקוי לפי שימוש



בתחום חומרי הניקוי הרחיבה "פרוקטור אנד גמבל" את שם המותג של Mr. Clean בדגש על השימושים השונים: Mr. Clean Magic Eraser Mop

מדגיש את קרצוף הרצפות באמצעות איור של רצפה בתהליך קרצוף. המוצר Reusable wiping cloths (תמונה 27) ממוצב לפי השימוש, ניקוי זכוכית, ברזים ורהיטים מעץ.

מיצוב לפי משתמש

מיצוב לפי משתמש מאפשר לפירמה לכוון את המוצר לפלח שוק מוגדר. חברת "ד"ר פישר" ממצבת את המוצרים לפי משתמש "ילדים" בהדגישה את המילה KIDS (תמונה 23). חברת "תנובה" מיצבה בעבר משקאות חלב לפי גיל המשתמשים: "באדי" לפעוטות, "קרלו" לילדים" (תמונה 28א, 28ב) ו-Shock לבני נוער (תמונה 28ג). כיום הרחיבה "תנובה" את שם המותג Shock לכל הגילים כעיצבה מחדש את האריזה והכמות של המוצר (תמונה 28ד, 28ה, 128).

תמונה 28: מיצוב משקאות שוקולד של "תנובה"



ג



ב



א

בעבר



ד ה ו

כיום

מיצוב לפי סוג הפעילות

חברת "נייק" מתמחה בתחום הספורט ולכן ממצבת את מוצריה לפי פעילות ספורטיבית שלה מיועד כל מוצר: כדורגל, כדורסל, ריצה וכדומה. לפי ענף הפעילות "נייק" מוסיפה לכל מיצוב המחשה הקושרת את הפעילות לשחקן ידוע. לדוגמה, סדרת מוצרי Mike Jordan על שם שחקן ה-NBA מייקל ג'ורדן, סדרת Livestrong על שם לאנס ארמסטרונג, שניצח שבע פעמים בתחרות האופניים "טור דה-פראנס". (בהקשר של ארמסטרונג היה גם מסר למלחמה בסרטן), סדרת Red T90 על שם כוכב הכדורגל האפריקני דידייה דרוגבה מחוץ השנהב. חברת "טימברלנד", המתמחה בתחומי הטיולים והספורט האתגרי, מיצבה את מוצריה בתחומים האלה: טיולים Traveler, אתגרי Heavyweight, Endurance, TiTAN (תמונה 29).

תמונה 29: מיצוב מוצרי "טימברלנד" לפי פעילות טיולים וספורט אתגרי



Men's Heavyweight
Jersey Rugby Shirt



Men's Endurane
8Inch Steel



Men's Traveler
Shirt Inch



Men's Quadro 6
TiTAN XL

מיצוב לפי מדינת מקור ושם מותג

מיצוב לפי מדינת מקור

מדינת מקור של מוצר יכולה להיות יתרון בשל התמחותה בתחום הנדון. בלגיה ידועה בתחום השוקולד, צרפת בתחום היין והגבינות, גרמניה בתחום מכשירי חשמל ביתיים וציוד רפואי, איטליה בתחום הנעליים ומוצרי עור, יפן בתחום מכשירי טלוויזיה, וידאו ומשחקי מחשב. מיצוב לפי שם מדינת המקור של המוצר יוצר בתודעת הלקוח הזדהות עם המוצר.

מיצוב לפי שם מותג

שם מותג של פירמה או מוצר משמש גם למיצוב בשל ההתמחות והניסיון המצטבר של הפירמה. שם מותג גם יוצר מיצוב לפי משמעות תחום ההתמחות, התכונה הפיזית, התכונה התועלתית או תכונות הערכיות.

מיצוב לעומת תחרות

בישראל השוואה ישירה של מוצר למתחריו אסורה. אף על פי כן פירמות משתמשות בשיטות עקיפות להשוואה כמו ציטוט מבקר או שימוש במושגים המדגישים את טיב המוצר או שימוש בסקרים מטעם גופים "אובייקטיביים" כדי למצב את מוצריהן לעומת המתחרים. בפרסום של "אדידס" אשר הופיע בשלטי חוצות בתחנות אוטובוס (תמונה 30) החברה טוענת שנעליה הן: The Lightest The Fastest. התכונה התועלתית (The Fastest) והתכונה הפיזית (The Lightest).

תמונה 30: "אדידס" מיצוב לפי המתחרים



מיצוב לפי קטגוריה

אפשר לסווג מוצרים לפי קטגוריה, למשל מוצר יוקרתי או מוצר עממי. כמו כן אפשר להפוך פלח התנהגותי לפי קבוצות התייחסות לקטגוריה מקצועית או חברתית. חזון חברת "וול מארט" הוא: Save Money, Live Better, לפיכך היא מצבה עצמה כחברה המוכרת מוצרים עממיים וזולים. גם "איקאה" שייכת לקטגוריית המוצרים העממיים והזולים. "זארה" שייכת לקטגוריה גבוהה יותר. לקוחותיה מוכנים לשלם בעבור מוצר אופנתי מחיר סביר (affordable price). חברת הרהיטים מאיטליה, "נטוצי", מתמחה בעיצוב רהיטי יוקרה חזונה משקף הרמוניה בין יופי לאיכות: Its how you live. חברת Breitling פונה ללקוחות מקצוענים - טייסים, שחקנים (for professionals). כדי למשוך את לקוחותיה ולהעביר את מסריה היא משתמשת בדמות הטייס המקצועי והשחקן ג'ון טרבלטה (תמונה 31).

תמונה 31: מיצוב שעוני Breitling לפי קטגוריית מקצוענים

PROFESSION: PILOT CAREER: ACTOR

Proven as dependable in the sky, the watch earned actor John Travolta a role as a seasoned pilot with more than 1,000 flight hours under his belt, and a career as a top-flight performer, including the Boeing 747-400 jumbo jet. He requires a partner for everything that involves the ultimate spirit of aviation. One involving time measurements measured to 1/10th of a second. The watch of the first choice of commercial pilots in the world. It's the highest standard of precision, durability and functionality, and one of the most reliable with more than 100 years of experience. The watch is certified by the COSC, Swiss Official Chronometer Testing Institute. The watch is available in a variety of styles. Visit WWW.BREITLING.COM for more information.

Available at select BREITLING & BVL dealers.

BREITLING

INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

אסטרטגיית מוצרים

אסטרטגיית מוצרים מאפיינת את סל המוצרים בכל זמן שבו כדאי לפירמה להיכנס לשוק כדי להשיג את יעדיה העסקיים לאור ניתוח סביבת המאקרו, סביבת המיקרו, סביבת התחרות ומרחב פלחי הלקוחות וצורכיהם.

נתייחס להלן להגדרות אסטרטגית מוצרים: הרחבת קו, עומק, תמהיל, מודל BCG הישן והחדש, מודל ANSOFF וכיסוי שוק (Market Coverage).

הרחבת קו, עומק, תמהיל

הגדרת קו מוצר

קו מוצרים יכול להיות מוגדר בשני אופנים: לפי פילוסופיית מוצר או לפי פילוסופיית שוק.

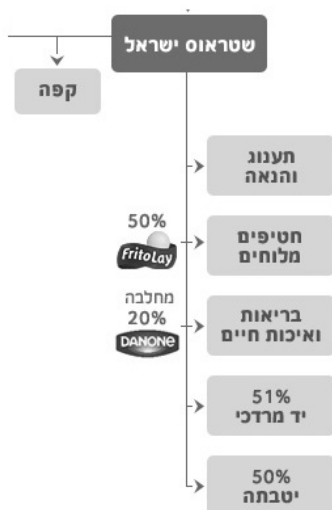
חברת "פרוקטור אנד גמבל" מגדירה את קווי המוצרים שלה לפי פילוסופיית שוק: "אישיות ויופי", עיצוב האישיות והיופי, ובכלל זה שמפו, מוצרי קוסמטיקה, צבע לשיער וקו הגיינת הבית והמגורים (House and Home) כולל אבקות כביסה וחומרי ניקוי לבית. יש פירמות המשלבות בין שתי הפילוסופיות - מוצר ושוק. חברת "עלית" הגדירה, לפני המיזוג עם "שטראוס", את קווי המוצרים שלה בעיקר לפי פילוסופיית מוצר: מוצרי קפה, מוצרי מתיקה ואפייה, חטיפים מלוחים. שלושה קווי מוצרים היו לה לפי פילוסופיית שוק: "מחוץ לבית" [Away From Home (AFH)] מוצרים הנצרכים מחוץ לבית, בטויל או בעבודה; מארזי מתנה: קופסאות שוקולד, בונבוניירות ושקיות חטיפים מתוקים; מוצרים ירוקים, בעיקר חטיפי Energy ודבש יד מרדכי (תרשים 5). בשנת 2010 שינתה "שטראוס" את אסטרטגיית קווי המוצרים של "עלית" והפכה את כל קווי הייצור לקווים בעלי פילוסופיית שוק (תרשים 6): תענוג והנאה, חטיפים מלוחים, בריאות ואיכות, חברות וחירות. יד מרדכי ויטבתה הם קווי מוצרים נפרדים. קו המוצרים "תענוג והנאה" כולל את כל מוצרי המתקה - עוגות, ופלים,

בסקוויטים וחטיפים מתוקים. קו החטיפים המלוחים מבוסס בעיקר על המוצרים של שתי חברות בין-לאומיות - Pepsico ו-Fritolay אֶתן יש ל"שטראוס" הסכם חלוקת רווחים על מכירת המוצרים (50% לכל צד). קו מוצרי הבריאות והאיכות כולל בעיקר את מוצרי החלב, קו מוצרי יד מרדכי כולל דבש ושמן זית, קו מוצרי יוטבתה כולל את משקאות החלב.

תרשים 5: הגדרת קווי מוצרים של "עלית" לפני המיזוג עם "שטראוס"

תרשים 6 : הגדרת תחומי העסקים של "עלית" לאחר המיזוג עם "שטראוס"





פירמות הפועלות לפי פילוסופיית ייצור מגדירות את קוויהן לפי תחומי התמחות בייצור. לדוגמה, בבית דפוס יש קו עיצוב, קו עריכה, קו הדפסה וקו כריכה. חברת "תפרון", הפועלת לפי פילוסופיית ייצור עבור חברות הלבשה כמו Aubercombe ו"נייק", מגדירה את קווי הייצור לפי התמחויות בייצור:

מכונות סריגה - Advanced knitting machines

חיתוך ותפירה חדשנית - Innovative cut and sew procedures

בדים עדינים - Refined yarns

בדים וביגוד ללא תפר - fabrics and engineered seamless garments

הלבשה תחתונה - Intimate

חדשנות בביגוד ספורט - Sport Innovation

ייצור בגדי-ים - Swimsweat

הרחבת קו והרחבת עומק

הרחבת קו

הרחבת קו מוצרים הוא מצב שבו מוסיפים מוצרים המתאימים להגדרות הקו. לדוגמה, בקו מוצרי הקפה של "עלית", הרחבת קו תתבטא בהוספת מוצרי קפה חדשים: קפה טורקי, נס קפה, קפה ארומה (תמונה 32). בחברת "פרוקטור אנד גמבל" בקו "אישיות ויפיי", נוספו מוצרי טיפוח חדשים כמו צבע שיער Clairol (תמונה 33)

הרחבת עומק

הרחבת עומק של קו מוצר מתבטאת בהוספת מגוון מוצרים למוצר קיים. ארזיות גדולות יותר, מגוון טעמים וכדומה. במוצרי קפה "עלית" הרחבת עומק מתבטאת בקפה הטורקי בהוספת קפה טורקי עם הל, בקפה הנמס בהוספת נס קפה בטעם וניל ובטעם מוקה, בקפה ארומה בהוספת קפה ארומה מעודן וקפה ארומה ללא קפאין (ירוק). בתחום חטיפי השוקולד, הרחבת עומק שך המוצק "פסק זמן" ניכרת בהוספת טעמים שונים (תמונה 34).

תמונה 32: הרחבת קו והרחבת עומק במוצרי קפה של "עלית"





בחברת "פרוקטור אנד גמבל" הרחבת עומק מתבטאת בהוספת סוג נוסף של צבע לשיער או סוג נוסף של שמפו (תמונה 33).

תמונה 33: קו "אישיות ויפוי" של חברת "פרוקטור אנד גמבל"



תמונה 34: הרחבת עומק מוצר תוך שינוי מותג – פסק זמן – של "עלית"



הרחבת תמהיל

הרחבת תמהיל היא הוספת קו מוצרים חדש. לדוגמה, חברת "עלית" הוסיפה מוצרי מאפה, חטיפים מתוקים ובשנים האחרונות גם קו מוצרים לצריכה "מחוץ לבית" [Away From Home (AFH)] כמו שקיות קפה אישיות (תרשים 5). בשנת 2007 החליטה "עלית", לאחר רכישת חברת Energy, להשיק קו חדש של מוצרי בריאות. היא הרחיבה את המותג לדגני בוקר, אך לא הצליחה מבחינה עסקית. לבסוף היא הסבה את הקו לקו מוצרי בריאות הכולל את חטיפי Energy ואת מוצרי יד מרדכי: שמן זית ומוצרי דבש.

מודל ANSOFF

ANSOFF בוחן את אסטרטגיית המוצרים של פירמה בהתאם לממד פלח הלקוח והמוצר על ציר הזמן - הווה ועתיד (תרשים 7). המודל מגדיר ארבע אסטרטגיות: חדירה לשוק; פיתוח מוצר חדש לפלח שוק קיים; פיתוח פלחי שוק חדשים למוצר קיים והגוונה; פיתוח מוצר ופלח שוק חדשים.

שלב החדירה לשוק

מבין פלחי הלקוחות והמוצרים שזוהו כהזדמנויות עסקיות פוטנציאליות, הפירמה מחליטה באיזה פלח לקוחות ומוצרים להתחיל בשלב החדירה לשוק (תרשים 7א). הבחירה תהיה בהתאם למתוכנן באסטרטגיה הבאה. אם באסטרטגיה הבאה הפירמה מתכננת להציע מוצר חדש לפלח הלקוחות הקיים (תרשים 7ב), היא תטפח את נאמנות הלקוח למוצרה ככוח מניע לפיתוח והצעת מוצר חדש לפלח לקוחות קיים. אם בדעתה להציע את המוצר הקיים לפלח לקוחות חדש, היא תטפח תדמית של ייחודיות למוצרה ככוח מניע להתאמת המוצר הקיים לפלח הלקוחות החדש (תרשים 7ג).

בשלב החדירה לשוק יש שני צומתי החלטות קריטיים: אופן ההתמודדות עם התחרות הקיימת במועד החדירה לשוק והעיתוי שבו מממשים את האסטרטגיה העוקבת, פיתוח מוצר או כניסה לפלח לקוחות חדש. האסטרטגיה הראשונה מכינה את הקרקע לאסטרטגיות העוקבות וכך מגדילה את הסיכויים להתמודד בהצלחה מול התחרות הקיימת.

תרשים 7: אסטרטגיית ANSOFF

		מוצרים	
		הווה	עתיד
שוקים	הווה	א חדירה לשוק	ב מוצר פיתוח
	עתיד	ג פיתוח פלח שוק	ד הגוונה

מוצרים חדשים לשוק קיים

על יסוד נאמנות הלקוחות שטופחה בשלב החדירה לשוק מפתחת הפירמה מוצרים חדשים לאותו פלח. הפירמות אשר בוחרות באסטרטגיה זו צריכות להיות מסוגלות להציע מגוון מוצרים העשויים לעניין את אותן פלח לקוחות. לדוגמה, חברת "פרוקטור אנד גמבל" על יסוד נאמנות הלקוחות שהיא טיפחה בתחום "אישיות ויופי" יכולה להציע שמפו, מוצרי איפור וצבע לשיער, ובתחום מוצרי הבית תציע החברה מוצרי ניקוי לרצפות, לחלונות, לרהיטים, אבקות כביסה וטבליות למדיחי כלים. חברות "תנובה" ו"שטראוס" יציעו ללקוחותיהן מוצרי חלב נוספים לפלחי לקוחות קיימים, למשל, ילדים או אוהבי מוצרים טבעיים.

פיתוח שוקים חדשים למוצרים קיימים

כניסה לפלח לקוחות חדש מבוסס על טיפוח ייחודיות מוצר בשלב החדירה לשוק בפלח הלקוחות ההתחלתי. בשלב החדירה לשוק ימצאו פירמות מתמחות דרך להוכיח את ייחודיות מוצריהן כדי להכניס אותם בעתיד לפלחי לקוחות חדשים. חברת "נטפים" מפתחת מערכות השקיה בטפטוף שהוצעו בשלב החדירה לשוק לחקלאים בישראל. בהמשך לא

היה היגיון להציע לחקלאים בישראל מוצרים אחרים כמו זרעים, חומרי הדברה או דשנים, פיתוח מוצר חדש לפלח לקוחות קיים, אלא להציע מערכות השקיה לפלחי לקוחות חדשים כמו עיריות, כדי להשקות גינות ציבוריות, אגודות ספורט כדי להשקות מגרשי כדורגל או מגרשי גולף או לחקלאים בחו"ל.

הגוונה

ההגוונה מגדירה מצב של פיתוח מוצרים חדשים לפלחי לקוחות חדשים (תרשים 17). הכוחות המניעים הם התדמית והיכולת השיווק של הפירמה או יכולת ההפקה שלה הכוללת מגוון יכולות פיתוח, ייצור, לוגיסטיקה והפצה.

חברת "נייק" הרחיבה את פעילותה העסקית מעבר לתחום הפנאי והספורט ומנצלת את כוח השיווק שלה כדי למכור בשוק שעונים, משקפיים ומוצרי טיפוח המיועדים גם ללקוחות שלא בהכרח קונים את מוצריה בתחום הפנאי והספורט. חברת "זארה", המתמחה בתחום ההלבשה, מנצלת את תדמיתה, את יכולת השיווק שלה ואת יכולת ההפקה שלה מייצור ועד לעיצוב ולוגיסטיקה, כדי להציע מוצרי אופנה לבית - וילונות, כיסויי מיטה, מפות ומפיות, במסגרת חברה הנקראת Zara Home.

הגוונה יכולה גם לשרת לקוחות קיימים עם מוצרים חדשים, קרי אסטרטגיית פיתוח מוצר חדש לפלח לקוחות קיים. לדוגמה, חברת "נטפים" מציעה היום פתרון כולל לגידול תוצרת חקלאית המבוסס על מערכות השקיה, זרעים, חומרי הדברה וחממה. ההגוונה משרתת לקוחות חדשים שונים מאלה הקונים מערכות השקיה. החממה היא פיתוח מוצר חדש ללקוחות קיימים - חקלאים בישראל וחקלאים בחו"ל - שקנו וקונים מ"נטפים" מערכות השקיה בלבד. ההגוונה מבוססת על תדמיתה ועל יכולת השיווק של "נטפים".

אסטרטגיית ANSOFF בחברת "אפל"

חברת "אפל" החלה את פעילותה העסקית כמווקת של מחשב לימודי לצעירים Apple I (תרשים 8א) ומחשב מתוחכם לאנשי מקצוע - מקינטוש (Macintosh). עם כניסתה של IBM לשוק התמקדה "אפל" בתחומים המקצועיים ושיווקה את מוצריה לפלחי לקוחות חדשים הזקוקים למחשבים ולתוכנות: מהנדסים, אדריכלים, אנשי עסקים, אנשי תחזוקה וכן מחשבים לימודיים חדשים לילדים Apple II, III (תרשים 8ג). "האייפוד" - נגן מוזיקה - הוא מוצר הגוונה של חברת "אפל", כיוון שעד שיווקו לא פעלה החברה בתחום הבידור והפנאי. מרגע שיווק ה"אייפוד" חדרה "אפל" לתחום הצעירים והפסיקה ליצר מחשבים לילדים (תרשים 8ד). ה"אייפון" וה"אייפד" "מתפצלים" בין אסטרטגיית פיתוח מוצר חדש לצעירים כפלח התנהגותי (בידור ופנאי) שקנו "אייפוד" לבין מוצרים חדשים לפלח לקוחות שקנה מחשבי מקינטוש, פלחים התנהגותיים (אנשי מקצוע כמו אנשי עסקים, רופאים ועורכי דין) (תרשים 8ב). ה"אייפון" וה"אייפד" הם נמצאים גם ביסוד אסטרטגיית הגוונה ופיתוח מוצר חדש לפלח לקוחות חדש (תרשים 8ד). למשל, "אייפד" מכשיר מעקב וטיפול בחולים לרופאים בבתי חולים. ה"אייפון" משמש כטלפון סלולרי לפלחי לקוחות שלא קנו לא "אייפוד" או מחשב.

תרשים 8: אסטרטגיית ANSOFF של APPLE I

מוצרים

	הווה	עתיד
הווה	א APPLE I צעירים, מקינטוש אנשי מקצוע	ב
שוקים	ג APPLE II, III צעירים, מקינטוש, תוכנות מקצועיות	ד אייפוד צעירים

↓

→

תרשים 9 אסטרטגיית ANSOFF של APPLE II

		מוצרים	
		הווה	עתיד
הווה	א	Ipod צעירים, Macintosh מחשבים	Iphone IPad פנאי Iphone IPad אנשי
	שוקים		מקצוע
עתיד			Ipad תחום חדש

אסטרטגיית ANSOFF בחברת "סטארבקס"

חברת "סטארבקס" טיפחה פלח לקוחות התנהגותי "אוהבי קפה וחברה" והציעה ברשת בתי הקפה שלה מגוון סוגי קפה ומצרים נלווים (תרשים 10א). לאחר מכן הציעה "סטארבקס" מוצרים חדשים לפלח לקוחות קיימים: מגוון סלטים, כריכים, גלידות ושיתפה פעולה עם חברות שונות: Dreyers, קפה קר, Frapuccino, "פפסי קולה", CD's ואינטרנט (תרשים 10ב). התמחותה של רשת "סטארבקס" וייחודה בתחום מוצרי האירוח, הובילו אותה להחלטה האסטרטגית: להציע את המוצריה לפלחי לקוחות חדשים (תרשים 10ג): חנויות לממכר קפה במארזים שונים (תמונה 10א), קפה קר (Frapuccino) (תמונה 10ב), פחיות קפה (תמונה 10ג), תה קר בשקיות (תמונה 10ד), גלידות (תמונה 10ה). "סטארבקס" השתמשה בתדמיתה, ביכולת השיווק שלה וביכולת ההפקה שלה כדי לממש אסטרטגיית הגוונה ופיתוח מוצרים חדשים כמו מכונות אספרסו לפלחי לקוחות חדשים פרטיים (תמונה 10ו) ולמשרדים (תמונה 10ז).

תרשים 10: אסטרטגיית ANSOFF של "סטארבקס"

מוצרים

	הוזה	עתיד
הוזה	<p>א</p> <p>בתי קפה, קפה עוגות</p>	<p>ב</p> <p>כריכים, סלטים, CD's, Frappuccino, גלידות, אינטרנט</p>
שווקים	<p>ג</p> <p>חנויות לממכר מוצרים, קפה במארז, תה, קפה נמס במים קרים, בקבוקי פחיות משקה</p>	<p>ד</p> <p>בתי קפה, קפה עוגות</p>

תמונה 35: מוצרי "סטארבקס" בחנויות ממכר



ב



א



קפה במארזים שונים קפה קר Frappuccino בבקבוק



ד

תה נמס קר בשקיות



ג

פחיות קפה קר



ה

גלידות בטעמים שונים



ז

מכונת אקספרסו למשרד

ו

מכונת אספרסו לבית

מודל BCG (Boston Consulting Group)

מודל BCG מבסס את אסטרטגיית המוצרים על דינמיות ובשלות השוק - שוק צומח או שוק בוגר ויציב - ועל מעמד הפירמה בשוק - בעלת נתח גדול או קטן.

שוק גדול ויציב: מוצרי "פרה" ו"כלב"

שוק מוצרי "פרה"

שוק בוגר וגדול גדל באטיות. בשוק זה הפירמה רואה הכנסות שוטפות וחוזרות. מוצרי השוק הזה נקראים בפי BCG מוצרי "פרה", כיוון שאלה

מוצרים "המפיקים" חלב, קרי הכנסות יום-יום (תרשים 11א). בשוק גדול ויציב יש להתמודד בתחרות חזקה ולקוחות בעלי הרגלי צריכה שקשה לשנותם. היעד הוא להשיג נתח שוק גדול בעיקר על חשבון המתחרים הקיימים. נתח השוק צריך להיות גדול ויציב דיו כדי להבטיח כדאיות עסקית וקניית חוזרות במשך זמן ארוך.

בחברת "תנובה" מוצרי ה"פרה" הם החלב, הגבינה הלבנה והקוטג'. מוצרי ה"פרה" של חברת "עלית" הם הקפה הטורקי והנס קפה. מוצרי ה"פרה" של חברת "סטארבקס" הם סוגי קפה ומאפים, וכן שירותי אירוח בבית קפה המציע ישיבה נוחה ונעימה, פינות אינטרנט ומוזיקה. בכל המוצרים ושירותי האירוח מתמודדת "סטארבקס" בתחרות של בתי קפה קיימים ומנסה לבסס נתח שוק גדול ויציב. בחברת "אפל" המחשבים הניידים הם מוצרי "פרה", היות שתחום המחשבים הניידים מתקרב להתייצבות. לחברת "אפל" נתח שוק בשיעור של 8% בארצות הברית.

בשוק גדול ויציב יש להתמודד עם תחרות חזקה ולקוחות בעלי הרגלי צריכה שקשה לשנותם. היעד הוא להשיג נתח שוק גדול בעיקר על חשבון המתחרים הקיימים. נתח השוק צריך להיות גדול ויציב דיו כדי להבטיח כדאיות עסקית וקניית חוזרות לזמן רב. מאפיינה חדשה באזור שבו כבר קיימות כמה מאפיות תוכל להתבסס אם תצליח לתפוס נתח שוק גדול דיו של מוצרי "פרה" כמו לחם, לחמניות, בגטים או קוראסונים.

שוק מוצרי "כלב"

שוק מוצרי "כלב" הוא שוק גדול ויציב אבל מצומצם בגלל רווחיות הולכת ויורדת. בשוק מוצרי "כלב" תעדיף הפירמה לשמור על נתח שוק קטן (תרשים 11ב). אפשר להגדיר מוצר "כלב" כ"פרה מזדקנת". בעבר נתנה הפרה חלב יום-יום, אבל היום היא מניבה פחות הכנסה. הצדקת המשך ייצור "מוצר כלב" נובעת מההרגלים של לקוחות מסוימים. לחם שחור, לחם לבן, שקית חלב וכדומה הם "מוצר כלב". אם חנות מכולת לא תציע מוצרים אלה, הרי לקוחותיה הנוהגים לצרוך אותם לא ייכנסו ולא יקנו מוצרים אחרים שנהגו לקנות. מאותה סיבה מאפיינת אנג'ל ממשכה לאפות לחם שחור ולחם לבן, כדי שהספקים ימשיכו לקנות ממנה את כל

מגוון המוצרים ובניהם גם "מוצרי כלב".

תרשים 11: אסטרטגיית BCG

מהיר שיעור גדול בשוק איטי	ב כוכב	ג ילד בעייתי
	א פרה	ד כלב

שוק צומח: מוצרי כוכב וילד בעייתי

מוצרי "כוכב"

פירמה יכולה להסתכן ולהצמיח שוק שבו יהיה לה נתח שוק גדול. אלה הם מוצרי "כוכב" (תרשים 11 ג). השוק צומח כיוון שהוא בתחילת דרכו או שעדיין לא הגיע לבגרות ולהתייצבות. מוצר "כוכב" הוא מוצר שיוצר שוק. כמה פירמות יכולות להצמיח שוק של מוצרי "כוכב" בו-זמנית. מוצרי "כוכב" מצליחים יביאו את השוק להתייצבות וייהפכו למוצרי "פרה". מוצרי "כוכב" שלא ימשיכו להצמיח שוק יהיו "כוכבים נופלים" וייעלמו מהשוק. לדוגמה, שוק הספר האלקטרוני הוא שוק של מוצרי "כוכב". "אמזון קינדל" החדירה את הספר האלקטרוני הראשון והצמיחה "כוכב". אחריה, ככוכבים חדשים, הצטרפו ה-Nook של Barnes and Noble וה-EReader של "סוני". השוק עדיין בצמיחה מהירה. ברגע שהשוק יתייצב, ושיעור הצמיחה ירד, הספרים האלקטרוניים יהפכו למוצרי "פרה".

מוצרי "ילד בעייתי"

פירמה יכולה לראות לפנייה שוק צומח בגלל מוצרי "כוכב" של מתחרים, אבל לה אין בו מוצר מצליח - נתח אפס או קטן. זהו "ילד בעייתי" (תרשים 11 ד). זאת יכולה להיות הזדמנות עסקית, ואז יש לטפל ב"ילד

הבעייתית ולטפחו כדי שיהיה מוצלח וייהפך ל"כוכב". "ילד בעייתית" הוא סיכון נמוך מ"כוכב", כיוון שהוא מתמודד בשוק קיים וצומח לעומת "כוכב" שעלול להפוך בנסיבות מוסימות ל"כוכב נופל". "ילד בעייתית" הוא תוצאה של הופעת "כוכב" של מתחרה. כש"אמזון" נכנסה לשוק עם הספר האלקטרוני - אמזון קינדל - חברת "ברנס אנד נובל" (Barnes and Noble) ראתה בו "ילד בעייתית". כדי להתמודד עם השחקן החדש בשוק היא הצמיחה כוכב משלה ה-Nook.

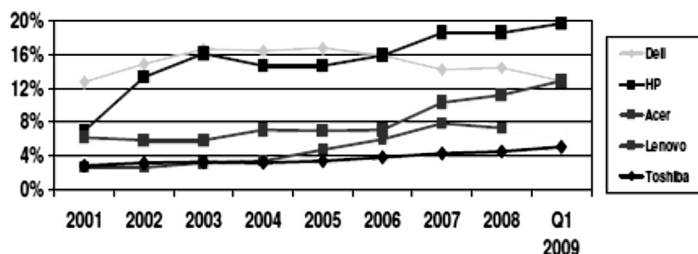
אסטרטגיית BCG של חברת "אפל"

מחשבי אפל היו מוצרי "כוכב" שהצמיחו את שוק המחשבים האישיים. IBM טיפלה ב"ילד בעייתית" והפכה אותו ל"כוכב" (תרשים 12א). שוק המחשבים התייצב אחרי שמתחרים נוספים הצטרפו לשוק (תרשים 12ב). היום יש "לאפל" "פרה" בעלת נתח שוק של 8% בארצות הברית. בשוק זה HP מובילה, אחריה Acer ולנובו (תרשים 13).

תרשים 12: אסטרטגיית BCG של "אפל"

מהיר	א מחשבים: אפל סלולר: מוטורולה, נוקיה MP 3, 4 אייפד	ג אייפוד אייפון
	ב מחשב אייפוד אייפון	ד מחשב ניח
שיעור גידול בשוק		
איטי		

תרשים 13 : המוכרים המובילים בתחום המחשב האישי



שוק ה-MP3 וה-MP4 כבר היה קיים כשוק צומח בשנת 1998 הודות ל"כוכבים" של Diamond Multimedia's Rio U.S, Saehan Information Systems's MPMAN Korea (mp3licensing.com website) (תרשים 12א). חברת "אפל" הצטרפה לשוק עם ה"אייפוד" כשהוא היה עדיין בתהליך צמיחה מהירה. לכן אפשר להגדיר את ה"אייפוד" כ"ילד בעייתי" (תרשים 12ג) שהצליח להצטרף ל"כוכבים" קיימים. היום השוק התייצב, ולכל חברה יש "פרה" עם נתח שוק משלה (תרשים 12ב). כל מצטרף חדש לשוק חייב להתמודד על נתח שוק אשר חלקו יהיה על חשבון המתחרים בגלל שיעור הגידול הנמוך של השוק.

בתחום הטלפונים הסלולריים המכשירים של "נוקיה" ו"מוטורולה" היו ה"כוכבים" שהצמיחו את השוק (תרשים 12א). ה"אייפון" שהצטרף לשוק היה תחילה "ילד בעייתי" (תרשים 12ג), אך מהר מאוד הצטרף והפך ל"כוכב" השוק (תרשים 12א). בעתיד ריבוי המתחרים יביא את השוק להתייצבות ולהפיכת המוצרים ל"פרות" (תרשים 12ב).

ה"אייפד" הוא "כוכב", כיוון שהוא מצמיח שוק חדש (תרשים 12א). חברת "סמסונג" זיהתה את ה"ילד הבעייתי" והוציאה את ה-Galaxy Tablet, אולם כעת מוקדם להגדירו כ"כוכב חדש".

אסטרטגיית BCG של חברת "אחלה" וחברת "צבר"

בתחום הסלטים והחומס בקופסאות מתחרים שני מותגים: "אחלה"

ו"צבר". בשוק הקופסאות של 250 גרם ומעלה שיעור נתח השוק של "צבר" הוא 40%, ושיעור נתח השוק של "אחלה" הוא 35% (לוח 3). בשנת 2006, לראשונה, תחת שם המותג "אחלה", חדרו לשוק סלטים דיאטטיים (5% שומן בלבד). הכוונה הייתה ליצור מוצר "כוכב" ולהצמיח שוק חדש. אבל סלטים אלה הגדילו את נתח השוק של "אחלה" בשלושה אחוזים בלבד, והשוק לא המשיך לגדול. במקום "כוכב" יצר המותג "אחלה" חיזוק ל"פרה" קיימת (תרשים 14א ולוח 4). מנהלי המותג "אחלה" המשיכו ביוזמות והחדירו לשוק סלטים אישיים (120 גרם) במחשבה ליצור "כוכב" (תרשים 14א). בעלי המותג "צבר" ראו בסלטים האישיים "ילד בעייתי" (תרשים 14ב), ועל כן החדירו לשוק סדרת סלטים אישיים במשקל 120 גרם ו-150 גרם. למוצרים אלה נוסף מכסה שלא היה קיים בסלטים האישיים של "אחלה". לזמן קצר היו לשתי המותגים "כוכבים" בשוק (תרשים 14א), אך עם התייצבות השוק הפכו המוצרים ל"פרות", כשנתח השוק של "צבר" גדול מזה של "אחלה" (תרשים 14ג).

תרשים 14: אסטרטגיית BCG של סלטי "אחלה" ו"צבר"

מהיר	א	ב
	"אחלה" סלטים 5% שומן סלטים 120 גרם	"צבר" סלטים 120-150 גרם עם מכסה
שיעור גידול בשוק	ג	
איטי	"אחלה" ו"צבר" סלטים 250-500 גרם סלטים 120-150 גרם	
	גדול	קטן
	נתח שוק	

**לוח 3: סלטי "צבר" וסלטי "אחלה" לאחר
כניסת סלטי לייט של "אחלה"**

49% נתח השוק של "צבר" בשוק החומוס	35% נתח השוק של "אחלה" בשוק הסלטים כולל חומוס	40% נתח השוק של "צבר" בשוק הסלטים כולל חומוס
3.5% נתח חומוס "אחלה לייט" מתוך כלל מכירות החומוס	3% נתח השוק של "אחלה לייט" (כולל חומוס) מתוך כלל הסלטים	38% נתח השוק של "אחלה" בשוק החומוס

מקור: נתוני "סטורנקסט" 14-21, אוקטובר 2006

מודל ה-BCG החדש

מודל ה-BCG החדש עוסק בקשר בין אסטרטגית מוצרים למבנה התחרות בשוק - אפשרויות מעטות ליצור יתרון תחרותי או רבות ויתרון גדול או קטן של הפירמה לעומת מתחרים.

מעט אפשרויות לבידול וצורך ביתרון "הישרדות" (Stalemate) או צורך ביתרון ב"נפח" (Volume).

בשוק שבו יש מעט אפשרויות להיבדל מהמתחרים אפשר שהפירמה תשרוד בו (תרשים 15א) או שהפירמה תשלוט בו באמצעות נפח - היקף המכירות (תרשים 15ב).

הישרדות

עסקים רבים נפתחים בתחומים שבהם יש מעט אפשרויות ליצירת יתרון תחרותי והם מסתפקים ב"פרנסת הישרדות" (תרשים 14 ג'). חנויות מכולת, חנויות למכירת פירות וירקות, חנויות למכירת נעליים או תיקוני נעליים, קיוסקים, דוכני מזון מהיר ועוד הם עסקים המתאפיינים בפרנסת הישרדות. העסקים האלה מוגבלים למקום שבו הם נמצאים, מעטים מהם יזמו ויתפתחו לעסקים גדולים יותר, עסקים אלה נשענים על לקוחות הנמצאים בקרבת העסק.

נפח

יש תחומי עסקים שבהם אי אפשר להיבדל ממתחרים. הכדאיות העסקית מחייבת יתרון גדול, היוצר נתח שוק גדול, כדי להחזיר את השקעות הפירמה. לדוגמה, תחנות הדלק מוכרות מוצרים ושירותים דומים וקשה להן להיבדל זו מזו, על כן הן צריכות "נפח" מכירות גדול כדי להחזיר את ההשקעה שלהן ולהיות רווחיות. רשתות המרכולים אינן נבדלות זו מזו

במגוון המוצרים והשירותים. למרכולים קשה לפתח יתרונות ייחודיים, על כן הצלחתם מבוססת על "נפח מכירות". נציין כי המרכולים הם איום על עסקים בעלי אופי של "הישרדות" - חנויות מכולת, חנויות כלים וחומרי ניקוי, מאפיות קטנות ואטליזים.

תרשים 15: אסטרטגיית BCG לפי מבנה התחרות ויתרון הפירמה בשוק

רבות אפשרויות תחרותי מעטות	ג	ד
	מפוצל	התמחות
ליתרון	א	ב
	הישרדות	נפח
	קטן	גדול

אפשרויות רבות ליצירת יתרון וצורך ביתרון קטן - "מפוצל" (Fragmented) או צורך ביתרון גדול - "התמחות" (Specialized).

שוק "מפוצל" (תרשים 15 ג)

יש תחומים שבהם קיימות אפשרויות רבות ליצירת יתרון תחרותי ואין צורך ביתרון גדול. כלומר הפירמה יכולה להצליח מבחינה עסקית גם בנתח שוק קטן. אלה הם תחומים שבהם השוק "מפוצל". לדוגמה, בתחום המסעדות יש אפשרויות רבות ליצירת יתרון תחרותי. אפשר לפתוח מסעדה עממית או יוקרתית, מסעדה סינית, יפנית, צרפתית או מזרח-תיכונית. כל מסעדה באזור שלה יכולה לפתח יתרון קטן משלה ולקיים עסק רווחי. בשנים האחרונות נפתחו רשתות בתי קפה כמו "ארומה", "קפה-קפה" או "קפה ג'ו". כל אחת מהרשתות הצליחה לפתח בשוק ייחודיות משלה הודות לשוני במגוון סוגי הקפה והתפריטים שהן מציעות ללקוחות.

שוק "מתמחים" (תמנה 15D)

ה"מתמחים" נהנים מאפשרויות רבות ליצור יתרון בשוק, ואם הם מצליחים, אזי יתרונם גדול וניכר בנתח השוק הגדול שלהם. כשיש שוק מתמחים יכולות לפעול בו פירמות קטנות וגדולות. לדוגמה, בתחום מוצרי קוסמטיקה יש שתי החברות מובילות: "פרוקטר אנד גמבל" ולוראל (Global Insight, 2007), אבל יש מקום בשוק גם לחברות קטנות יותר כמו Body shop International, המתמחה בקוסמטיקה טבעית, חברת "אהבה", המובילה בתחום מוצרי קוסמטיקה המבוססים על מינרליים מים המלח.

מודל GE (General Electric)

מודל GE (תרשים 16) בונה את אסטרטגיית המוצרים של פירמה לפי אטרקטיביות השוק (Industry) attractiveness והעוצמה העסקית של הפירמה (Business Strength). כדי ששוק יהיה אטרקטיבי הוא צריך להיות גדול, בעל תשואה פוטנציאלית גבוהה, פתוח לתחרות, בעל ביקושים מתחדשים ומבנה עלויות אשר מאפשר יצירת יתרונות תחרותיים באמצעות התייעלות. עוצמה עסקית פירושה יתרון במחיר, באיכות המוצר, בידע על הלקוח והשוק, ביעילות תהליך המכירות וביתרונות גאוגרפיים. מודל GE מגדיר שלושה מרחבים:

אזור A: עליון-שמאל - אטרקטיביות חזקה ושוק ועוצמה עסקית חזקה

מודל GE מציע לפירמות אשר מוצריהן נמצאים באזור A אטרקטיביות שוק, עוצמה עסקית גבוהה ובינונית, ויכולת להגדיל את השקעותיהן. שווקים אלה צומחים ופתוחים לתחרות. לפירמה יש עוצמה עסקית רבה אשר מאפשרת לה לפתח יתרונות תחרותיים.

תרשים 16: מטריצת GE – General Electric

אפשרויות רבות		A	A	B
ליצירת יתרון בינוני		A	B	C
תחרותי מעטות		B	C	C

אזור B: אלכסון - אטרקטיביות שוק בינונית ועוצמה עסקית בינונית
 באזור B אטרקטיביות השוק ועוצמתו בינוניות. לפי מודל GE בתנאי השוק האלה, הפירמה צריכה לשמור על המצב באמצעות השקעות מתאימות.

אזור C: תחתון ימני - אטרקטיביות שוק נמוכה ועוצמה עסקית נמוכה
 למוצרים באזור C, בקצה התחתון הימני של המטריצה, יתרון עסקי נמוך ואטרקטיביות שוק נמוכה. מודל GE מציע לפירמות בעלות מוצרים באזור זה לצמצם את היקף ההשקעות.

מודל כיסוי שוק (Market Coverage)

כיסוי שוק פירושו היקף ומגוון של פלחי לקוחות, קרי מוצרים מתוך כלל השוק המטופלים על ידי הפירמה. כיסוי שוק מתמחה נקרא "נישה". פירמה יכולה להתמחות בתחום מוצר או פלח לקוח מסוים ויכולה גם להציע כיסוי חלקי או מלא של השוק (תרשים 17).

נישה

התמקדות בפלח לקוחות (M1) או בתחום מוצר ספציפי (P1) מאפיינת כיסוי שוק של נישה. בעלי מוצרי נישה מדגישים את מומחיותם בתחום

המוצר או בתחום פלח הלקוחות. מוצרי נישה אינם מושכים פירמות גדולות המעדיפות מגוון רחב של מוצרים הפונים לפלחי לקוחות רבים. מוצרי נישה אינם מאפשרים פיתוח יתרונות של מוצרי הפירמה והגדלת השוק.

חברת "פרארי", המייצרת מכוניות מרוץ, בחרה באסטרטגיית נישה. בישראל חברת "מתאים ל" בחרה גם היא באסטרטגיית נישה בתחילת דרכה - הלבשה במידות גדולות לנשים. לאחר מכן היא הוסיפה נישה נוספת - בגדים במידות גדולות לגברים. מחלבת "גד" מתמחה בתחום מוצר ספציפי - גבינות ים תיכוניות לבעלי הכנסה בינונית-גבוהה.

תרשים 17: כיסוי שוק (Market Coverage)

	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
P1	x			x			x	x	x	x	x	x
P2				y						x	x	x
P3				x						x	x	x

נישה

התמחות פלח שוק

התמחות מוצר

כיסוי שוק חלקי
או מלא

M: פלח לקוחות P: תחום מוצר

התמחות בפלח לקוחות

פירמה יכולה להתמחות בפלח לקוחות מסוים (M1) כשבידה מגוון מוצרים (P1, P2, P3). חברת "טימברלנד" מתמחה בפלח לקוחות "אוהבי טיולים". היא מציעה מגוון מוצרים מתאימים: נעליים, מגפיים, תיקים, מעילים כובעים וגרביים. חברת "שילב" מתמחה בפלח הלקוחות "תינוקות" ומציעה מגוון מוצרים המתאימים: מיטות, עגלות, בגדים, חיתולים, צעצועים ואביזרים רבים אחרים.

התמחות מוצר

פירמה המתמחה במוצר מציעה מגוון מוצרים באותו תחום המתאימים לפלחי לקוחות שונים. חברת "נוקיה" מתמחה בתחום הטלפונים הסלולרית ומציעה מגוון מודלים בעלי תכונות שונות - עממיים ויוקרתיים - במחירים שונים. חברת "נייק" מתמחה בתחום נעלי ספורט ומציעה מגוון מודלים לספורטאים ולציבור הרחב בתחומים שונים: כדורסל, כדורגל, גולף, ריצה, הליכה, גברים, נשים וילדים ועוד.

כיסוי חלקי לעומת כיסוי מלא

פירמה בעלת כיסוי שוק מלא נותנת מענה לכל מגוון המוצרים ופלחי הלקוחות האפשריים בתחומה. בתחום מוצרי החלב חברת "תנובה" מציעה כיסוי שוק מלא במגוון רחב של מוצרי חלב המיועדים לילדים ולמבוגרים, למעוטי יכולת ולבעלי יכולת, למעדיפים מוצרים דלי קלוריות ולרוצים חלב עשיר בוויטמינים או נטול לקטוז. לעומתה, חברת "טרה" בעלת כיסוי שוק חלקי, כיוון שאין היא משווקת גבינות קשות, אשל או קוטג'. בתחום המכוניות "פולקסווגן", "סובארו" או "פיג'ו" הן חברות בעלות כיסוי שוק מלא, ואילו "מרצדס" או BMW הן בעלות כיסוי שוק חלקי, היות שהן לא מוכרות מכוניות עממיות.

מחזור חיי מוצר

מחזור חיי מוצר מתאר את התפתחות המכירות של מוצר ממועד כניסתו לשוק ועד ליציאתו ממנו. התפתחות מוצרים לאורך זמן עשויה לסייע בגיבוש אסטרטגיית מוצרים עתידיים של פירמה. היא יכולה להתבסס על ניסיונה בעבר ועל ניסיון פירמות אחרות כדי לחזות התפתחות פוטנציאלית של מוצר חדש הנכנס לשוק.

מחזור חיי מוצר מתחיל בשלב גיבוש הרעיון ופיתוחו ומסתיים ביציאת המוצר מהשוק. בשלב הראשון הפירמה מפתחת את המוצר ומכינה את

חדירתו לשוק. בשלב השני היא מחדירה את המוצר לשוק ומכינה את שלב הצמיחה. לאחר מיצוי שלב הצמיחה הפירמה נכנסת לשלב הבגרות. שלב הדעיכה ויציאת המוצר מהשוק באים בשעת כניסת מוצר מדור חדש לשוק (תרשים 18).

מחזור חיי מוצר משמש לפירמה אמצעי תכנון וחיזוי. מחזור חיי מוצר של שנה קודמת הוא בסיס לתכנון וחיזוי של מה שעשוי לקרות למוצר החדש בתנאים דומים. אם התנאים או היעדים השתנו, יש לפירמה בסיס שעל פיו אפשר לאמוד את השפעת השינויים שנוצרו או היעדים החדשים הרצויים.

שלבים במחזור חיי מוצר

שלב הקדם-חדירה לשוק

בשלב הקדם-חדירה לשוק הפירמה מתמודדת עם פעילויות שיאפשרו לה להיכנס לשוק בעיתוי המתוכנן והנכון מבחינת בשלות השוק ומצב התחרות. בשלב זה נוצרות הוצאות ללא הכנסה, ולכן שלב זה עתיר סיכון שיווקי, טכנולוגי ועסקי. הסיכון השיווקי טמון בשינויים שיכולים להתרחש בסביבת התחרות ובסביבת המאקרו. פיתוח מוצר כרוך בסיכון בכשלים טכנולוגיים העלולים לעכב את פיתוחו ואולי גם להגדיל את עלות הפיתוח ועלותו הסופית של המוצר. עיכוב בחדירה לשוק והגדלת עלויות עלולים להגדיל את הסיכון העסקי ולחייב שינויים במלאים ובפעילות הקידום וההפצה המתוכננת.

שלב החדירה לשוק

מועד החדירה בתחומים כמו הלבשה או כלי רכב נקבע מראש ברמת הענף. בדרך כלל מודל חדש של מכונת ייכנס לשוק במהלך הקיץ. אבל בתחומים רבים אחרים כמו מחשבים, מכשירי חשמל או טלפונים סלולרית, אין עיתוי קבוע מראש לכניסה לשוק וליציאה ממנו. לעתים מועד תערוכה יכול להוות עיתוי להשקת מוצר. תערוכת הסלולר בברצלונה או בלאס-וגאס היא הזדמנות להשיק מוצרים בתחום זה.

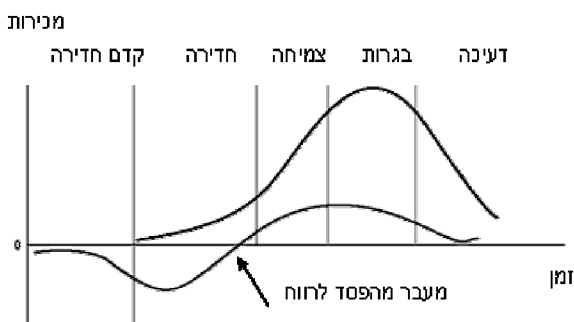
בתחום התעופה הסלון האווירי בפריז הוא הזדמנות להשקת מערכות. בישראל תערוכת "אגריטק" היא הזדמנות לחברות מישראל לקדם זנים חדשים של פירות וירקות או ציוד חקלאי.

לעתים חברות מעדיפות את ממד ההפתעה ומכריזות על מוצר חדש בעיתוי שהן בחרו. לדוגמה, חברת "אפל" כשהכריזה על מוצריה החדשים בכנס מיוחד שערכה לשם כך.

בשלב החדירה לשוק ההוצאות ממשיכות לעלות היות שיש להכין מלאים ולהתחיל בפעילות קידום. המכירות נפתחות בדרך כלל בקצב אטי בגלל התחרות הקיימת והזמן הדרוש להעביר את תודעת המוצר ללקוח.

אפשר ללמוד ממחזור חיי המוצרים של העונות או השנים הקודמות כדי לחזות איך עשויים להתנהג מוצרים בעתיד באותם שווקים. כך יכולה יכולת החיזוי של הפירמה להשתפר. כמו כן, אפשר לשפר את יכולת החיזוי של הפירמה אם מביאים בחשבון שינויים שחלו או שינויים שעשויים לחול, לדוגמה שינויים במזג האוויר.

תרשים 18: מחזור חיי מוצר



המעבר משלב החדירה לשלב הצמיחה תלוי במידת השפעת פעילות הקידום על הלקוחות הפוטנציאליים.

שלב הצמיחה

בשלב הצמיחה המכירות הולכות וגדלות ומאפשרות לפירמה לכסות את הוצאותיה הקודמות ולהתחיל להרוויח. שלב הצמיחה נמשך כל זמן שיש לחץ בביקוש, והשוק יכול להיענות לו. כשהביקוש נחלש, התחרות הופכת לקשה, שיעור הגידול בשוק הולך ויורד והרווחיות הולכת ופוחתת. הארכת שלב הצמיחה אפשרית אם הפירמה מסוגלת להיכנס לפלחי שוק חדשים הודות לקידום מודלים מתאימים.

שלב הבגרות

שלב בגרות השוק גדל בקצב אטי, ולכן התחרות גוברת. פירמות אשר מסוגלות לצמצם את העלויות וליצור יתרונות לגודל או למגוון מודלים של מוצרים לפלחי לקוחות חדשים ישתלטו על השוק, כשאחרים ישתדלו לעבור לשלב הדעיכה ומזעור הפסדים על המלאי שנותר.

שלב הדעיכה

יש תחומים שבהם שלב הדעיכה מתוכנן מראש. בתחום ההלבשה "סוף עונה" מוכרזת באמצע כל עונה, ומכאן והלאה הפירמות משתדלות להיפטר מהמלאי שנותר. בתחום כלי הרכב שלב הדעיכה נפתח קודם שמודל חדש נכנס לשוק.

בתחומים רבים החלטת שלב הדעיכה של מוצר היא תוצאה של הצלחת פירמה להחדיר לשוק דור חדש. "אינטל" תיצור דעיכת רכיב זיכרון על ידי הכנסת דור חדש בשוק. חברת "אפל" הוציאה את הדור הקודם כשהחלה לשווק את ה"אייפון" החדש.

קשה להגדיר מתי כדאי להכניס דור חדש לשוק. המועד הטוב ביותר הוא כשהשוק בשל לכך וכשהמתחרים עדיין משקיעים בדור הקיים. בשלות השוק ודרישותיו כתכונות לדור חדש מחייבות הבנה מעמיקה לא רק בהתפתחות התנהגות הלקוחות הפוטנציאליים, אלא גם בתחומים הטכנולוגיים שיאפשרו מימוש כדאי של הצרכים הרצויים במוצר המפותח על ידי הלקוחות העתידיים.

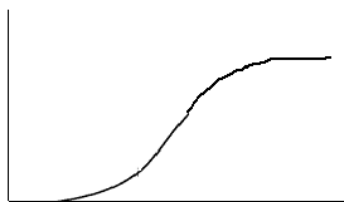
סוגים של מחזור חיי מוצר

למוצרים בתחומים שונים מחזור חיי מוצר שונה. יש מוצרים אשר שלב הבגרות מתארך, והם אינם עוברים לשלב הדעיכה. במוצרים אחרים שלב הבגרות קצר מאוד, והם עוברים מהר משלב הצמיחה לשלב הדעיכה. למוצרים אחרים יש מחזור חיי מוצר המתאפיין בהתנהגות מחזורית.

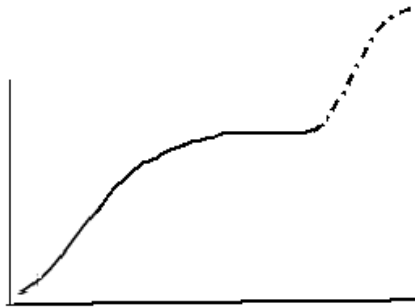
הארכת שלב הבגרות

שלב הבגרות מתארך כשהמוצר ממשיך להימכר בשוק. משקה "קוקה קולה" הוא מוצר הממשיך את שלב הבגרות ועד כה לא הגיע לשלב דעיכה. הפירמה יוצרת תנאים באמצעות קידום מתאים כדי שהביקוש לא יפחת (תרשים 19). מחזור חיי מוצר במבה של חברת "אסם" נתון גם הוא בהמשכיות שלב הבגרות. מחזור חיי מוצר של תרופה בעלת פטנט מתאפיין גם הוא בהארכת שלב בגרות עד שפג תוקפו של הפטנט, כיוון שמאותו רגע המכירות בשוק גדלות, בגלל כניסת מתחרים חדשים וירידת מחירים. בתנאים האלה מכירות התרופה חוזרות לשלב הצמיחה עד להתייצבות מחדש בהארכת שלב הבגרות (תרשים 20).

תרשים 19: הארכת שלב הבגרות



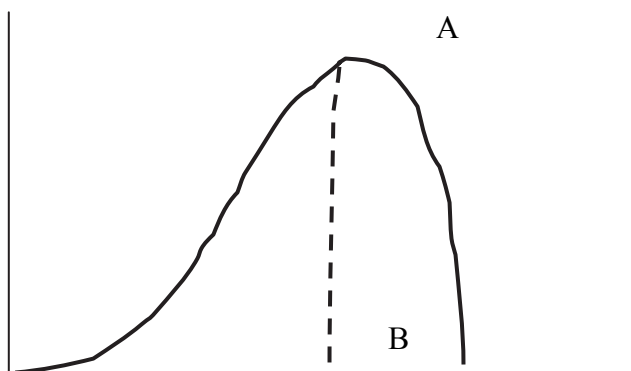
תרשים 20: מחזור חיי מוצר של תרופה



מעבר מהיר משלב הצמיחה לשלב הדעיכה

במחזור חיי מוצר מתאפיין תחום הלבשת אופנה בשלב חדירה קצר ומעבר מהיר לשלב הצמיחה, עדיין במהלך העונה, ומעבר לסוף עונה ושלב הדעיכה (תרשים 21). בתחום Fad, מוצרי ג'ג'ט או מוצרים הקשורים לאירוע מיוחד וחד-פעמי, מחזור חיי המוצר מתנהג באותו אופן אבל בצורה מהירה יותר, בתקופת זמן קצרה מאוד. המכירות גדלות מהר, היקפן גדול מאוד, ולאחר סיום האירוע הן יורדות לאפס. בתקופה אליפות העולם בכדורגל שנערכה בדרום-אפריקה בשנת 2010 צמחה מכירת הוובזלות (כלי נשיפה אפריקני) בקצב מהיר מאוד בעולם. לאחר סיום האליפות ירדו המכירות הבין-לאומיות של מוצר זה לאפס. כל סרט חדש של וולט דיסני מלווה גם במוצרי Fad כמו פרטי אספנות, תמונות, בובות וכיו"ב, לאחר שהפופולריות של הסרט דועכת, דועכות גם מכירות מוצרי ה-Fad.

תרשים 21: מעבר מהיר משלב החדירה לשלב הדעיכה

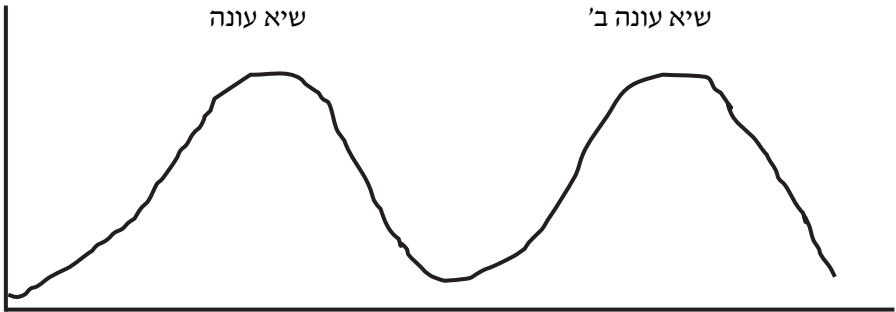


מחזוריות

במוצרים עונתיים מחזור חיי מוצר מתנהג במחזוריות. פרי או ירק נמכרים בהיקפים קטנים בתחילת העונה, הקצב מתגבר בהדרגה עד לשיא העונה, ולאחר מכן המכירות יורדות עד לסוף העונה, ושוב אותה מחזוריות חלה בעונה הבאה (תרשים 22). שלא כבתחום האופנה, בשלב הדעיכה המחירים עולים בגלל ההיצע ההולך וקטן.

מחזוריות מאפיינת גם מוצרים עונתיים קצרי מועד כמו אוזני המן בפורים או סופגניות בחנוכה. שלב הדעיכה במוצרים אלה דומה לשלב הדעיכה בתחום ההלבשה: המחירים יורדים כדי למכור את המלאי הנותר.

תרשים 22: מחזוריות



מחזור חיי תחום המוצר לאורך זמן

ורנון והירש (Vernon, 1966; Hirsch, 1967) דנים במחזור חיי תחום מוצר לאורך זמן כדי להסביר את השפעת הטכנולוגיה על התפתחותו ולאפיין בכל אחד משלביו את הביקוש וההיצע שנוצרים.

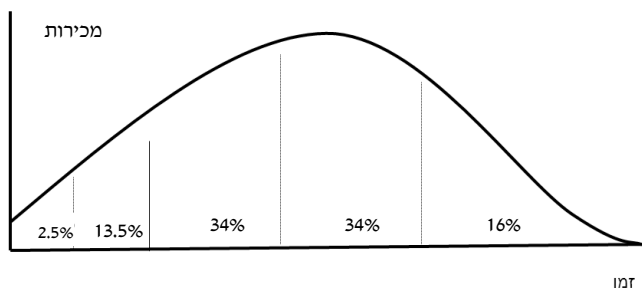
שלב החדירה לשוק

נקודת האפס של שלב החדירה לשוק היא מפגש בין שלושה ממדים חדשים: השוק, המוצר והטכנולוגיה. מוצר וטכנולוגיה חדשים מצמיחים שוק חדש ויוצרים גירוי למתחרים פוטנציאליים. שלב החדירה לשוק מאופיין בריבוי טכנולוגיות מתחרות, כשהמחסום לכניסה הוא הסף הטכנולוגי שיש לעבור כדי להתמודד עם המתחרים הקיימים. היתרון התחרותי מבוסס על כוח האדם בעל הידע הטכנולוגי הדרוש כדי להתמודד עם התחרות.

לקוחות "חדשניים" (Innovators) (תרשים 23) הם אלה שזיהו את הצורך החדש (Rogers, 1983), שיעורם בשוק הוא כ-2.5%.

תרשים 23: אופי פלחי הלקוחות בשלבים

השונים של התפתחות השוק והמוצר



שלב הצמיחה

שלב הצמיחה בשוק מתפתח עם הצטרפותם של "המאמצים המקדימים" (Early Adopters). שיעורם בשוק הוא כ-13.5%, והם חלק מהרוב המקדים (Early Majority) ששיעורו כ-34% מהשוק. מלבד הטכנולוגיה במוצר נדרשת גם טכנולוגיה בייצור ויכולת השקעה כדי להתמודד עם השוק המתרחב. כך משתנה גם מבנה ההיצע: ממעט פירמות מתמחות בשלב החדירה לשוק עוברים לפירמות רבות אשר מעבירות את התחום משלב החדירה לשלב הצמיחה.

בתחום כלי הרכב לא כל הפירמות שפיתחו את שלב החדירה שרדו בשלב הצמיחה. בתחום המחשבים חברת IBM, שהייתה שותפה של "אפל" בהתפתחות שלב החדירה לשוק, העבירה את השוק לשלב הצמיחה, אך נעלמה לבסוף מהשוק. "נוקיה" ו"מוטורולה", שיזמו את שלב החדירה בתחילת שנות השמונים של המאה העשרים המשיכו לפתח את שלב הצמיחה לצד פירמות רבות נוספות כמו "אפל", "ריס" ו"סמסונג".

שלב הבגרות

בשלב הבגרות התחרות מחריפה. מספר הפירמות הולך וקטן, והפירמות הנשארות גדלות עוד. התייעלות, הורדת מחירים והרחבת מגוון המוצרים הן המפתח להצלחה עסקית בשלב הזה. כל זמן שהתחום העסקי קיים,

לא מתפתח שלב דעיכה.

תחום המכוניות החל את דרכו בראשית המאה העשרים והיה מאופיין תחילה במספר קטן של פירמות קטנות בעלות טכנולוגיות שונות שהתמודדו עם פיתוח כלי רכב הנעים במהירות של עשרה עד עשרים קילומטרים בשעה. הלקוחות היו מעטים וגם הקדימו את זמנם (חדשניים). בשנות החמישים והשישים במאה שעברה התחיל שלב הצמיחה בשוק המכוניות, זאת עם כניסתן של חברות גדולות כמו "פורד" ו"מרצדס". היום התייצב שוק המכוניות, והוא נמצא בשלב הבגרות. שוק זה נשלט על ידי קונצרנים גדולים: פולקסווגן, פורד, מרצדס, טויוטה, רנו, מיצובישי, פג'ו.

ביבליוגרפיה

- Baumgarth, C. (2003). *Wirkungen des Co-Branding*. Wiesbaden: Gabler.
- Chang W.L. (2008). Typology of Co-branding strategy: Position and classification. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 12*, 220-227.
- Desai, K.K. & Keller, K.L. (2002). The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility. *Journal of Marketing, 66*, 73-93.
- EU Commissions' Communication "Guidelines of the Commissions" Enforcement Priorities in Applying Article 82 EC Treaty to Abusive Exclusionary Conduct by Dominant Undertakings', December 2008:
<http://ec.europa.eu/competition/antitrust/art82/guidance.pdf>
- Gartner Dataquest, Compiled by HKEPC, March 2007.
- Global Insight (2007). A study on the European cosmetics industry prepared for European commission, Directorate General for Enterprise and Industry by Global Insight, Inc.
- Hadjicharalambous, B.C. (2006). A typology of brand extensions: Positioning cobranding as a sub-case. *Journal of American Academy of Business, 10 (1)*, 372-377.
- Helmig B., Huber J.A. & Leeflang, P.S.H (October 2008). *Co-branding. The State of the Art SBR*, 359-377
- Hirsch, S. (1967), *Location of industry and international competitiveness*. Oxford: Clarendon Press.
- Levin, I.P. & Levin, A.M. (1996). Theoretical and empirical linkages between consumers' responses to different branding strategies. *Advances in Consumer Research, 23*, 296-300.
- Levin, I.P. & Levin A.M. (2000). Modeling the role of Brand Alliances in the assimilation of product evaluations. *Journal of Consumer Psychology, 9*, 43-52.
- Luczak, C.A., Pfoertsch, W., Beuk, F. & Chandler, J.D. (2007). In-branding – branding development of a conceptual model. *Academy of Marketing Studies Journal, 11 (2)*, 123-136.

- Park, C.W., Sung, Y.J. & Shocker, A.D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and Feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33, 453-466.
- <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=30>
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Samu, S., Krishnan H.S., & Smith R.E.(1999), Using advertising alliances for promotional strategies, *Journal of Marketing* 63, 57-74.
- Stremersch, S. & Tellis, G.J. (2002). Strategic bundling of products and prices, A new synthesis for marketing. *Journal of Marketing*, 66, 55-72.
- Varadarajan, P.R. (1986). Horizontal cooperative sales promotion: A framework for classification and additional perspectives. *Journal of Marketing*, 50, 61-73.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- Washburn, J.H., Till, B.D. & Priluck, R. (2000). Co-branding: Brand equity and trial effects. *Journal of Consumer Marketing*, 17, 591-604.
- Worm, S. & Van Durme, J. (2006). *An empirical study of the consequences of co-branding on perceptions of the ingredient brand*. Proceedings EMAC 2006 Conference, Athens.

אתרי אינטרנט

- <http://www.ahava.co.il>
- <http://www.bcg.com/>
- <http://www.breitling.com/zh/retailers/#/home/>
- <http://www.elonex.com/products/marksandspencer/msnb-2009.shtm>
- <http://www.ewavemd.com/>
- <http://www.globes.co.il/news/home.aspx?fid=4147>
- www.goretex.com
- http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html
- <http://www.marksandspencer.com/>
- <http://www.microban.com>
- <http://www.millwardbrown.com/Sites/mbOptimor/Ideas/BrandZTop100/BrandZTop100.aspx>
- <http://www.mp3licensing.com/mp3/history.html>

http://www.mrclean.com/en_US/reusable-wiping-cloth.do

<http://www.natuzzi.com>

<http://www.nike.com>

http://news.cnet.com/8301-17938_105-20011536-1.html

<http://www.nrg.co.il/online/16/ART1/917/851.html>

<http://www.strauss-group.com/AboutUs-OurStructureHebrew>

<http://www.tefron.com/tech.asp?ID=1>

<http://www.thebodyshop.com>

<http://www.timberland.com/timberlandbootcompany/?cp=3744604.3733446>

<http://www.tnuva.co.il/site/he/tnuva.asp?pi=273>

פרק ז

אסטרטגיית מחירים

מחיר הוא הערך שהלקוח מוכן לשלם בעבור התועלת שהוא עשוי להפיק ממוצר. מחיר מבטא רמת תועלת הלקוח וגם את רמת התועלת שהפירמה מעוניינת להפיק ממוצר שהיא מציעה למכירה. המחיר נקבע בהתאם למטרת השיווק של הפירמה.

מטרת השיווק והגישה

מטרת עסקים רבים היא לשרוד או ליצור רווח סביר. עסקים מתקדמים יותר רוצים ליצור אפשרות למקסום רווחיהם ונתח השוק שלהם או להוביל בתחום איכות וערכיות המוצר. בהתאם למטרתה הפירמה בוחרת בין שלוש גישות: גישת העלות, גישת תועלת הלקוח וגישת התחרות.

הישרדות וגישת עלות

מצב הישרדות נובע מיתרון קטן של עסק לעומת התחרות ומשוק רווי שבו התחרות קשה. העסק ישאף להגיע לסף מכירות שניב לו רווח המאפשר פרנסה בסיסית. המחירים ייקבעו לפי גישת העלות בתוספת הרווח. לעתים לא תכלול העלות הקבועה את שכר בעל העסק. השוק יכול גם להיות נתון בהישרדות בגלל התנאים השוררים בו. במשבר כלכלי

בעל עסק עשוי להסתפק במחירים המאפשרים לו לכסות את הוצאותיו המשתנות ואת מקצת הוצאותיו הקבועות. באזורים מוכי אבטלה חנויות ישאפו לשמור על לקוחותיהן, ולשם כך הן ירחיבו את מסגרת האשראי של הלקוחות (בלי ריבית) ולא יתחשבו במקצת העלויות הקבועות. מטרת הישרדות יכולה להיות גם מטרתן של חברות גדולות ומבוססות. פירמות המייצאות לארצות הברית נפגעו מירידת שער הדולר פעמיים: פעם אחת משום שהן מקבלות פחות שקלים לכל דולר, ופעם אחת מפני שעלויות מוצריהן מחושבות בשקלים. עלות המשכורות, חומרי הגלם וההשכרה מחושבות בדולרים. פירמות אלו ימשיכו לקיים ההסכמים עם לקוחותיהן האמריקנים כדי לשמרם לתקופות טובות יותר אף אם לפי שעה הן מפסידות.

רווח סביר, גישת התחרות

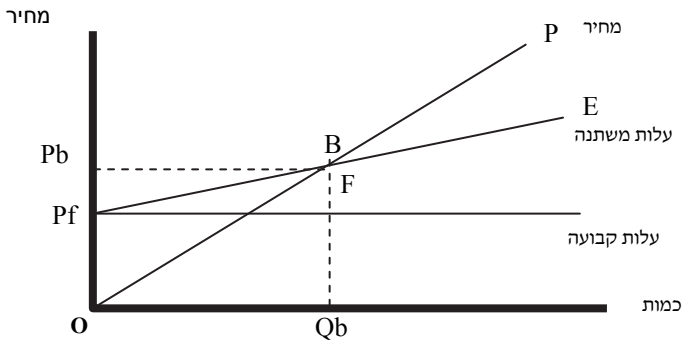
בשוק שבו התחרות קובעת את המחירים, ואין לפירמה כל השפעה עליהם, על הפירמה להחליט אם לייצר את המוצר או לא. אם תמחיר המוצר מראה שעלותו נמוכה ממחיר התחרות, הפירמה תייצר אותו, אם עלותו גבוהה ממחיר התחרות, אזי הפירמה לא תייצר אותו. כדי להכריע בשאלה אם לייצר או לא, תעשה הפירמה ניתוח תמחירי המאפשר לה לחשב את נקודת האיזון (Breakeven point) ועל פיו אפשר לקבוע את המחיר שיאפשר רווח סביר רצוי, לפי הגדרת הפירמה. המחיר ישתנה בהתאם לגמישות הביקוש, מבנה השוק ותנאיו.

נקודת האיזון

נקודת איזון מגדירה את המחיר והכמות שבהם סך ההכנסות וההוצאות שווה. מעבר לנקודה זו הפירמה מתחילה להרוויח (תרשים 1), ומחיר השוק מאפשר לפירמה להיות מאוזנת באפס רווח, אם היא תוכל לייצר כמות מוצרים בתנאי עלות משתנה בתוספת עלות קבועה שלא עוברת את היקף ההכנסות. אם מחיר השוק הוא Pb, העלות הקבועה היא Pf והעלות המשתנה לפי הקו P_{fE}, הרי כדאי לפירמה לייצר אם תצליח

למכור כמות Q_b לפחות. במצב זה היקף ההכנסות OQ_bBP_b שווה להיקף ההוצאות הקבועות, P_bBF_Pf וההוצאות המשתנות O_PfFQ_b .

תרשים 1: נקודת איזון



אם P הוא מחיר השוק, F עלות קבועה ו- V עלות משתנה ליחידה, הרי:
 $Q = F / (V - P)$; $F = Q(V - P)$; $P \times Q = F + V \times Q$

אפליית מחיר

אפליית מחיר היא מתן מחיר שונה לאותו מוצר לשני לקוחות שונים. מטרת אפליית מחיר להגדיל את מכירות הפירמה ואת רווחיותה למרות מצב של רוויית שוק ותחרות חזקה. אפשר להפלות לפי פלח לקוחות בהתאם לעיתוי ולמקום מכירת המוצר.

אפליית מחיר לפי פלח לקוח

אפשר להציע מחיר נמוך לפלח לקוחות מסוים אם מהלך זה יגדיל את המכירות ואת הרווח הכולל של הפירמה. ההשפעה יכולה להיות מידית או לאורך זמן. לדוגמה, חברות תעופה מציעות כרטיסי טיסה לפלח השוק סטודנטים ולפלח השוק אנשים בגיל פנסיה במחירים נמוכים יותר בהשוואה לפלחי הלקוחות האחרים. הסטודנטים הם פלח לקוחות גדול אשר מסוגל להזמין כרטיסי טיסה רבים בתקופות של חופשות. לקהל כה

גדול ההנחה לכרטיס יוצרת רווח כולל גדול יותר. כך מעודדים סטודנטים לטוס, ולאחר זמן, כשפלח זה יסיים את לימודיו, הוא עשוי להישאר לקוח של אותה חברת תעופה. קהל האנשים בגיל פנסיה הולך ומתרחב, וגם הוא פלח לקוחות בעל יכולת קנייה גדולה. לפלח זה הכנסות גבוהות מהממוצע וזמן פנוי שאיננו חופף את תקופות השיא של הקיץ או חופשות של ילדים ומשפחות. אנשים בגיל פנסיה יכולים למלא טיסות במועדים שבהם פלחי לקוחות אחרים אינם יכולים לטוס. דוגמה נוספת, חברות סלולר מציעות מחיר מפלה לחיילים מאותן הסיבות שחברות התעופה מציעות לסטודנטים הנחות.

אפליית מחיר לפי זמן

מועד קניית המוצר או מתן השירות יכול להיות סיבה לאפליית מחיר כדאית בעבור הפירמה. מסעדות רבות בארץ ובעולם נוהגות להציע בתפריט ארוחות עסקיות בין 12:00 ל-17:00. המחיר זול מבשעות אחרות של היום. אבל כדאי למסעדות להפלות בין לקוח ללקוח, כי היקף הלקוחות הצורכים ארוחת צהריים עשוי לפצות על הרווח הנמוך לכל ארוחה בשעות הארוחות העסקיות. כך פועלים גם בתי מלון המציעים מחירים נמוכים באמצע השבוע לעומת סוף השבוע.

אפליית מחיר לפי מקום

אפליית מחיר לפי מקום נובעת מזיהוי יתרון למקום בו מסופק המוצר. מידת התועלת, הביקוש וההיצע משפיעים על מידת האפליה. בקבוק משקה קר יעלה בחוף הים יותר בהשוואה למחירו בקיוסק במרכז העיר, כיוון שהחום מורגש יותר בחוף הים וצמאים יותר. גם היקף ההיצע הקטן יותר בחוף הים יכול להיות סיבה לאפליית מחיר. מקום ישיבה בקרבת הבמה בתאטרון או בקונצרט קלאסי או פופ יעלה יותר ממקום רחוק, כיוון שבמקומות הקרובים לבמה אפשר לראות ולשמוע טוב יותר, וגם מספר המקומות בקרבת הבמה מוגבל.

מקסום רווח וגישת תועלת לקוח

מקסום רווח יהיה אפשרי כשהתחרות חלשה או כשהמוצר ייחודי, קשה לחיקוי ונדרש בשוק. ה"וויאגרה" פותחה בחברת Pfizer ומוגנת בפטנט. מטרת החברה למקסם רווח כל זמן שהפטנט תקף. מחירו הגבוה נקבע לפי תועלת לקוח, אבל לא גבוה מדי כדי לאפשר לפלחי הלקוחות המתאימים להפכו למוצר צריכה שוטף.

התועלת ללקוח של קוקטייל התרופות לאיידס כתרופה מצילת חיים מאפשרת לפירמות לגבות מחיר גבוה. אבל גם במקרה זה רמת המחיר גם צריכה לאפשר לרבים לקנותו. "בריסטול-מייירס סקוויב וגילייד" (Bristol-Myers Squibb and Gilead) מצאו פתרון נוח מהקוקטייל אשר מחייב חולה לבלוע עשרות גלולות ביום. הן פיתחו יחד גלולה המסוגלת במינון יומי לטפל במחלה. מחירה יהיה בהתאם לתועלת נוחות הלקוח גבוה יותר.

מקסום רווח יכול לנבוע מהמצב בשוק. בשנת 2008, לקראת אולימפיאדת בייג'ינג, נוצר ביקוש גובר לחומרי גלם, בעיקר ברזל ונחושת. מחסור זה יצר לחץ על המחירים. כל חברה בעלת מכרות ופסולת של מתכת או של נחושת קבעה את המחיר לפי תועלת הלקוח, וכך התקבל מחיר גבוה.

מוביל איכות, גישת תועלת לקוח

פירמה הרוצה לבדל את מוצריה בשוק בגלל ערכיות גבוהה משל המתחרים תשאף לקבוע מחיר גבוה ממחיר התחרות המבטא תועלת גבוהה יותר. "קוקה קולה" דורשת מחיר גבוה בכ-20% ממחיר "פפסי קולה" או RC קולה בישראל. חברת "סוני" שומרת על מעמדה המוביל בשוק הודות לשילוב בין טכנולוגיה מתקדמת למחירים גבוהים משל מתחריה. בתחום הפירות המותגים "עין ייב" בתחום המלונים ו"חצבה" בתחום האבטיחים שומרים על מחירים גבוהים משל המתחרים. חקלאים אלה פועלים לפי מטרת מוביל איכות וגישת תועלת לקוח.

נתח שוק, גישת עלות או תחרות

מטרת נתח שוק נהוגה בפירמות הרוצות להשיג היקף מכירות שיבטיח את מקומן ומיקומן בשוק. חברת "אפל" החליטה לקבוע טווח מחיר גבוה של 600-800 דולרים למודל הראשון של "אייפון" כדי להשיג מטרה של מוביל איכות בגישת תועלת לקוח כפי שהיא נהגה ב"אייפוד". היא ציפתה לקנות לה מעמד בשוק הסלולר הודות לנתח שוק מכובד. לאחר כמה חודשים נכחה "אפל" לדעת שלא תשיג את נתח השוק הרצוי, ולכן שינתה את אסטרטגיית המחירים שלה והורידה את מחיר המכשיר בשיעור של 50%. המחיר החדש שקבעה החברה קרוב יותר למחיר התחרות. נציין כי ל"אפל" היה חשוב יותר להשיג מעמד של "מאתגר" בשוק הסלולר, ולהיות בעלת נתח שוק גדול מאשר להיות מוביל איכות. בדורות ההמשך של ה"אייפון", כדי להמשיך ולהגדיל את נתח השוק של "אפל" בתחום הסלולר, נקבע מראש מחיר המכשיר קרוב למחיר התחרות.

בשנת 2007 החדירה חברת "שטראוס" לשוק קוטג'. היא קבעה מחיר זהה לזה של המתחרים - "תנובה" ו"טרה" - והתמודדה על נתח גדול דיו כדי לבסס את מעמדה. לפי גישת העלות, קביעת מחיר נמוך ממחיר התחרות עלול היה להתפרש על ידי מתחרותיה כהכרזת מלחמת מחירים. "שטראוס" בהיותה חדשה בתחום הקוטג' הייתה חלשה ממתחרותיה ועדיין ללא מכירות, ועל כן הייתה עלולה שלא לשרוד את מלחמת המחירים.

בינואר 2008, בעת כניסתה לשוק בישראל, הכריזה חברת "מולר" על מטרת מוביל איכות כשקבעה מחירים גבוהים משל יופלָה (תנובה) ודנונה (שטראוס), כיוון שמוצריה כוללים מרכיבים טבעיים בלבד. מתחרותיה עזרו לה להשיג את מטרת נתח שוק גבוה, מפני שהן העלו את מחיריהן וצמצמו את פער המחירים. הלקוח ראה לפניו מוצר ערכי יותר במחיר קרוב למחיר המוצרים המתחרים ולכן קנה אותו.

אסטרטגיית מחירים ושלבים במחזור חיי מוצר

מחיר של מוצר משתנה בכל אחד משלבי מחזור חיי המוצר בהתאם לתועלתו, מצב השוק והתחרות.

שלב חדירה של מוצר חדש ואסטרטגיית מחירים

מחיר מוצר חדש במועד כניסתו לשוק תלוי במטרת הפירמה. יש לה בחירה בין מחיר גריפה למחיר חדירה או למחיר תחרות.

מחיר גריפה (Skimming Price)

מחיר גריפה נקבע כשאפשר להשיג מקסום רווח. לכן כל זמן שיש יתרון ברור לעומת התחרות ייגרף רווח גדול ממחיר גבוה. לראשונה בנובמבר 2007 החדירה "אמזון קינדל" את המוצר הספר האלקטרוני לשוק, מוצר המבוסס על הדיו האלקטרוני (EInk). היא קבעה מחיר גריפה של \$399. וכדי לשמור על נתח השוק שלה ומעמדה כ"מוביל" היא קבעה מחיר נמוך יותר לדור השני (Kindle II) שנמכר ב-\$299 ביולי 2009 ו-\$259 באוקטובר אותה שנה. בשנת 2010 הרחיבה החברה את נתחה בשוק הודות לשלושה מודלים של המוצר: העממי והפשוט (במחיר של \$130), השני במחיר של \$180, והגדול והמתוחכם יותר (ה-DX) במחיר של \$370. גם ה"אייפד" של "אפל" נכנס לשוק לפי מחיר גריפה, כי "אפל" הייתה הראשונה שהכניסה לשוק קונספט חדש של Tablet. הופעתם של כ-70 Tablets, מקצתן מוצעות על ידי חברות סיניות רבות בתערוכת CIS 2011 בלוס-אנג'לס, עשויה להוריד את מחירי "אפל", הרוצה לשמור על נתח השוק שלה ועל מעמדה כמוביל.

מחיר חדירה (Penetration Price)

מוצר שתועלתו בתודעת הלקוח עדיין איננה ברורה ייכנס לשוק במחיר חדירה. כלומר מתחת למחיר התחרות, כדי לאפשר ללקוח לנסות. בישראל הלקוח נוהג להשתמש באבקת כביסה ולא בנוזל כביסה. בשנת 2010 החליטה חברת "פֶרסיל" לשנות את הרגלי הצריכה של הלקוח בישראל ולהחדיר לשוק נוזל כביסה. כדי לעודד את הלקוח לנסות את

המוצר החדש היא הוציאה לשוק מכלים מיוחדים של 3 ליטר + 1 ליטר חינם. זו דרך עקיפה להגדיר מחיר היכרות או מחיר חדירה.

מחיר תחרות

אם המוצר החדש ממלא צורך קיים, והפירמה ידועה ובעלת תדמית חיובית, אין חשיבות למחיר נמוך ממחיר התחרות. מחיר נמוך עלול לפגוע בתדמית הפירמה. חברת "תנובה" החליטה בתחילת 2010 לשווק מוצר המתחרה ב"גמדים" של "שטראוס" - ה"שטוזים". חברת "תנובה", שלה תדמית חיובית, הכניסה לשוק את המוצר באותו מחיר של חברת "שטראוס".

אסטרטגיית מחירים ושלב הצמיחה

בשלב הצמיחה התחרות גוברת ומחייבת את הפירמות לשנות את אסטרטגיית מחיר מוצריהן בהתאם. מוצרים אשר חדרו לשוק במחיר גריפה אמורים להוריד מחיר בגלל התחרות המתגברת ושוק המתרחב. מוצרים אשר הוחדרו לשוק במחיר חדירה נמוך ממחיר התחרות יישרו את הקו כלפי מעלה עם מחיר התחרות. מוצרים אשר חדרו לשוק במחיר התחרות ינסו ליצור אפליית מחיר שתאפשר להגדיל את מכירותיהם ואת רווחי הפירמה.

אסטרטגיית מחירים ושלב הבגרות

בשלב הבגרות השוק גדול ויציב, המחירים מתייצבים לרמה מוסכמת, מספר החברות מתמעט בגלל התחרות החריפה. הפירמות החזקות יותר רוכשות את החברות הכושלות וגדלות עוד. לדוגמה, בתחום כלי הרכב חברת "פולקסווגן" רכשה את "אודי", "סיאט" ו"סקודה", חברת "קרייזלר" רכשה את "פיאט", וחברת "רנו" רכשה את "מזדה".

אסטרטגיית מחירים ושלב הדעיכה

שלב הדעיכה מאופיין בירידת מחירים. מטרת ירידת המחירים לחסל את המלאי שנותר. מחירי "סוף העונה" משקפים את שלב הדעיכה בתחום ההלבשה. מוצרי מאפה עוברים את כל שלבי מחזור חיי המוצר ביום אחד: בבוקר המאפים חמים וחודרים לשוק במחיר גריפה או חדירה בהתאם למאפייה ולדימויה. בהמשך היום התחרות גוברת והביקוש עולה, ומחיר המאפים שנכנסו במחיר גריפה יורד, ואלה שנכנסו במחיר חדירה עולים. לקראת הצהריים מחיר המאפים מגיע לרמת מחיר תחרות. לקראת סוף היום מתחיל שלב הדעיכה, המחירים מתחילים לרדת עד למחיר המאפשר חיסול המלאי, בדרך כלל 50% ממחיר התחרות.

ביבליוגרפיה

<http://www.businessweek.com/news/2010-12-23/amazon-com-kindle-sales-are-said-to-exceed-estimates.html>

http://www.terradaaily.com/reports/AIDS_Cocktail_Could_Be_Soon_Down_To_Just_One_Pill.html

פרק ח

אסטרטגיית קידום

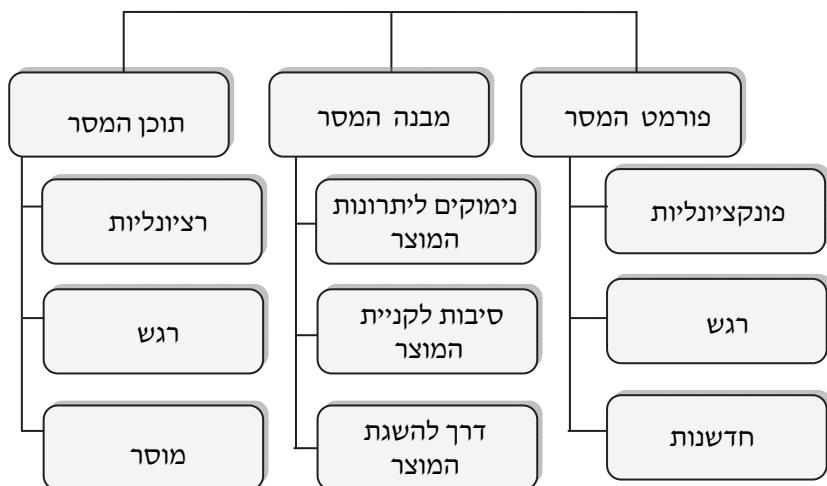
קידום עוסק בפיתוח תודעת תועלת מוצר בקרב הלקוח. אסטרטגיית הקידום מבוססת על תמהיל של ארבע שיטות: פרסומת, מכירה אישית, קידום מכירות, יחסי ציבור.

להלן נדון באסטרטגיית דחיפה באמצעות בעלי מעמד בשוק ובאסטרטגיה דרך פנייה ישירה ללקוח. לבסוף נתמודד עם חמשת השאלות המנחות של אסטרטגיית הקידום: מי הלקוחות להם מיועד הקידום (Who)? איפה הלקוח זמין לקבל את המסר, ודרך איזו מדיה (Where)? מתי עדיף לפנות ללקוח (When)? מה המסר המתאים לו (What)? איך לבטא את המסר (How)?

בניית המסר

בניית המסר המועבר בפעילות קידום מהפירמה ללקוח מתמקדת בתוכן, במבנה ובפורמט שבו הוא נמסר (תרשים 1).

תרשים 1: תוכן, מבנה ופורמט המסר



תוכן המסר

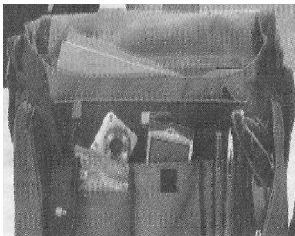
מסר יכול לעורר בקרב הלקוח משיכה רציונלית, רגשית או מוסרית.

משיכה רציונלית

פרמטרים רציונליים מבוססים על שיקולים של עלות ותועלת ותכונות פיזיות ותועלתיות. בפרסומת של "אופיס דיפו" (תמונה 1) כל המסר מופנה למשיכה רציונלית:

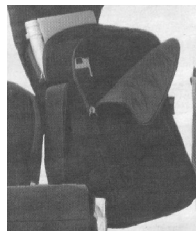
- גדלים שונים וצורות שונות של תיקים.
- שימושים שונים: תיקים המיועדים למטיילים (תמונה 1א - עם מצלמה), ללומדים ועובדים (תמונה 1ב - עם מחשב) וליום-יום (עם מכשיר להשמעת מוזיקה - תמונה 1ג).
- דגש על איכות: 25 שנים של אורך חיי מדף ואחריות.
- מתנה בקנייה - החסן נייד (דיסק-און-קי).

תמונה 1: פרסומת תיקים של "אופיס דיפו"



ג

תיק עם IPOD



ב

תיק עם מחשב



א

תיק למטייל

משיכה רגשית

לקוח מושפע בהחלטת קנייה מפרמטרים רגשיים שהם חלק מתועלת המוצר. בתחום הבשמים המסרים הם בעיקר רגשיים ומבחינים בין השוק היוקרתי (prestige) לבין שוק ההמונים (mass market). בשנת 1993 הדגיש השוק היוקרתי שמות איטלקיים: Venezia של Laura Biagiotti; Vendetta של Unilever; Gio של L'Oreal; Tuscany per Donna של Lauder (Chandler Burr, 2008; Moheran, 2008).

הבשמים לשוק ההמונים מתקרבים יותר לרגש האישי, לדוגמה: "Charlie" של Revlon, "Exclamations" של Coty או Glow של Jennifer Lopez.

השוק בצרפת, בגרמניה ובאיטליה מעדיף רגש מקומי. בצרפת "J'adore" (אוהב) של "כריסטיאן דיור" בגרמניה, "בוס" של "הוגו בוס" ובאיטליה "Aqua di Gio" (מי האושר) של "ארמני".

משיכה רציונלית ורגשית

בפרסומת של "אל על" (תמונה 2) המסר הכתוב פונה לשיקול הרציונלי והרגשי. הרציונליות מתבטאת בעלות ובתועלת: מחיר זול יותר למשפחה בעלת ילד או יותר המוכנים לטוס לאירופה ביולי:

- "ילד שני חינם".
- 25% הנחה על הילד הראשון.
- בפרסומת הרגש מתבטא במסרים האלה:
 - שמים כחולים.
 - אבובים הקשורים לגב המטוס וממחישים את ה"חופשה".
 - המושג "חופשה קיצית משפחתית (Family Summer)".

תמונה 2: פרסומת של "אל על", קיץ 2009



משיכה מוסרית

בשנים האחרונות נודעת חשיבות עסקית למשיכה המוסרית. ירק או פרי אורגניים מבטאים רצון לשמור על איכות הסביבה באמצעות הפחתת

שימוש בכימיקלים, שמירה על בריאות האנשים באמצעות שימוש פוחת בחומרים רעילים המתקבלים משימוש בחומרי הדברה כימיים. חברת Seventh Generation (תמונה 3) מבססת את יתרונה התחרותי על השיקול המוסרי של אי-שימוש בכימיקלים הפוגעים באדם. בתמונה 9 א מוצג מרכז כביסה ללא כימיקלים, ובתמונה 9 ב - החיתולים ללא כלורין.

תמונה 3: מוצרי Seventh Generation



ב

חיתולים ללא כלורין

א

מרכז ללא כימיקלים

מבנה מסר

מבנה המסר מורכב מנימוקים ליתרונות המוצר, הסיבות לקנייתו ודרך השגתו.

נימוקים ליתרונות המוצר

הנימוקים ליתרונות המוצר - הרציונליים, הרגשיים והמוסריים - מנוסחים בכתב או בהמחשה ויזואלית או קולית. בפרסומת של "אל על" המסרים מועברים הן בכתב (הנחות, חופשה משפחתית) והן בהמחשה ויזואלית (מטוס, שמים כחולים, אבובים). בפרסומת של "אופיס דיפּו" ההמחשה בעיקר ויזואלית - תמונות התיקים המשמשים לצרכים שונים: לימודים,

עבודה, טיולים, יום-יום.

סיבות לקניית המוצר

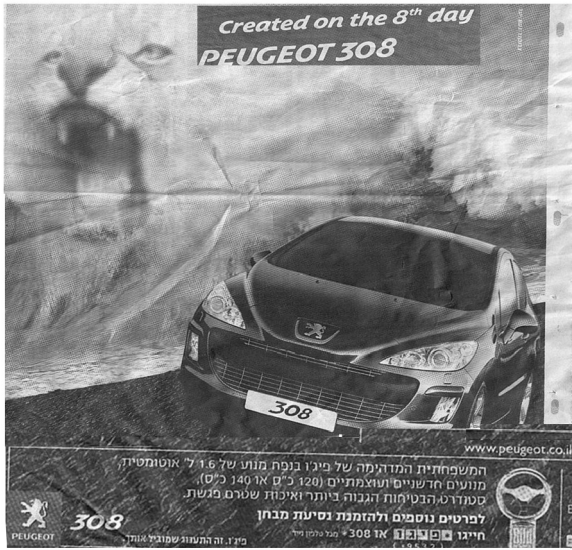
הנימוקים לקניית המוצר מפורטים בהגדרת יתרונות המוצר. לדוגמה, בפרסומת של "אל על" המחיר המיוחד הוא הנימוק. "אל על" הוסיפה את ה-Family Summer כנימוק נוסף: המחיר הזול לילד הראשון וחינם לילד השני מאפשר חופשה משפחתית. בפרסומת של "אופיס דיפו" הסיבות לקניית התיקים מפורטות ברב-שימושיות שלהם ובחיי המדף הארוכים שלהם: "25 שנות אחריות".

הדרך להשגת המוצר

הדרך להשגת השירות בפרסומת של "אל על" מופיעה במספר טלפון להזמנה בפרסומת. בפרסומת של "אופיס דיפו" מופיעה כתובת האתר כדי למצוא את הפרטים בסניפים השונים. בפרסומות של "קוקה קולה" או חברות למוצרי חלב, אין צורך בפרטים, שהרי כל אחד יודע היכן למצוא את המשקאות הקלים ומוצרי חלב במרכולים.

פורמט המסר

פורמט המסר יוצר את הרושם הכולל שהפירמה רוצה ליצור באמצעות הפרסומת. חברת "אל על" רוצה להביע רגש באמצעות השמים הכחולים, האבובים ואווירת חופש. "אופיס דיפו" רוצה להביע את פונקציונליות התיקים. חברת "פיג'ו" (תמונה 4) בחרה בפורמט של חדשנות: מודל שנוצר "ביום השמיני" של הבריאה. בקטעי סרט הפרסום (תמונה 5) על החדשנות נלווים אלמנטים של רגש: ההפרדה בין ים לבין שמים, עוצמת האריה (תמונה 5א) ואלמנטים של רציונליות: מהירות גבוהה (תמונה 5ב), מעבר מעל מכשולי מים ומפולות אבנים בהצלחה (תמונות 5ג-5ד).





Created on the 8th day
PEUGEOT 308

www.peugeot.co.il

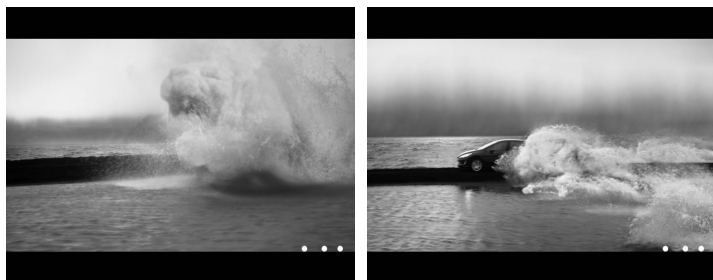
המשפחתית המודרנית של פינו בנפח מנוע של 1.6 ל' אוטומטית מנועים חדשניים וטווחי ייס (120 או 140 כ"ס).
סטנדרט הבטיחות הגבוה ביותר ואיכות שטרם מגשת
לברטיס נוסמים ולהזמנת נסיעה מבחן
חייבו **308** * מעל טלפון פני 1-800-200-200

PEUGEOT **308**

פינו זה המנוע שמוביל אתך

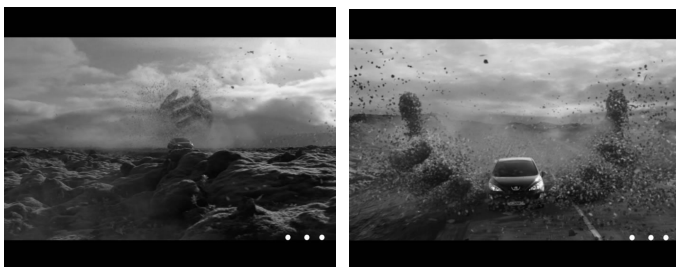


תמונה 5: קטעי סרט פרסום של מכונית פג'ו 308



ב

א



ד

ג

תמהיל הקידום ואמצעי המדיה

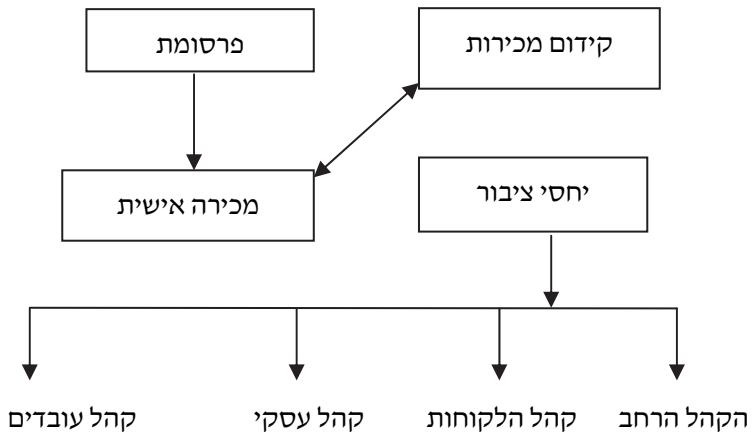
פרסום, מכירה אישית, קידום מכירות ויחסי ציבור מרכיבים את תמהיל הקידום. פירמה יוצרת תמהיל בין שיטות שונות בהתאם למידת השפעתן על תודעת הלקוחות הפוטנציאליים (תרשים 2).

פרסומת

פרסומת היא שיטת קידום המתאימה למוצרים המיועדים לקהל רחב ואשר ממלאים צרכים ידועים. פרסומת מפזרת ענן מידע במרחב שבו מעריכים שיש קהל לקוחות פוטנציאלי. היא תעורר תודעה למוצר ורצון

לקנותו. אפשר לפרסם באמצעי מדיה שונים. להלן נעסוק בתאימות בין פרסומת לפלחי לקוחות מוצרים ואמצעי מדיה.

תרשים 2: תמהיל הקידום



פרסומת ושלטי חוצות

היתרון של שלט חוצות הוא במיקוד ביזור ענן המידע לאזור ולאוכלוסייה שאפשר לאפיינה. אם המטרה לפנות לבעלי הכנסה גבוהה, הרי השלט יהיה בקרבת מקום המגורים שלהם או בקרבת המקום שבו הם קונים או מבליים. שלטי חוצות רבים של פרסומת "אל על" (תמונה 2) נפרסו באזור קניון רמת גן, כיוון שלמקום באים קונים בעלי הכנסה בינונית-גבוהה ומשפחות בעלות ילדים קטנים.

פרסומת ועיתונות

קהל היעד של עיתון יכול להיות רחב עד ממוקד. אם רוצים לפנות לקהל הרחב, בוחרים בעמודי החדשות הכלליות להכנסת פרסומת. אם רוצים לפנות לאנשי עסקים, בוחרים במוסף הכלכלי או פונים לעיתון כלכלי. אפשר להיות ממוקד ולבחור בעיתונות מקצועית. לדוגמה, עיתונות

בתחום החקלאות, הכימיה, האלקטרוניקה והרפואה. החסרונות של פרסום בערוץ זה הוא העלות הגבוהה והצורך לפרסם בערוץ זה כמה פעמים כדי להיכנס לתודעת הלקוחות ולהישאר שם.

פרסומת ורדיו

למרות התחרות של הטלוויזיה, הרדיו נשאר ערוץ מדיה מבוקש לפרסומות. שעות השיא של הקשבה לרדיו הן בעיקר בשעות הבוקר ומועדי החזרה מהעבודה (16.00-20:00), אלה הן שעות הפרסום היקרות בערוץ זה. במהלך היום פלחי לקוחות שונים מאזינים לרדיו: חקלאים בשעות הבוקר המוקדמות אשר רוצים להתעדכן בתנאי מזג האוויר, פנסיונרים, עובדי משק בית או עקרות הבית הם קהלי יעד המאזינים לרדיו רוב שעות היום.

פרסומת וטלוויזיה

בטלוויזיה בכל שעה קהל יעד אחר עשוי להוות יעד לפרסומות. בשעות הבוקר המוקדמות הטלוויזיה מתחרה על אותו קהל יעד המאזין לרדיו. אבל בשעות הבוקר המאוחרות הילדים הנשארים בבית או ההולכים למעון או לגן צופים עם מלוויהם בתכניות לילדים והופכים לפלחי לקוחות פוטנציאליים של חטיפים מתוקים או מלוחים, חיתולים, משחקים וצעצועים.

ילדים בגיל בית ספר הם קהל יעד בשעות הצהריים ולפנות ערב, וה"משפחות" הן קהל יעד בשעות הערב המוקדמות. יש אירועים מיוחדים שהטלוויזיה מנצלת אותם למשיכת פרסומות וריבוי, לדוגמה באירועי ספורט או אירוויזיון.

פרסומת וקטלוגים או עלונים

חברת "איקאה" מדפיסה קטלוג מוצרים ומפרסמת אותו בדואר בכל העולם בשפות רבות במאות אלפי עותקים. יצרני כלי רכב מדפיסים

קטלוג על כל רכב, והוא משמש בעיקר לפרסום בתערוכות או בסוכנויות. גם עלוני פרסום מודפסים משמשים אמצעי פרסום ומופצים בדואר או בבתים ואף בדואר אלקטרוני.

פרסומת ואינטרנט

פרסום באינטרנט פונה לקהל בעל ידע ויכולת להתחבר לאינטרנט. קהל זה תופס את רשת האינטרנט כמרחב לפעילות מקצועית או צרכנית. בדרך כלל המשתמשים באינטרנט הם צעירים המחפשים הזדמנויות ומושפעים מרמת המחירים. הצעירים תופסים את האינטרנט כמרחב צרכני בתחומים רבים: מוצרי חשמל ואלקטרוניקה, מחשבים, אייפודים, מצלמות, מוצרי הלבשה, קוסמטיקה, כרטיסי טיסה, השכרת מכוניות ועוד. מרחב האינטרנט לא שייך רק לאנשים פרטיים, אלא גם חברות גדולות. לדוגמה, מפעלי תעשייה קונים באינטרנט חומרי גלם, רכיבים וחלפים, בנקים ועסקים רבים אחרים קונים ציוד משרדי וגם שירותי שילוח באינטרנט.

הפרסומת - יתרונות וחסרונות

- יתרונות: חשיפה לקהל רחב; אמצעי מדיה רבים; אפשרות לפתח ולטפח תודעת מוצר בקרב לקוחות;
- חסרונות: כללי ולא ממוקד; לא מאפשר להגיע לקהלים ספציפיים; לא מאפשר לשכנע את הלקוח לקנות מוצר;

מכירה אישית

אפשר להגדיר מכירה אישית כפרסום אישי המותאם ללקוח ספציפי, בהתאם לפרופיל הצרכני שלו. לקוח אשר ראה פרסומת על שלט חוצות למודל חדש של מכונית מגיע לסוכנות מכוניות ושואל שאלות על אותה מכונית. תוכן התשובות של איש המכירות והחומרים הנלווים (קטלוג, סרט הפרסום או כל אמצעי המחשה אחר) מאופיינים על ידי אנשי

השיווק לפי פרופיל הלקוחות הפוטנציאליים, מנכ"ל, חקלאי, סטודנט או פועל.

- יתרונות המכירה האישית: מאפשרת חידוד המסר בפנייה אישית ובתקשורת ישירה, טיפוח הקשר עם הלקוח;
- חסרונות המכירה האישית: דרך יקרה, כי יש צורך באנשי מכירות רבים; לא מאפשרת להגיע ללקוחות רבים;

קידום מכירות

קידום מכירות מטרתו לעודד את המכירות באמצעות חלוקת דוגמאות או הנחות במחיר במשך תקופה קצובה. מניע בולט לצעד זה יכול להיות הכנסת מוצר חדש לשוק, אבל גם הופעת מוצר מתחרה יכולה לעורר צורך בקידום מכירות כדי להתמודד עם התחרות שנוצרה.

קידום מכירות, הנחות ואמצעי מדיה

קידום מכירות נעשה בשתי דרכים: הפחתת מחיר ליחידת מוצר או המחשת תועלת המוצר באמצעות התנסות בו בלא תשלום. הפחתת מחיר יכולה להיות הנחה על המחיר הקיים לזמן מוגבל, או הוספת כמות ללא שינוי במחיר. כדי לעודד מכירות אפשר גם להציע מוצר שני או שלישי בהנחה. לעתים קרובות מתן אשראי משמש אף הוא אמצעי לקידום מכירות. עשרה תשלומים, עשרים ואפילו שלושים תשלומים נותנים ללקוח לחשוב שמכשיר החשמל או הטלפון הסלולרי זולים יותר, אף שבפועל הם יקרים יותר, בייחוד אם נגבית ריבית.

קידום מכירות באמצעות המחשת תועלת המוצר

בתחום המזון תועלת המוצר מומחשת באמצעות חלוקה חינם של פריטים כמו יוגורט, משקה או סלט או בטעמות. בתחומים אחרים תומחש תועלת המוצר באמצעות התנסות במוצר לזמן קצוב. לדוגמה, מכונית, שואב אבק או במחשב אפשר לתת ללקוח לתקופת ניסיון, ואחריה יחליט

הלקוח אם הוא רוכש המוצר או לא.

קידום מכירות - יתרונות וחסרונות

- יתרונות: מעודד מכירות; השפעתו מיידית; לא יקר;
- חסרונות: תקופה ארוכה עלולה להרגיל את הלקוח לתנאים של קידום מכירות ולראות בהם תנאים קבועים; קידום מכירות בתדירות גבוהה מדי עלול לפגוע בדימוי הפירמה;

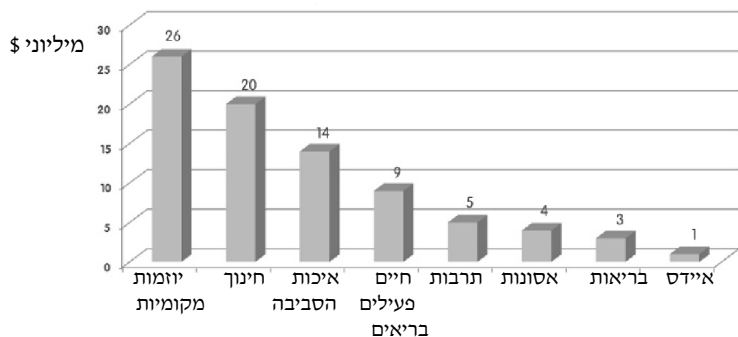
יחסי ציבור ואמצעי מדיה

מטרת יחסי ציבור לטפח את דימוי הפירמה בקרב ארבע שכבות ציבור: הציבור הכללי, ציבור הלקוחות, הציבור העסקי וציבור העובדים. ליחסי ציבור משמשים בכל אמצעי המדיה הקיימים.

יחסי ציבור עם הציבור הרחב

יחסי ציבור עם הציבור הרחב נועדו ליצור תקשורת חיובית אשר עשויה לסייע בעיצוב תדמית הפירמה, ובעתיד להשפיע על היקף מכירותיה. מתן חסות לתאטרון, או לקבוצת ספורט או לאירוע מוזיקלי היא דרך לטיפוח יחסי ציבור עם הציבור הרחב. ברוב החברות הגדולות קיים אגף חברה וקהילה (Community) הפועל בעניין זה. בשנת 1986 יזמה "קוקה קולה" תכנית לתמיכה בחינוך ילדים וסטודנטים ופתחה תכניות משותפות עם אוניברסיטאות, בהן *Emory University* באטלנטה (תרשים 3).

תרשים 3: תחומים שבהם "קוקה קולה" נותנת חסויות (2008)



חברת "אינטל" מפעילה בעשר השנים האחרונות תכנית תמיכה בחינוך המבוססת על התנדבות עובדיה. בשנת 2008 ייחדה "אינטל" לתכנית לכמיליון שעות.

חסות ניתנת על ידי פירמות גם לקידום הספורט. "נוקיה" תרמה לשיפוץ היכל הספורט בשכונת יד אליהו בתל אביב, אשר נקרא על שמה. "אלקטרה" נותנת חסות לקבוצת הכדורסל של מכבי תל אביב ושמה מודפס על חולצות השחקנים. דרך מקורית לטיפול קשר עם הציבור הרחב נוקט בנק הפועלים: מימון כניסה לפארקים לאומיים בחגים מסוימים.

יחסי ציבור עם ציבור הלקוחות

יחסי ציבור עם הלקוחות נועד לחזק את נאמנותם באמצעות מתן הטבות. בנקים נוהגים לתת חסות למופעי תרבות כדי להיטיב עם לקוחותיהם. לדוגמה, בנק דיסקונט נתן בלעדיות ללקוחותיו ברכישת כרטיסים בתנאים מיוחדים למופע הראשון של אופרת "נבוקו" במצדה (2010) והאופרה "אאידה" (2011). חברת "אל על" היטיבה עם לקוחותיה בינואר 2011 באמצעות מכירת מכשירי "אייפד" במחיר מוזל (צורף ובלמקוביץ, 2011).

יחסי ציבור עם קהילת העסקים

קהילת העסקים היא יעד לפירמה שלקוחותיה הם לקוחות עסקיים או פירמה המבקשת למצוא משקיעים, מקורות הספקה של מוצרים או חומרי גלם חדשים. מחלקת יחסי ציבור מפיצה ידיעות לעיתונות ולטלוויזיה, נותנת ראיונות או מעודדת כתבות על פעילות הפירמה. קהילת העסקים כוללת בנקים, חברות השקעה, יבואנים, יצואנים וקבלני משנה אשר עשויים לסייע בפיתוח העסקי של פירמה. פרסום ידיעה בעיתון על משא ומתן עם משקיעים פוטנציאליים יכול למשוך משקיעים פוטנציאליים אחרים לפנות לפירמה. הודעה על חתימת הסכם עם לקוח גדול עשויה לעודד ספקים או קבלני משנה להציע את מוצריהם או את שירותיהם.

בשנת 2011 ערכה חברת "טבע" מסיבת עיתונאים ופרסמה את תכנית החומש שלה בכל העיתונים המקומיים ובכמה עיתונים בין-לאומיים. גם הטלוויזיה בארץ ובעולם העלתה את תוכן מסיבת העיתונאים. מטרת יחסי הציבור של הפירמה היו יכולות להיות העלאת שווי החברה בקרב משקיעים פוטנציאליים, ריכוך משא ומתן של חברות, יעד לרכישה, משיכת קבלני משנה וספקים ורכישות נוספת של חברות.

בשנת 2011 הזמינה חברת "אפריקה ישראל" עיתונאים כדי לסקר את פתיחת הקניון שבבעלותה במוסקבה. מטרתה הייתה שבעקבות הביקור בקניון יפורסמו מאמרים בנושא בעיתונות בישראל (איזסקו, 2011). עלות כרטיס הטיסה של העיתונאים הייתה קטנה בהרבה מאשר עלות הפרסומת באותו שטח שתפס המאמר בעיתון. מטרת יחסי הציבור הייתה לשפר את תדמית הפירמה בקרב ציבור העסקים, המשקיעים, נותני האשראי והספקים.

המוסף הכלכלי של הארץ, The Marker, פרסם ב-10 בינואר 2011 ידיעה בלעדית שכותרתה "מלון דן אכדיה בהרצליה יורחב וייהפך למלון הגדול בישראל" (נחום-לוי, 2011). הידיעות נועדו בבירור ליצור אמינות בקרב הקורא ולמשוך פניות של קבלני בניין, יבואנים ויצרנים של ציוד למלון בתחומים רבים וגם בנקים אשר ישמחו להעמיד לרשות המלון אשראי מתאים.

יחסי ציבור עם העובדים

העובדים הם השגרירים הפוטנציאליים של הפירמה בכל מפגש ביניהם לבין גורמים חיצוניים. שיפורים בתנאי העבודה וטיפול היכולת של עובד עשויים להפוך אותו לשגריר טוב ולהיטיב עם החברה. יחסי הציבור עם העובדים כוללים חלוקת מתנות, מימון השתלמויות, לימודים אקדמיים והשתתפות בכנסים.

יחסי ציבור - יתרונות וחסרונות

- יתרונות: מאמר של יחסי ציבור בעיתון אמין מפרסומת בעיתון; ההשקעה ביחסי ציבור זולה מהשקעה בפרסומת;
- חסרונות: היעדר שליטה על הגורם שבו נעזרים כדי לפרסם מאמר; סיכון באי-הבנות, משמעויות ללא קשר לכוונות;

אסטרטגיה ותכנית קידום

אסטרטגיית קידום מאופיינת לפי חמישה פרמטרים: מי הלקוח, היכן ניתן להשיג את תשומת לבו, מה העיתוי הטוב ביותר, מה תוכן המסר המתאים לו ואיך לבטא אותו.

את האסטרטגיה אפשר לממש ישירות מול הלקוח בפנייה ישירה אליו - אסטרטגיה במשיכה, או בסיוע מתווכים הנהנים מנאמנות חוג לקוחות - אסטרטגיה בדחיפה.

מאפייני אסטרטגיית קידום

"מי" (קהל היעד) ו"איפה" (מקום הפרסום)

בפרסומת של "אופיס דיפון" (תמונה 1, לעיל) המסר מופנה לפלחי לקוחות שונים ("מי"): תיק גב, מצלמה וארגונית - פנייה לפלח לקוחות התנהגותי - טיולים (תמונה 1א); תיק גב ובתוכו מחשב נייד פונה לפלח

לקוחות התנהגותי אחר - אנשי עסקים וסטודנטים (תמונה 1ב); תיק גב ובו מכשיר להשמעת מוזיקה ואוזניות מופנה לפלחי לקוחות צעירים לשימוש יומיומי (תמונה 1ג). הפרסומת התפרסמה במוסף כלכלי ("איפה"), ומכאן שהיא מכוונת למתעניינים או למעורבים בעסקים, בדרך כלל בעלי הכנסה בינונית-גבוהה. התיקים יקרים ובעלי חיי מדף ארוכים. פרסומת "אל על" (תמונה 2, לעיל), פונה לפלח התנהגותי של משפחות הנוהגות לבלות את החופש יחד (Family Summer) בייחוד משפחות שיש להן ילד אחד או שניים.

"מתי" (זמן הפרסום)

מהו המועד שבו ה"מי" זמין לקבל את המסר ולהטמיעו? פרסומת של "אופיס דיפר" לציוד משרדי (תיק, מחשב נייד, כלי כתיבה וכו') תופץ לפני תחילת שנת הלימודים. בסוף שנת מס יופצו פרסומות לאנשי עסקים להגדיל את הוצאות כדי להפחית את המס שישלמו על הכנסותיהם. בעבור חברה שפעילותה העסקית תלויה בעונות השנה, למשל "אל על" או חברת הלבשה, העיתוי המתאים יהיה חודשים אחדים לפני תחילה העונה.

למוצרים רבים, בעיקר כלי בית, מכשירי חשמל, רהיטים וכדומה, אין זמן ספציפי לפרסומם, והם יכולים להתפרסם בכל ימות השנה. לעתים מכוון הפרסום של מוצרים אלה למועד מסוים, למשל חג הפסח או אירוע ספורט.

"מה" (תוכן) ו"איך" (אופן הפרסום)

המסר, תוכן הפרסום, מבטא את ה"מה", וה"איך" מגדיר את אופן המחשת המסר. המסר יומחש בדרך אחרת לכל קהל יעד ("מי") הנזכר לעיל.

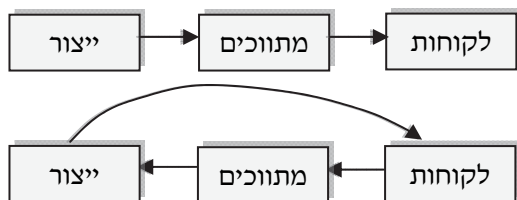
אסטרטגיית קידום במשיכה ובדחיפה

קידום במשיכה

ביוזמת הפירמה מבוצעת אסטרטגיית קידום במשיכה על ידי פנייה ישירה ללקוח באמצעות פרסומת המופנית אליו (תרשים 4). בעקבות הפרסום הלקוח מתעניין במוצר, פונה למפיצים אשר משתכנעים להזמין את המוצר כדי לספקו ללקוחותיהם.

אסטרטגיה זו מחייבת השקעה רבה, כיוון שצריך לעורר את הצורך בקרב הלקוחות ולהביאם למפיצים על מנת שידרשו את המוצר. בתחומים מסוימים אסטרטגיה זו היא היחידה הקיימת. חברת "נסטלה" יצאה בקיץ 2010 בפרסום גלדת Joya בשלטי חוצות המופנים ישירות ללקוחות ו"משכה" אותם לדרוש מהמפיצים - קיוסקים, סופרמרקטים, חנויות מכולת וכ' - להזמין את הגלילות החדשות.

תרשים 4: קידום במשיכה ודחיפה



קידום בדחיפה

הפירמה יכולה להיעזר במפיצים בעלי ניסיון בתחומה, בעיקר בעלי תדמית חיובית בקרב הלקוחות. הם עשויים להשפיע על הלקוחות לקנות מוצר שמציעה הפירמה. יתרונה של אסטרטגיה זו הוא שהפירמה מחלקת את הסיכון בינה לבין המתווך ומתגמלת אותו בתמורה למכירותיו על פי הסכם ביניהם. ההנחה המונחת ביסוד אסטרטגיה זו היא שהרווח הכולל מן הלקוחות שיביא המפיץ יהיה גדול מן ההוצאה הכרוכה באסטרטגיית משיכה. לדוגמה, חברת HP נעזרת ב"אופיס דיפו" בקידום בדחיפה של מדפסותיה (תמונה 6א), וחברת LG בקידום מכירת הצגים שלה (תמונה

שילוב בין אסטרטגיית משיכה לבין אסטרטגיית דחיפה

שימוש בשתי האסטרטגיות בו-זמנית - משיכה ודחיפה - עשוי להגביר את תודעת המוצר החדש בקרב הלקוחות ולהאיץ את מכירתו. לדוגמה, חברת HP מפעילה את שתי האסטרטגיות זו לצד זו. היא מסתייעת ב"אופיס דיפו" כדי לקדם את מוצרה ב"דחיפה" ומפרסמת בעיתונות ב"משיכה", פונה ללקוח כדי שידרוש את המוצר מהמפיצים. חברת "אפל" החדירה את ה"אייפון" בישראל באסטרטגיית דחיפה באמצעות פרסומות משותפות של חברות פלאפון, סלקום ואורנג' וגם באסטרטגיית משיכה באמצעות פרסומת ישירה לקהל הרחב.

תכנית קידום

תכנית הקידום מתרגמת את האסטרטגיה ליעדים, לתקצוב בשלבים, לפעילויות לאורך זמן ולמעקב אחרי הביצוע.

יעדי תכנית קידום

היעד העיקרי של תכנית הקידום הוא להשיג יעד תקשורת או חשיפה אשר יאפשר השגת מטרות עסקיות שקבעה הפירמה.

תקשורת וחשיפה

כמה אנשים צריכים להיחשף לפרסומת כדי שיהיה אפשר להשיג את היקף המכירות המוגדר במטרה העסקית? תשובה לשאלה זו תלויה במשתנים רבים כמו מהו המוצר, מהי המדיה המשמשת את קידום המכירות, מה תדירות הפרסומת ובאיזו מידה המסר קליל וקולע.

תמונה 6: מדפסת HP ומסך LG בפרסומת של "אופיס דיפו"

Office DEPOT
Taking Care of Business

טלוויזיה פלזמה 42" LG, 10
P02000



אספקה ישירה
מהספק

ב

מדפסת HP

א

צג LG

המוצר

במה שונה המוצר מהמוצרים הקיימים? מה היתרונות שבו? האם הוא עונה כראוי לצרכים הרצויים ללקוח? ככל שיתרונותיו יהיו ברורים, כך עשויה הפרסומת ליצור חשיפה רחבה.

אמצעי המדיה הנבחרים

מידת התאמת אמצעי המדיה שנבחרו למוצר ויתרונותיו תשפיע על מידת החשיפה. החשיפה לגלידה החדשה של "נסטלה" (Joya) בתחנות אוטובוס (ר' לעיל תמונה 16 פרק ד) עשויה להיות גדולה מזו שבשלט חוצות ברחוב. בתחנת אוטובוס אנשים ממתנים תמיד, ולכן זמן החשיפה לפרסומת שבה ארוך יותר מבשלט ברחוב שלידו רק חולפים. בתחנת האוטובוס יש לקהל זמן אפילו להתרשם ולקרוא בעיון את מה שכתוב בפרסומת.

תדירות הפרסומת

היתרון של שלטי חוצות הוא שהחשיפה אליהם מתמשכת תקופה

מסוימת (ימים אחדים או חודש או למעלה מחודש). כדי להבטיח המשכיות של חשיפת פרסומת ברדיו או בטלוויזיה יש לפרסם שוב ושוב. ככל שפרסומת תחזור על עצמה, כך יגדל הסיכוי להרחבת החשיפה. חברת "קוקה קולה" מפרסמת בכל יום, בכל פעם באמצעי מדיה אחר - רדיו, שלטי חוצות ולעתים טלוויזיה. אף שהמוצר ידוע ותדמית החברה מבוססת, הרי צמצום תדירות הפרסום עלול להשפיע לרעה על היקף החשיפה ועל המכירות של החברה.

חדות המסר

מסר פרסומת שלא מובן בהרף עין או בתוך שניות עלול לצמצם את מידת חשיפתו. הצופה לא יתאמץ להבין פרסומת, כיוון שהוא לא הוכן מראש אליה. הוא במצב פסיבי, ולכן כדי לעורר עניין בה הוא זקוק לגירוי ברור ומובן. הפרסומת של "נסטלה" מעבירה מסר של תועלת דרך שמה של הגלידה Joya - הנאה או תכשיט בספרדית, "The hottest ice cream", גלידה חמה, נמסה בפה (כמו הכפית). הפרסומת מדגישה גם את תכולה הגלידה: שמנת, שוקולד ואגוזים.

מטרות עסקיות

תכנית הקידום מבוססת על התכנית השיווק שבה מפורטות המטרות העסקיות והדרכים להשגתן. בתכנית הקידום אמצעי הקידום הדרושים להשגת המטרות יפורטו לשלבים ולפעילויות בהתאם לשלבים ולמחזור חיי המוצר ואסטרטגיית הקידום שנבחרו.

תקציב, תחרות ומחזור חיי המוצר

תקציב ותחרות

בשוק ללא תחרות או כשהתחרות חלשה ויש ביקוש למוצר, כמעט אין צורך בקידום. לדוגמה, חברת "מקורות" או חברת החשמל בהיותן מונופולים לא צריכות להשתמש בשיטות קידום כדי למכור מים או חשמל. אבל חברת "פלאפון", אף שהייתה מונופול במשך שש שנים,

השקיעה בקידום שירותי הסלולר היות שמוצר כזה היה חדש, והיה צורך להפיצו לידיעת הציבור. ככל שהתחרות גוברת, כך גובר הצורך בקידום ונדרש עוד תקציב כדי להתמודד על השוק הקיים.

תקציב ומחזור חיי מוצר

מוצר בשלב החדירה יכול להיות בשלושה מצבים המצריכים תקציבי קידום: שוק בוגר, יציב ורחב; שוק בתחילת דרכו, בעל תודעת צורך נמוכה ומעט תחרות; שוק בתחילת דרכו, בעל תודעת צורך מבוססת ומעט תחרות

שוק בוגר, יציב ורחב

שוק בוגר, יציב ורחב מעיד על תחרות חזקה וניסיונות רבים לתפוס נתח שוק על חשבון מתחרים. לכן המצב מחייב תקציבי פרסום גדולים. יש צורך גם בקידום מכירות להכרת המוצר על ידי הלקוח. חברת "מולר" התמודדה עם תנאים כאלה בכניסתה לשוק היוגורט בישראל, שהיה שוק גדול ויציב והתחלק בעיקר בין "דנונה" ל"יופלה". על "מולר" היה לבצע קידום אגרסיבי בכל האמצעים - שלטי חוצות, טלוויזיה, אתר אינטרנט וגם קידום מכירות באמצעות מתן טעימות ודוגמאות חינם.

שוק בתחילת דרכו, בעל תודעת צורך נמוכה ומעט תחרות

בשוק בתחילת דרכו אפשרויות הפרסום מוגבלות, ולכן תקציבי הקידום מופנים בעיקר למכירה אישית כדי לאפשר ללקוח להתנסות במוצר. ואשר פיתחה בשנת 1954 את תנור המיקרוגל הראשון, לא הצליחה לטפח את תודעת הצורך. פרסום לא היה מועיל לה כלל, כי עדיין הצורך של הציבור לא היה בשל.

שוק בתחילת דרכו, בעל תודעת צורך מבוססת ומעט תחרות

שוק בתחילת דרכו בעל תודעת צורך מפותחת עשוי לא לחייב תקציבי פרסום גדולים אם תודעת הצורך טופחה באמצעות יחסי ציבור מתאימים.

מכשירי ה"אייפד" של "אפל" הם דוגמה למוצר שלא נזקק לתקציבי פרסום גדולים, כיוון שתודעת הצורך הייתה מפותחת. זמן רב לפני הופעת המוצר הסתייעה מחלקת יחסי הציבור של החברה בכמה אמצעי מדיה כדי להעלות את המוצר לתודעת הלקוחות. במועד ההשקה נוצרה אווירה של דרישה המונית למוצר ונראו תורים ארוכים בכניסה לחנויות החברה. בנובמבר 2007, עם הופעתו בשוק הספרים האלקטרוניים, יצר ה"אמזון קינדל" שינוי בשוק מכירות הספרים. למרות מחירו הגבוה הוא נמכר בהצלחה, תחילה לצרכני ספרים גדולים אשר היו מוכנים לשלם מחיר גבוה עבורו, ובהמשך בעקבות שכלול המוצר, הוזלתו והופעת מתחרים בשוק הלכו וגדלו תקציבי הפרסום הדרושים.

נשים לב לכך שלא בכל מצב מצליחים יחסי ציבור להביא לבשלות השוק במועד חדירת המוצר לשוק. לדוגמה, מערכת יחסי הציבור של ה-Modu, הטלפון הסלולרי שפותח בישראל, ניסתה לבנות מערכת יחסי ציבור לקונספט של טלפון מודולרי שבו מגוון ראיונות של המפתח, דב מורן, בעיתונות הישראלית והבין-לאומית. החברה הצליחה ליצור תודעה בקרב הלקוחות וגייסה 102 מיליון דולרים, אבל לא הצליחה ליצור תודעה בקרב הלקוחות הפוטנציאליים בדבר הנחיצות המודולריות בתחום הסלולר, ועל כן נסגרה. לאחר סגירת החברה טען המנכ"ל שאפשר היה לחכות להבשלת השוק (פלדמן, 2011)

מוצר בשלב הצמיחה

שוק בשלב הצמיחה מאופיין בתחרות חזקה, ולכן עדיין נדרשים תקציבי קידום גדולים אבל קטנים מאלה שבשלב החדירה. התחרות בשוק זה תהיה חריפה פחות, ולכן ידרשו תקציבי קידום פחותים מן הנדרש בשוק בוגר בגלל התרחבות השוק אשר מאפשרת להגדיל את המכירות בלי צורך להתמודד על נתח השוק של המתחרים.

מוצר בשלב הבגרות

בשלב הבגרות יחסי הכוחות בין המתחרים מתייצבים. כל אחד מנסה לשמור על השוק שלו, לכן דרוש תקציב פרסום שוטף של "תחזוקת" נתח

השוק. מודל מכונית חדשה בשוק של חברה אחת צריך להתמודד עם מודלים חדשים של החברות האחרות. התמודדות על נתח השוק של המתחרים מחייבת תקציבי פרסום גדולים.

מוצר בשלב הדעיכה

בשלב הדעיכה הפירמה מצמצמת הוצאות, כיוון שהרווחיות נמוכה. לכן בהתאם למלאי שנותר תחליט הפירמה אם לפרסם או לקדם מכירות באמצעות הנחות סוף עונה. חברות הלבשה בשלב הדעיכה לא נוהגות לפרסם, אלא מגיעות להסדר עם מערכות ההפצה על מחירי סוף עונה כדי לחסל מלאים. חברת "איקאה", אשר לא נוהגת לפרסם את מוצריה, נוהגת אחרת בסוף עונה ומפרסמת הודעות על מכירות סוף עונה בחנויותיה.

אמצעי מדידה ובקרה

בשלב שונים של תכנית הקידום מוגדרים ציוני דרך שבהם בוחנים את ההתקדמות לקראת השגת יעדי התקשורת והיעדים העסקיים. תהליך הבדיקה והבקרה מתבצע במהלך פעילויות קידום כדי לבחון את ההשפעות ולהשוות אותן להשפעות החזויות. סטייה מהתכנון לטובה או לרעה תיבחן בדקדקנות כדי להחליט אם לשנות את פעילויות הקידום המתוכננות או לא.

מחקרי שוק יאפשרו לעקוב אחר מידת החשיפה שהושגה ומידת השגת היעדים העסקיים. למשל, אפשר לערוך סקר טלפוני בקרב צופים בתכנית טלוויזיה שבה הופיעה פרסומת. כך אפשר לדעת כמה צופים צפו בפרסומת, כמה צופים התעניינו במוצר, כמה צופים הושפעו מהפרסומת וקנו את המוצר כעבור זמן קצר.

ביבליוגרפיה

איזסוקו, ס' (2011, 25 במאי). לבייב: "הקניון במוסקבה הוא מכרה יהלומים".
כלכליסט נדל"ן.

נחום-לוי, ר' (2011, 1 באוקטובר). מלון דן אכדיה בהרצליה יורחב וייהפך למלון
 הגדול בישראל. (<http://www.themarket.com/markets/1.600013>)

פלדמן, ב' (2011, 27 בספטמבר). דב מורן בגילוי לב על מודו: "טעיתי כשסגרתי את
 החברה". (<http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000686771>)

צורף, א' בלומנקרנץ, ז' (2011, 9 בינואר). אל על תחל למכור אייפד במטוסיה; המחיר
 ההתחלתי - 1,940 שקל. (<http://www.themarket.com/consumer/1.597085>)

Chandler, B. (2008). *The perfect scent: A year Inside the perfume industry in Paris and New York*. New York: Henry Holt and Company.

Moeran, B. (2008). Fragrance and perfume in West Europe. *Creative Encounters Working Papers*, 23

אתרי אינטרנט

<http://www.ideafinder.com/history/inventions/microwave.htm>

www.intel.com/intel/cr/gr/pdf/Intel_CSR_Report_2008.pdf

<http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/education.html>

<http://www.raytheon.com/ourcompany/history/leadership/index.html>

פרק ט

אסטרטגיית הפצה

אסטרטגיית הפצה נועדה לאפשר את המפגש בין הלקוח לבין המוצר, כשמהתועלת המרבית נהנים הן הלקוח והן לפירמה. הלקוח רוצה מוצר זמין במקומות הנוחים לו, והפירמה רוצה מערך הפצה קל לתפעול ובעל תועלת מרבית. לכן בתכנון ובעיצוב מערך ההפצה יש לתת את הדעת לשיקולי שני הצדדים. בפרק זה יידונו שלושה מרכיבים של מערך הפצה: מקומות המפגש בין המוצר ללקוח; תפקידי מקום ההפצה; אסטרטגיית ההפצה.

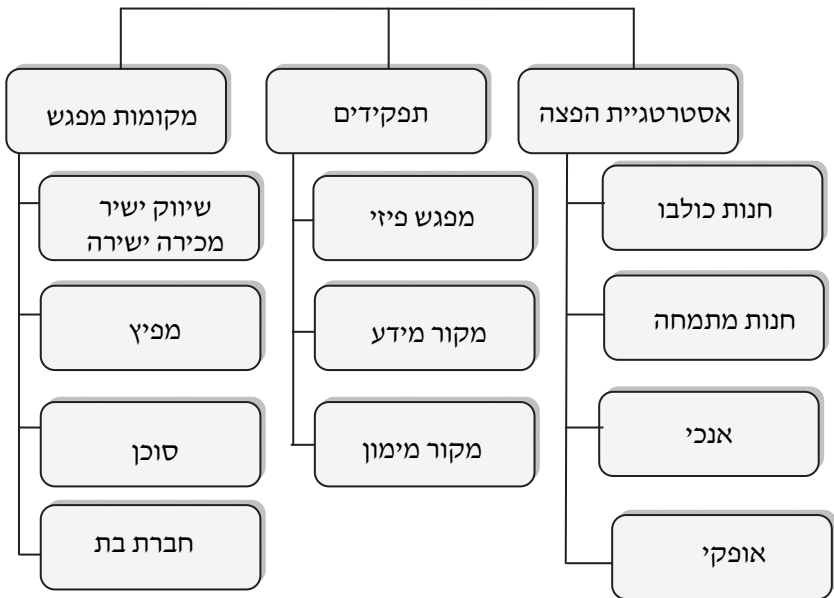
מקום המפגש (Place)

שתי אפשרויות הקצה של מקום המפגש הם בית הלקוח או שיווק ישיר וחנות המפעל. בין שני הקצוות הפירמה יכולה להסתייע במפיצים, בסוכני מכירות או בחברות-בנות שלה. רשת ההפצה איננה רק מקום למכירת מוצר, אלא משמשת גם אמצעי קידום, מקור מימון ומקור מידע על הלקוחות. על פי סוג המוצר ומטרות השיווק תוכל הפירמה לבחור את תמהיל ההפצה המתאים.

שיווק ישיר

שיווק ישיר יוצר מפגש ישיר בין מוצר ללקוח בביתו (תרשים 1). הלקוח מחליט בעצמו על הקנייה, ויש קשר ישיר עם הפירמה בלא מתווכים. הסיכון העיקרי הוא שהלקוח משלם מראש לפני קבלת המוצר. שלוש שיטות שיווק ישיר נהוגות: קטלוגים המופצים בדואר או בדואר אלקטרוני; שירות משלוחים; אתר קניות באינטרנט.

תרשים 1: אסטרגיית הפצה



קטלוג מופץ

הפצת קטלוג מצמצמת ככל האפשר את מעורבות הפירמה או גורם מטעמה בהצעה ובהעברת מוצר ממנה ללקוח. משלוח קטלוגים בדואר

הוא השיטה ההיסטורית הראשונה של שיווק ישיר. "איקאה" ביססה את פעילותה העסקית בתחילת דרכה על קטלוג מוצרים שמייסד החברה, אינגמר קמפרד, הפיץ בעירו. עם קבלת ההזמנות הוא היה נוסע לשטוקהולם, בירת שבדיה, קונה ומפיץ. עד היום "איקאה" מפיצה את מוצריה בקטלוג מודפס הנשלח בכל שנה לכל לקוחותיה בעולם. את המוצרים המפורסמים בקטלוג אפשר להזמין בטלפון לפי מספר הפריט.

שירות משלוחים

שיווק ישיר באמצעות משלוחים נהוג בתחומי עסקים רבים, כשהספק מביא את חומרי הגלם ללקוחותיו. מאפיות מקבלות למאפייה את הקמח, תחנות הדלק מקבלות את הדלק בתחנה. שיטה זו התרחבה גם ללקוחות פרטיים. אפשר להזמין קניות ממרכולים או פיצה מפיצרייה בהזמנה טלפונית. אף בתחום המסעדות יש שירות שיווק ישיר. תפריט המסעדה מופץ לבתים ולמשרדים ומתוכו אפשר לבחור את המנות הרצויות ולהזין באמצעות הטלפון.

אתרי קניות באינטרנט

היום אתרי אינטרנט הם מוקד שיטת השיווק הישיר. חברת "אמזון" מוכרת ספרים בשיווק ישיר באתר שלה. באינטרנט אפשר לקנות כמעט כל מוצר או שירות, מכרטיסי טיסה והשכרת רכב ועד למכשירים אלקטרוניים וחשמליים, מצלמות, ביגוד וחלפים למכוניות ואף מצרכי מזון.

מכירה ישירה

מכירה ישירה מתבצעת בפירמה או בחנות הפירמה. הפירמה חוסכת את עלות המשלוח או עמלות הניתנות למתווכים, והלקוח מקבל את המוצר במקום. חברות עסקיות נוהגות לקנות מחברות עסקיות אחרות במפעל כדי להבטיח הספקה של המוצר בתנאים הטובים ביותר. לדוגמה, חנות

ירקות תקנה ישירות מחקלאי כדי להבטיח הספקת ירקות טריים ולחסוך פערי תיווך.

"חנות המפעל" או "מרכז מבקרים" הפכו למוקדי משיכה ללקוחות פרטיים הרוצים לקנות מהמקור את המוצרים בתנאים משופרים, והציפייה היא שמוצרים אלה יהיו זולים מחנויות, אף שלא כן הדבר בהכרח. למשל, מרכז המבקרים בזיכרון יעקב מציע יינות לקנייה, ומרכז במבקרים ביד מרדכי מציע דבש ומוצרים.

הפצה באמצעות מפיץ (Distributor)

מפיץ קונה מוצר מפירמה, מוכר אותו ונותן אחריות ושירות, ובזה הוא מקבל עליו את האחריות ואת הסיכון. הלקוחות הם לקוחותיו. הם לא ידועים ליצרני המוצרים. מפיץ בלעדי מקבל בלעדיות על ייצוג פירמה שכולל אחריות הפירמה לתקינות מוצריה. אבל אין הדבר מבטיח לו בלעדיות על טריטוריה. החוק בישראל איננו מכיר בבלעדיות על טריטוריה. חברה אחרת יכולה לייבא לארץ את אותם המוצרים של אותה פירמה ממקור אחר. תהליך זה נקרא "ייבוא מקביל". הבלעדיות מקנה את הזכות לפעול בשמה של הפירמה ולקבל ממנה את הגיבוי לאחריות על המוצרים, חלפים וידע מקצועי במידת הצורך. מוצר המגיע לארץ בייבוא מקביל איננו באחריות הפירמה ונציגה הבלעדי. למשל, בישראל חברת BSH - מכשירים ביתיים בע"מ, היא המפיצה הבלעדית של חברת "בוש" (Bosch), יצרנית מכשירי חשמל כמו מכונות כביסה, תנורים ומדיחי כלים. חברת "סקל" מייבאת בייבוא מקביל את אותם המוצרים ממדינות שונות אבל חייבת לספק אחריות משלה מכיוון ש- BSH לא מחויבת לכך.

התחום היחיד שבו לא הייתה אפשרות לעסוק בייבוא מקביל היה תחום המכוניות. אבל בשנת 2011 נפתח התחום ליבוא מקביל, וחברות עסקיות מתארגנות כדי לייבא לארץ מכוניות של חברות המותג השונות. הם מתחרים עם נציגיהן הבלעדיים. החברה להשכרת מכוניות "סיקסט" קיבלה ראשונה רישיון לייבוא מקביל של מכוניות.

בהתאם למדיניות הפירמה המפיץ יכול לקבוע את מחירי המוצרים. לדוגמה, חברת "זארה" קובעת מראש את מחירה, ואינה מאפשרת למפיציה לשנות אותם. אבל חברת "טמבור צבעים" קובעת מחיר מומלץ מרבי לצרכן ומאפשרת למפיציה לקבוע את המחיר הסופי הנמוך מן המחיר המומלץ.

בדרך כלל על המפיץ מוטלת פעילות הקידום. לדוגמה, החברה המרכזית למשקאות, נציגתה של "קוקה קולה" בארץ, אחראית על כל הוצאות הפרסום בארץ. חברת "קוקה קולה" לא משתתפת בהוצאות אלו, אך יכולה להעמיד לרשותה פרסומות שהיא מכינה.

ככל שהמוצר ייחודי וממותג, כך יש בידי המפיץ פחות יכולת להשתמש בלקוחות כנכס שלו. מפיץ של "נייק" או מפיץ של "איקאה" בישראל יתקשו להשתמש בכוחם כדי לשכנע לקוחות לקנות מוצרים אחרים. אבל מפיץ המייצג חברת מכוניות ידועה יוכל להשתמש בניסונו ותדמיתו בשוק הישראלי כדי לשכנע לקוחות פוטנציאליים לקנות אביזרים למכוניות, מרדיו ועד ל-GPS, ואפילו רכבים של חברות אחרות. למשל, חברת UMI מייצגת חברות אמריקניות כמו "ביואיק", "קדילק" ו"שברולט" וגם את חברת "איסוזו" היפנית.

חברה הבוחרת במפיץ בחו"ל עלולה להסתכן בבניית מתחרה אם אותו מפיץ יחליט לייצר בעצמו או לייצג חברה מתחרה. למשל, חברת המיצים "גת" מוכרת את מיציה במדינות אירופה תחת שם המותג של היבואן. היא אינה יודעת מיהם לקוחותיו, והלקוחות לא יבחינו בכל שינוי אם יחליף היבואן את המיצים של חברת "גת" במיצים של חברה אחרת.

חברת "מיצובישי", בעלת רשת מרכולים ביפן, קונה מהחברה הסינית Qingdao Biwan Marine Products מוצרי דגים הנמכרים במרכוליה תחת שם המותג "מיצובישי". בהיותה מפיץ בעל שם מותג משלו יתקשו הלקוחות להבחין בשוני המוצר אם "מיצובישי" תחליט להחליף ספק.

שני מקרים אלה ממחישים את הסיכון הכרוך בבחירת מפיץ. עם זאת היתרון העיקרי הוא שהפירמות מתבססות על איש מקומי המכיר את השוק, ולו סיכויים גדולים למכור את מוצריהן.

סוכן (Agent) בתפקיד מתווך

סוכן משמש מתווך בין הפירמה לבין לקוח. הוא מקשר ביניהם ומסייע לחתימת עסקה אבל איננו צד בה. יש לו הסכם נפרד עם הפירמה המבטיח לו תמורה מוסכמת לכל מכירה. הלקוחות אינם לקוחותיו, אלא לקוחות הפירמה שאִתם הם חותמים הסכם. לדוגמה, סוכן ביטוח מחתים לקוח על עסקה בינו לבין חברת הביטוח, אך הוא איננו צד בעסקה ואין לו כל אחריות עליה.

לסוכן כמה יתרונות: הוא "שקוף" עבור הפירמה, הוא לא יכול להסתיר את שמות הלקוחות שכן הם חייבים לחתום על הסכם אִתה כדי שיקבל את תמורתו. הלקוחות שייכים לפירמה, הסוכן מתוגמל לפי הצלחה ולכן איננו יוצר הוצאה לפירמה לפני קבלת התמורה על מכירת מוצר או שירות. אבל לסוכן יש גם חסרונות. הוא לא מתחלק בסיכון עם הפירמה כפי שעושה מפיץ, הוא לא קונה מוצר ולא משרת את הלקוח, לכן הוא עלול להיות יציב פחות, כיוון שהשקעתו מינימלית. הוא יכול לעבור לחברה אחרת בלי כל הודעה מוקדמת, בייחוד אם התמורה שהוא מקבל היא בעמלות בלבד ולא מובטח לו כל שכר מינימלי.

הקמת שותפות או חברת-בת

השיקול להשקיע בהקמת שותפות או חברת-בת תלוי בגודל השוק הפוטנציאלי, במחסומים הקיימים בשוק וברמת הסיכון שהפירמה מוכנה לקחת עליה.

הקמת שותפות

הקמת מערך הפצה עם שותף מקומי מאפשרת להתחלק בסיכונים. חברת "זארה" החליטה לבחור שותף בכניסתה לשוק באיטליה (Expansion, 2001, ביפן ובגרמניה מסיבות שונות (Castro, 2003). באיטליה נבחר שותף המכיר התהליכים הביורוקרטיים ומרושת היטב עם המערכת הממשלה ועולם העסקים המקומי. שותף זה יודע לקדם את האינטרסים

של "זארה" ושלו באיטליה.

ביפן נבחר שותף מקומי משלוש סיבות: ניהול עסק ביפן מחייב טיפוח קשר לאורך זמן עם קהילת העסקים הקיימת; כניסה לאותם חוגים אפשרית רק באמצעות יפנים המופְּרָים באותו חוג; הלקוח היפני מעדיף לקנות מוצרים תוצרת יפן.

בגרמניה השותף המקומי של "זארה" הסיר את האחריות של החברה על הניהול השוטף, על הקשר עם העובדים, על הקשר עם איגודי העובדים, על הקשר עם הממשלה ועל הקשר עם קהילת העסקים. הלקוח בגרמניה שונה מלקוח במדינה לטינית. הוא איננו רוצה שישכנעו אותו ורוצה שישמרו מרחק ממנו כדי שיהיה עצמאי בהחלטותיו.

נציין כי שותף לעסק הוא גם שותף לפיתוח ולניהול, אך הוא עלול להפריע אם שותפות האינטרסים לא נמשכת לאורך זמן. לכן "זארה" השתלטה בהמשך על השותפות ביפן, בגרמניה ובאיטליה.

הקמת חברת-בת

הקמת חברת-בת היא צעד עתיר סיכון, היות שהוא מחייב השקעה מקדימה לפני מכירות. פירמה תעשה זאת אם היא מעריכה שהשוק הפוטנציאלי גדול ורווחי ועם סיכון נמוך. חברת "זארה" הקימה חברות-בנות בכל מדינות אירופה פרט למלטה, קפריסין, ארצות הברית ודרום אמריקה, כיוון שהיא יודעת להתמודד עם התרבות העסקית והצרכנית באותן מדינות.

תפקידי מקום ההפצה

מערך ההפצה משמש מקום מפגש פיזי בין מוצר לבין הלקוח, אמצעי קידום, מקור מימון ומקור מידע על הלקוחות.

מקום מפגש פיזי בין מוצר לבין הלקוח

אם פירמה רוצה למכור מוצרי חלב, מקום המפגש בין המוצר לבין הלקוח ידוע מראש. מדובר במרכול, חנות מכולת או קיוסק, במדפים או במקרר המיועד להם. הפירמה לא תקים מקום הפצה משלה. אבל אם הפירמה מתמחה במכשירי חשמל או מוצרי הלבשה, היא יכולה לבחור בין החנויות המתמחות באותו תחום או להקים מקום הפצה חדש משלה. בחירת מקום המפגש המתאים לפלחי הלקוחות הפוטנציאליים מחייב ניתוח סביבות המיקרו (תחרות, מתווכים, מערכות ציבוריות) בכל מיקום פוטנציאלי. בעקבות הניתוח ותוצאותיו ייבחר המקום המתאים ביותר להשגת יעדי הפירמה.

מקום המפגש כאמצעי קידום

מקום המפגש יכול לשמש אמצעי קידום. עיצובו מאפשר לזהותו ממרחק. חברת "מקדונלדס" מעצבת את כל סניפיה באותו עיצוב: ריהוט ושילוט. הצבעים הבולטים הם צהוב-אדום וסמל M נראה בכל מקום בעולם: בארצות הברית, בסין, בישראל או בדובאי (תמונה 1).

תמונה 1: "מקדונלדס" בארה"ב, בסין, בדובאי ובישראל



ב

מקדונלדס בסין



א

מקדונלדס בארצות הברית



ד

מקדונלדס בישראל



ג

מקדונלדס בדובאי

מקום מפגש כמקור מימון

מקום המפגש יכול להיות בזיכיון בבעלות צד שלישי אשר יהיה מחויב לקנות סחורה למלאי בהיקף כלשהו ולשלם מראש חלק מהזמנתו. ההכנסה היא אשראי שהלקוח נותן לפירמה ללא ריבית.

מקום מפגש כמקור מידע

לקוח פוטנציאלי הנכנס לחנות מכריז מעצם כניסתו על התעניינות בתכולת החנות, אם כדי להשוות את מוצריה עם מוצרים אחרים אם כדי לקנות. הוא מחזיק במידע בעל ערך רב. מעתה הוא מקור מידע חשוב, וחוות דעתו על המוצרים הקיימים ומה שחסר לדעתו יכולים להיות לעזר לפירמה כדי להתאים את מגוון המוצרים לצורכי הלקוחות.

חברת "זארה" עורכת מדי יום מחקרי שוק בחנויותיה בעולם כדי לקבל את חוות דעת של המבקרים על מה שיש בחנויות ומה שאין, למה לא קנו ומה השיקולים בקנייתם. מידע זה מעובד בהנהלה, ולפי התוצאות "זארה" מעצבת מוצרי הלבשה חדשים התואמים את רצונות המבקרים.

אסטרטגיית הפצה

אסטרטגיית הפצה מושפעת מאופיו של התחום העסקי ושאיפות הפירמה. היא יכולה לבחור בין הפצה באמצעות חנות כולבו או חנות

מתמחה - לפי אסטרטגיה אנכית או אופקית.

מקום מפגש בחנות כולבו או מרכולים

מוצר הנקנה במסגרת סל קניות עם מוצרים אחרים בהתאם להרגלי הצריכה הקיימים אמור להימצא בקרבתם. למשל, יוגורט נמכר במקומות שבהם אפשר לקנות מוצרי חלב, קופסאות שימורים, אורז, ביצים, לחם, בשר וגם שמפן. לכן כשחברת "מולר" החלה את פעילותה בישראל היה ברור שהמקום הטבעי להפצת היוגורט היו חנויות כולבו, במרכולים ובחנויות המכולת באזורים שבהם התושבים בעלי הכנסה בינונית-גבוהה. יתרונות אסטרטגיית הפצה בחנות כולבו הם בעיקר המספר הרב של נקודות מכירה ושכנות עם מוצרים משלימים. החסרונות הם הסמיכות למוצרים מתחרים והתחרות על מקום טוב בתוך חנות הכולבו אשר מאפשר חשיפה מרבית ללקוחות. ככל שהפירמה גדולה, כך יכולת המיקוח שלה לקבלת מקום טוב על המדף גדולה.

מקום מפגש בחנות מתמחה

חנות מתמחה מציעה מגוון מוצרים בתחום מוגדר. H&O מתמחה בהלבשה, "א.ל.מ." ו"שקם אלקטריק" מתמחות במוצרי חשמל, "אופיס דיפו" מתמחה בציוד המשרדי, ו"אוטו דיפו" מתמחה בתחום אביזרי רכב. גם בתי מרקחת, חנויות נעליים וחנויות ספורט הן חנויות מתמחות. יתרונה של חנות מתמחה הוא מתן דימוי ערכי של התמחות למוצר. שמפו הנמכר בבית מרקחת יקבל את הערכיות של מוצר בריאות יותר ממכירתו במרכול. החיסרון במקום מפגש מתמחה הוא מספר קטן של נקודות הפצה מחנויות כולבו או מרכולים.

הפצה אנכית

בהפצה אנכית כל השרשרת - ממפיק המוצר, יבואן או יצרן, ועד החנות ברחוב או בקניון - פועלת תחת אותו שם מותג של חברה ומוכרים רק את

מוצריה או שירותיה. הבנקים נוהגים להשתמש בהפצה האנכית. כל סניף בנק על הרחוב מסונף, לבנק אזורי שמסונף לבנק מרכזי. כך פועלת גם חברת הדואר. אסטרטגיה זו אומצה על ידי חברות המתמחות בהלבשה כמו "זארה" או "קסטרו". היתרון בהפצה אנכית הוא יצירת ייחודיות. אין מוצרים מתחרים באותו מקום. יש צורך במגוון מוצרים רחב כדי לבחור באסטרטגיה זו. החסרונות של ההפצה האנכית הם המספר הקטן של נקודות מכירה לעומת חנויות כולבו או מרכולים או חנויות מתמחות והעלות הגבוהה של הקמת החנויות והפעלתן. כדי לצמצם את החסרונות האלה הפירמות שבחרות באסטרטגיה זו מוכרות זכינות לבעלי חנויות במקומות מתאימים.

הפצה אופקית

הפצה אופקית מבוססת על נקודות הפצה המוקמות במקומות שאליהם מגיעים אנשים לצרכים שונים ואשר עשויים להיות לקוחות פוטנציאליים. היום בכל תחנת דלק יש מתקן למכירת שישיות של מים מינרליים. הלקוחות באים לקנות דלק אבל בזמן שממלאים את הדלק הם עשויים להתעניין בקניית שישיות מים מינרליים אשר אפשר להניח ברכב בקלות. מכשירים למשיכת מזומנים מותקנים ליד מרכולים, בתחנות דלק ובתוך קניונים לפי אסטרטגיה אופקית. האסטרטגיה האופקית התרחבה עם התפתחות המכשירים האוטומטיים. חברות כמו "קוקה קולה", "עלית" או "מולר" מפעילות מכשירים אוטומטיים למכירת משקאות קלים, קפה ומוצרי חלב בחנויות או במוסדות לימוד לפי אסטרטגיה אופקית. הפצה אופקית מאפשרת ריבוי נקודות מכירה וחשיפה רחבה, אבל היא מצריכה לוגיסטיקה מורכבת המחייבת מילוי יומיומי של המכונות וטיפול בהן.

ביבילוגרפיה

Castro, I. (2003). Zara Japan corporation. *Boletin Economico de ICE*, 2770, 95-98.
Expansion (2001). *Mango sera la primera cadena de moda internacional que entre en Italia*.

אתרי אינטרנט

<http://www.bwqd.com/en/newsshow.asp?id=26>

<http://www.galgalim.co.il/?CategoryID=372&ArticleID=2264>

http://he.mot.gov.il/index.php?option=com_content&view=article&id=953:2010-05-31-09-34-57&catid=111:import-car-c&Itemid=161

<http://www.umi.co.il/14-he/UMI.aspx>