



חוברת עזר

# הקורס המתקדם במבוא לשיווק

ד"ר איל מעוז

תודה לאייל לייפר, חברי לסגל הקריה האקדמית אונו, על כל עבודתו. גם על קורס זה בפרט וגם על הדחיפה שהוא נותן להביא את בשורת התקשוב לפקולטה למנהל עסקים בכלל.

תודה גם לחברת WebAcademics על המשובים והעבודה הקשה והמקצועית על הפקת הקורס. עדי אזור, מנהלת הפרויקט מטעם החברה, ראוייה לצל"ש על עבודתה.

תודה מיוחדת לאשה המיוחדת והמוכשרת בעולם – ד"ר מיכאלה מעוז, שכמו תמיד הייתה עזר לנגדי, עברה על כל מילה שנכתבה כאן לפחות פעמיים והעירה כשעשיתי שטויות.

לבסוף, תודה לקריה האקדמית אונו, הבית האקדמי שלי, ובמיוחד להנהגת הפקולטה למנהל עסקים וחברתי לסגל הפקולטה. המרצים הטובים בעולם זו כותרת מחייבת ואני עובד יום-יום, שעה-שעה, להיות ראוי לעבוד צד בצד עם אנשים מוכשרים ומסורים כל כך. תודה גם לד"ר אוהד רף שיזם את הפקת הקורס הנוכחית וניהל את הפרויקט עבור הפקולטה.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

## פרק 1

# הקדמה לקורס

תוכן:	פרק 1.1	הסבר על מבנה הקורס והחוברת
	פרק 1.2	מושגי יסוד בשיווק

## פרק 1.1 מבנה הקורס

שלום לכם וברוכים הבאים לקורס "מבוא לשיווק" בקריה האקדמית אונו. שמי איל מעוז ואני אהיה המדריך שלכם במסע שלנו לתוך העולם המרתק של השיווק בעידן המודרני. כמו יתר המרצים בפקולטה למנהל עסקים, הרקע שלי כולל הוראה בכמה בבתי הספר האוניברסיטאיים המובילים בעולם וניסיון מעשי נרחב בייעוץ והדרכה לחברות בינלאומיות ידועות.

אז בואו נתחיל בסיפור: כל יום ראשון, אלפי מאמינים קתולים זורמים לכיכר פטרוס הקדוש בוותיקן. בפינת אחת הכניסות לכיכר ישבו להם שני קבצנים ואספו תרומות. האחד, לבוש בבגדים מרופטים וקרועים, החזיק בידיו צלב גדול ושרשרת תפילה, בעוד השני, לבוש כחסיד כולל פאות וציציות גלויות, נשא שלט עם מגן-דוד וכיתוב: "חיזרו אל דת האמת". המאמינים, שהרגישו מוצפים באשמה לנוכח מצבו של חברם לאמונה, היו ממלאים את כובעו בשטרות ומטבעות בעוד שהכובע השני, זה של החסיד, נשאר תמיד ריק. יום ראשון אחד, נכמרו רחמיו של כומר, שהיה מבקר באופן תדיר בכיכר, על החסיד, והוא ניגש אליו ואמר: "בני, במרחק 500 מטר מכאן נמצא בית הכנסת הגדול של רומא, אולי כדאי שתעבור לשם?". הביט בו החסיד ופנה לחברו הקבצן ואמר "מויישלה, תראה מי מנסה ללמד אותנו שיווק!".

הסיפור הזה ממחיש כל כך הרבה דברים לגבי השיווק: יש בו התייחסות לבחירת קהל מטרה, למיצוב ובידול, לבחירת מיקום "על המדף", לזה שתחרות היא לא בהכרח דבר רע, להבנה של ה-DNA המותגי, ליצירת קו מוצרים משולב ועוד ועוד. ואם אתם לא בטוחים שאתם מבינים חלק מ-או את כל המושגים האלה, הגעתם למקום הנכון – קורס זה נועד להנחיל ללומד את עולם המושגים השיווקי. מדובר בעצם בקורס בו נלמד, ביחד, את שפת השיווק – שפה ייחודית ועשירה – שאותה תשמעו, בשימוש יום-יומי בכל חברה בה תעבדו.

אז בואו נדבר רגע על **המבנה**: הקורס מחולק לשישה פרקים. הפרק הראשון, בו אתם נמצאים כרגע, הוא פרק הקדמה ובו נציג חלק מהמושגים הבסיסיים ביותר של השפה החדשה שאנו לומדים. בפרק השני נדבר על מאפייני הלקוחות בשווקים צרכניים ועסקיים בעוד הפרק השלישי יעסוק בנושא ניהול הלקוחות ובמחקרי שוק. הפרק הרביעי במסע שלנו ייקח אותנו לעולמות האסטרטגיה השיווקית וגם לתחום המיתוג (ה-branding) המרתק ומשם נזרום ישר לפרק חמש שילמד אותנו לתרגם את האסטרטגיה שבנינו לפעולות שיווקיות טקטיות יישומיות בתחומי עיצוב המוצרים, המחרתם, יצירת צינורות שיווק ותקשורת שיווקית. הפרק האחרון בקורס יעלה ארבע סוגיות מרכזיות בעולם השיווקי העכשווי כגון שיווק גלובלי, שיווק דיגיטלי ושיווק חברתי.

חוברת זו נכתבה ע"ד ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקשב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

**אז איך לומדים?** הקורס מורכב מסרטונים שמכסים את כל הנושאים שהזכרתי. עליכם קודם כל לצפות בסרטונים ובסוף כל מקטע בקורס יחכו לכם גם שאלות תרגול שיעזרו לכם לראות אם הפנמתם את החומר שסיסינו. כמובן שאחרי שתענו על כל שאלה תקבלו מהמערכת משוב על תשובתכם עם והסבר של תשובה הנכונה. השאלות הן ברובן שאלות נכון/לא נכון וחלקן הן שאלות רב-ברריות (אמריקאיות). משאב חשוב נוסף הוא חוברת הקורס שאתם קוראים כרגע. החוברת נכתבה כבסיס לסרטונים וכוללת את כל החומר שנמצא בהם. אני רוצה להדגיש, לא מדובר בקריאה נוספת, מעבר לחומר המתקשב, אלא באותו החומר בדיוק רק בתצורה כתובה. לדעתי, הדרך הטובה ביותר ללמוד בקורס זה היא לצפות בסרטונים כאשר גם החוברת פתוחה לפניכם. מחקרים מראים שאימוץ של כמה ערוצי לימוד מקבילים מייצר למידה טובה ומעמיקה יותר מאשר בחירה בערוץ למידה יחיד. לרשותכם עומדים גם מתרגלים שזמינים לפניות אם אתם מתקשים להבין משהו בחומר הלמידה והפנייה למתרגלים אלה היא דרך האתר המתקשב של הקורס.

**ההערכת הלמידה** בקורס בנויה ממבחן מסכם בקמפוס אשר יבנה ויוסבר לכם ע"י המרצה המלווה של הקורס. מעבר של הקורס דורש ציון מינימלי של 60%.

אז התחלנו את המסע שלנו בכיכר פטרוס הקדוש ברומא והגיע הזמן שנצא לדרך לקראת התחנה הראשונה. מוכנים?

## פרק 1.2 מושגי יסוד בשיווק

1.2.1 ברוכים הבאים לפרק 1.2 – מושגי יסוד בשיווק. מטרת הפרק היא לייצר הבנה בסיסית של מהות תחום השיווק ולעבור על מושגים תשתיתיים בהם נשתמש רבות גם בהמשך הקורס וגם בקורסים בתואר עצמו.

**מקורות השיווק:** השיווק הוא אחד מהתחומים הניהוליים המרכזיים בכל ארגון. יסודותיו עמוקים בהיסטוריה האנושית ויש עדויות לקיומו, בצורה אחת או אחרת, אפילו בעידן הקדום. כמובן שהתחום עבר התפתחות משמעותית לצד האבולוציה של החברה האנושית ויש הסכמה די נרחבת בין חוקרי התחום שהשיווק המודרני, כפי שאנחנו מכירים אותו היום, התחיל עם המהפכה התעשייתית ועידן הצרכנות הנרחבת שזו הביאה איתה לעולם. מה שאפשרה המהפכה התעשייתית זה ייצור המוני זול הרבה יותר של מוצרים סטנדרטיים ע"י חברות מתחרות. דבר זה הנגיש מוצרים שהיו נחלתם של העשירים בלבד למסות הגדולות של בני האדם והיה צורך לייצור מערכות "שיווק" אשר מטרתן הייתה להביא את המוצרים למודעות הציבור, לבדל אותם מהמתחרים ולספק אותם פיזית ללקוחות. המהפכה התעשייתית לפיכך מוגדרת גם כמהפכה השיווקית הראשונה של העידן המודרני.

השיווק המודרני עבר עוד שתי מהפכות משמעותיות: המהפכה השנייה החלה בתקופה אחרי מלחמת העולם השנייה עם גידול מסיבי בתחרות על לב הלקוחות. הגידול בתחרות הלך יד ביד עם גידול משמעותי ומתמשך גם בהכנסה הפנויה של משפחות רבות, בעיקר במדינות המפותחות, אשר אפשרה לאותן משפחות צריכה גבוהה יותר של מוצרים ושירותים התחרות המוגברת והצמיחה של שווקים רבים הן אלה שהביאו חברות לתובנה, בפעם הראשונה, שעליהן להבין לעומק את הצרכים והרצונות של הלקוחות אליהם הן רוצות לפנות כדי לייצר עם אותם לקוחות מערכת יחסית ארוכת טווח ולשמר אותם ולא רק להתמקד במכירה בטווח הקצר. השיווק הפך בתקופה זו מתחום ניהולי טקטי מכוון מכירות לתחום ניהולי אסטרטגי מכוון מערכות יחסים.

המהפכה השלישית בשיווק המודרני הגיעה עם פריצת העידן הגלובלי/דיגיטלי כאשר האינטראקציה עם הלקוחות הפכה אינטראקטיבית, מידע לגבי מוצרים ומחירים הפך לנגיש ותחרות גלובלית יותר הפכה לאפשרית. המהפכה הזו עדין משפיעה ומשנה את תחום השיווק היום כאשר המאפיין הגדול ביותר שלה זה העברת כוח גדול מאד מהיצרנים והמשווקים ללקוחות עצמם. לקוחות היום הרבה פחות פסיביים ביחס למה שהם קונים ולא קונים ויכולתם להשפיע על לקוחות אחרים התעצמה והלכה.

לבסוף, כתחום באקדמיה, השיווק נשען על שתי רגלים עיקריות: כלכלה ופסיכולוגיה. שני תחומים אלה מאפשרים לחברות לנתח את ההחלטות והפעולות של הלקוחות בשוק אבל גם להבין את המשמעות הכלכלית של כל פעולה שיווקית באותו שוק וההשפעה על ההוצאות וההכנסות של הארגון. בקורס זה נתמקד בשיווק כפי שהוא נתפס היום, הן ברמה המחשבתית/אקדמית והן ברמה הפרקטית/יישומית.

**נסכום:** השיווק המודרני הוא תחום ניהולי מרכזי שעבר שלוש מהפכות ולאורכן הפך מתחום טקטי מבוסס מכירה עם כוח גדול ליצרנים ומשווקים, לתחום אסטרטגי מבוסס מערכות יחסים בו כוח גדול עבר ללקוחות בשוק. הכלים המחשבתיים בעולם השיווקי נשאבים מתחומי הכלכלה והפסיכולוגיה ושני אלה חשובים כדי לייצר שיווק בעל ערך ללקוחות אך עם רווח גם לחברות המשווקות.

שאלות תרגול:

- לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.
1. המהפכות בהתפתחות השיווק הובילו לשינוי ביחסי הכוח בין הלקוחות והחברות לטובת החברות המשווקות.
  2. השיווק המודרני נשען גם על הבנה כלכלית וגם על הבנה פסיכולוגית של הלקוחות.
  3. השיווק מתחיל עם המהפכה התעשייתית ולפני זה לא היה שיווק.
  4. השיווק המודרני היום הוא תחום ניהולי טקטי המרוכז סביב מכירה בטווח קצר.

**1.2.2 השיווק ותפקידו בארגון:** השיווק הוא שם כולל למערכת של פעולות ותהליכים אנושיים וניהוליים יצירתיים, בהם חברות וארגונים משפיעים על הביקוש בשוק מסוים (בדרך כלל כדי להגבירו) ועונים בצורה מובדלת לצרכים ורצונות של לקוחות באותו שוק. לפיכך, תהליך שיווקי נכון יביא, כאמור, לתגובה בביקושים. למרות שבדרך כלל אנו נרצה להעלות את הביקוש למוצר שלנו (למשל לשכנע יותר סטודנטים להירשם לתואר שני בקריה האקדמית), כמובן שישנם מצבים הפוכים בהם נרצה להוריד ביקושים (שיווק של הממשלה נגד עישון סיגריות אלקטרוניות – שיווק כזה נקרא גם שיווק מצמצם). כדי להשפיע על הביקוש אנו צריכים קודם כל ללמוד את הלקוח, את חייו, שאיפותיו, צרכיו ורצונותיו. על בסיס זה נוכל לעצב אסטרטגיה שיווקית שמייצרת ערך לאותו לקוח ומשפיעה על הביקוש בשוק. כמובן שההשפעה הזו על הביקוש אמורה, בזמנית, ליצר רווחיות גם לנו, לארגון המשווק.

**שוק (Market):** ההגדרה הכלכלית של שוק הינה "מקום בו נפגשים קונים ומוכרים כדי לייצל ביצוע עסקאות בסחורות ושירותים". השיווק אימץ הגדרה זו ומשתמש בה כדי לתאר שוק מסוים. למשל, "שוק תחליפי החלב" הוא תיאור שוק שבו נמצא מוכרים (חברות שרוצות למכור תחליפי חלב תמורת כסף) וקונים (לקוחות שמוכנים לשלם כסף עבור תחליפים כאלה). יש לשים לב שמושג השוק נובע מהמפגש הפיזי בין מוכרים וקונים בשוק מסורתי כמו שוק הכרמל אך הוא בהחלט ניתן להרחבה ומתאר גם שווקים וירטואליים (כמו אמזון מרקטפלייס, אלי אקספרס, ואייבי למשל). בכל שוק מוסדרים המחירים, תנאי התשלום וההספקה באמצעות המפגש בין הביקוש להיצע בשוק ועל זה תלמדו בקורסי הכלכלה.

**פלח שוק (Market Segment)** – לעיתים ניתקל בעולם השיווק בעוד שימוש במושג "שוק". שימוש זה מודגם למשל ע"י "שוק בני הנוער" או "שוק גיל הזהב". במקרה זה אנו מתארים את השוק רק ע"י זיהוי קבוצה מסוימת של קונים שנמצאים בו, ולקבוצה כזו נקרא "פלח שוק". לפיכך, פלח שוק הנו קבוצה מסוימת של לקוחות בשוק עם צרכים ורצונות הומוגניים יחסית ושונים מאלה של קבוצות לקוחות אחרות. כך, למשל, הפלח החרדי בשוק ההשכלה הגבוהה אשר לו דרישות ספציפיות (הנובעות מסגנון חייו, צרכיו ורצונותיו) – דרישות ששונות משמעותית מהדרישות של הפלח המרכזי בשוק הישראלי (הפלח החילוני).

**נתח שוק (Market Share)** – הוא שיעור השוק (באחוזים) שהצליחה לרכוש חברה מסוימת בשוק מסוים. דוגמא: נניח שסך המכירות בשוק הגבינות הוא בהיקף של מיליארד ₪, אם לתנובה יש מכירות של 450 מיליון ₪ אזי נתח השוק שלה הוא 45% (450 מיליון שקל לחלק למיליארד שקל). שימו לב שניתן לחשב נתח שוק בכסף (כמו בדוגמא לעיל) או ביחידות מוצר (או משקל). כלומר, אם המכירות בשוק הגבינות הם 50 מיליון ק"ג ותנובה מכרה 25 מיליון ק"ג אזי נתח השוק שלה (ביחידות מוצר) הנו 50%. שתי הצורות חשובות כדי לתת תמונה נכונה יותר של התחרות בשוק. אם ננסה לתמצת את התמונה שמתקבלת מהדוגמא למעלה אזי נאמר שלתנובה נתח שוק שקלי נמוך מנתח השוק שלה ביחידות (מה שמצביע על מחיר נמוך יותר בממוצע מהמתחרים).

**נסכם:** תפקיד השיווק בארגון הינו להפוך תובנות לגבי לקוחות בשוק מסוים להזדמנויות עסקיות המשפיעות על הביקוש בשוק ויצורות ערך ללקוח (דרך מענה לצרכיו ורצונותיו) ובו זמנית מייצרות ערך גם עבור הארגון המשווק.

שוק הוא מקום פיזי או וירטואלי בו מממשים מוכרים את רצונם להציע את מוצריהם, וקונים מממשים את רצונם לקנות מוצרים אלה.

פלח שוק הנו קבוצת לקוחות עם צרכים ורצונות הומוגניים יחסית המקבל התייחסות שיווקית ייחודית בגלל השוני של אותו פלח מפלחים אחרים באותו שוק.

נתח שוק מצביע על חוזק חברה בשוק ע"י חישוב, באחוזים, של מכירותיה מתוך סך המכירות באותו שוק. החישוב יכול להיות בכסף או ביחידות מוצר.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

5. תפקיד השיווק הוא תמיד להגדיל את הביקושים בשוק.

6. שוק הוא מקום פיזי בו נפגשים מוכרים וקונים.

7. לפלח שוק יש צרכים ורצונות הומוגניים יחסית ושונים מפלחים אחרים בשוק.

8. נתח שוק מחושב ע"י חלוקת המכירות של החברה במכירות של סך מתחרותיה.

9. הניחו שבשוק מסוים סך המכירות של כל החברות הן 200,000,000 ₪ בשנה. לחברה X יש

מכירות של 70,000,000 ₪ בשנה. לפיכך ניתן לומר שחברה X היא לא החברה הגדולה

ביותר בשוק.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

10. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים להגדרת שוק, פלח שוק ונתח שוק, נכונים?

א. פלח שוק הוא החלק היחסי של מכירות חברה מסוימת מתוך סך המכירות בשוק

ב. נתח שוק הוא קבוצת לקוחות עם צרכים ורצונות הומוגניים יחסית לשוק כולו.

ג. המושג "שוק" מתאר מקום מפגש של קונים ומוכרים.

ד. נתח שוק במונחי יחידות תמיד יהיה גבוה יותר מנתח שוק במונחי כסף.

1.2.3 **צורך (Need)** – הוא חוסר בסיסי כלשהו הנובע מהמבנה הביולוגי והפסיכולוגי של האדם. צרכים,

מאופן טבעי, הנם אוניברסליים – כלומר, לכל הלקוחות אותם צרכים בסיסיים (אם כי יתכן

שבמידה שונה). הפסיכולוג הידוע **מאסלו** טען כי לכל אדם, מהיותו אדם, יש רק 5 צרכים: **צרכים**

**פיזיולוגיים** (אוכל, מים, אוויר...), **צורך בביטחון** (בטחון פיזי אך גם פסיכולוגי כמו בטחון

תעסוקתי), **צורך בחברה** (משפחה, קהילה), **צורך בהערכה** (קבלת משוב חיובי מהסביבה) ו**צורך**

**במימוש עצמי** (הבאת האישיות הספציפית של אותו אדם לידי ביטוי). מכיוון שכולנו נולדים עם

הצרכים שתיאר מאסלו, אנשי שיווק אינם יכולים לייצר צרכים אצל הלקוחות אך הם בהחלט יכולים

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022



לעורר צרכים כאלה (למשל ריח מאפים בסופרמרקט גורם לאנשים לקנות יותר מכיוון והוא מזכיר להם שהם רעבים...). רעיון הצרכים כמובן נכון בשווקי **B2C** (שווקים צרכניים בהם מוכרים לאנשים ומשקי בית – Business to Consumers) אך גם בשווקי **B2B** (שווקים עסקיים/תעשייתיים בהם מוכרים לחברות – Business to Business) קיימים צרכים הנובעים מהמבנה הפונקציונלי והערכי של החברות הרוכשות ויש דמיון רב לצרכי החברות העסקיות ולאותם צרכים עליהם כתב מאסלו (חברות "רעבות" לחומרי גלם, מחפשות "בטחון" כלכלי ותפעולי, רוצות להרגיש "שייכות" לחלק מסוים בשוק ולערכיו, שואפות להיות "מוערכות" ואף "לממש" את התרבות הארגונית הייחודית שלהן). הצרכים של הלקוחות הם בעצם המוטיבציה לקניה של אותם לקוחות – הסיבה שהם בשוק.

**רצון** (Want) – תרגום של צורך כלשהו למוצר/מוצג מסוים בשוק – למשל, אני רעב (שזה צורך) ולפיכך אני רוצה חומוס (שזה רצון למוצר מסוים). תהליך התרגום קורה במוח הלקוח ומושפע הן מאישיות הלקוח הספציפי (למשל רגישות למחיר) והן מהנורמות החברתיות והתרבותיות (מה שנקרא גם **סוציאליזציה** – שם כולל להשפעות של החברה על היחיד) – לדוגמא כשרות או טבעונות. מאופן טבעי, רצונות הם ספציפיים הרבה יותר מהצרכים מהם הם נובעים. מכל צורך בסיסי יכולים לנבוע רצונות רבים מאד. בעולם השיווק קיימים מושגים רבים לרצונות הבאים להביע רמה יותר ויותר ספציפית של הצורך – לדוגמא, לקוח רעב (צורך), הוא רוצה לאכול פיצה (**רצון**), של חברת דומינוס (**העדפה**), עם זיתים ופטטריות (**טעם**)... המושגים רצון, העדפה, טעם הם בעצם אותו דבר מבחינה שיווקית (לכולם נקרא רצונות). לפיכך, צרכינו כבני אדם מעטים יחסית ויציבים, אך רצונותינו רבים מאד! כפי שאמרנו, יכולת אנשי השיווק להשפיע על צרכים נמוכה יחסית ורוב הפעילות השיווקית נועדה כדי להתערב ולהשפיע על התהליך התרגום של הצורך שכבר קיים בלקוח כך שהתוצאה תהיה רצון שתואם את מוצרי החברה. כך פעילות השיווק של מקדונלדס תנסה להתערב ולהשפיע על תהליך התרגום של צורך הרעב של הלקוח כך שבמקום פיצה ירצה המבורגר, ביג מק של מקדונלדס, עם ציפס ושתיה.

**מוצר** (Product) – הוא כל דבר היכול לספק צורך ו/או רצון מסוים. כאשר אנו משתמשים במושג מוצר בשיווק, אנו מתכוונים גם למוצרים פיזיים (כמו טלפונים חכמים), אבל גם לשירותים (כמו תואר שני במנהל עסקים) ואף לרעיונות (כמו מפלגות פוליטיות). בעולם השיווק קיימת פעמים רבות חפיפה בין מושג המוצר למושג השוק עליו כבר דיברנו. כלומר, אם המוצר הוא סבון אז הכוונה הרבה פעמים היא **לשוק** הסבון (לפעמים נקרא גם **קטגוריית הסבון**).

למרות שזו דרך נוחה להגדיר את השוק שבו חברה פועלת, תהיה זו טעות מצד המשווקים לראות את עצמם פשוט כמוצרי מוצרים. התובנה האמיתית היא שהם בעצם ספקי פתרונות לצרכים ורצונות של הלקוחות ביחס לאותם מוצרים – כלומר, אני לא מוכר סבון אלא פתרונות ניקיון וריח

נעים אם רק תקנו אותי, אני לא מוכר תואר שני במנהל עסקים אלא אפשרות לשדרוג הקריירה אם רק תלמדו אצלי ואני לא מוכר את המפלגה שלי אלא את השיפור במצב החינוך במדינה אם רק תצביעו לי. הפתרונות שאנחנו מוכרים נקראים בעולם השיווק גם בשם סיפורים (stories) ונחזור למושג זה מאוחר יותר בקורס.

**מותג (Brand)** – שם, סמל או תו שנועדו לזהות ולבדל ארגון מסוים בשוק מוצר כלשהו אל מול ארגונים אחרים באותו שוק (לדוגמא קוקה-קולה ופפסי הן מותגים בשוק המשקאות הקלים, Nike זו דוגמא למותג המזוהה גם ע"י סמל). לכל חברה יכולים להיות הרבה מותגים וגם מותגי משנה תחת מותג ראשי כלשהו – לדוגמא לחברת קוקה-קולה יש גם את המותגים ספריט ופנטה ומתחת למותג קוקה-קולה יש את דיאט קולה ואת זירו. למעשה המותג הוא כלי לאחסון, על פני זמן, של כל המאפיינים, המוחשיים והבלתי מוחשיים, שהופכים את ההצעה של מוצר מסוים למיוחדת ולמבודלת בעיני הלקוח, ושמייצרת אצלו העדפה לאותה הצעה. "האחסון" מתבצע במוחו של הלקוח הפוטנציאלי כך, שהמותג Nike למשל, מעורר אסוציאציות מיידיות של ספורט, אינדיבידואליזם, איכות, הצלחה וכיף. בעולם השיווק המודרני, ההנחה היא שהצרכן הפך להיות צרכן של מותגים ולא של מוצרים – כלומר הוא מעוניין יותר ברבדים היצריים והרגשיים שמעורר המותג מאשר ברבדים המעשיים והפרקטיים שלו – ראינו את זה בדוגמא של Nike: הלקוח קונה בעצם את האינדיבידואליזם וההצלחה ולא סתם נעל ספורט.

**נסכים:** צורך הוא חוסר בסיסי כלשהו של לקוח. לכל הלקוחות בשוק צרכים זהים אך יתכן שברמות שונות וזה נכון גם בשווקים צרכניים (B2C) וגם בשווקים עסקיים (B2B). לא ניתן לייצר צרכים אצל הלקוחות אבל, לעיתים, ניתן להזכיר להם שאלה קיימים. צורך הוא דחף (מוטיבציה) לקניה.

רצון הוא תרגום ספציפי של צורך כללי כלשהו למוצר. זהו מגרש המשחקים העיקרי של השיווק כי כמו שאישיות הלקוח והחברה משפיעים על התרגום של הצורך, כך גם הפעילות השיווקית של החברות בשוק.

מושג המוצר כולל גם מוצרים אבל גם שירותים ורעיונות ומגדיר בעצם את השוק. חברות טובות מבינות שהן לא מוכרות מוצרים אלא פתרונות לצרכים ורצונות של הלקוחות.

מותג הוא שם או סמל הנושא אסוציאציות פיזיות ורגשיות במוחו של הלקוח ומבדל חברה מסוימת בשוק.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

11. צורך נובע מרצון מסוים.

12. לאנשים מתרבויות שונות יהיו רצונות דומים.

13. אנשי השיווק יכולים בקלות להשפיע על הצרכים של הלקוחות.

14. בשוק מוצר בדרך כלל פועלים מספר מותגים שמתחרים על הלקוחות.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

15. אילו מהמשפטים הבאים הוא נכון?

א. מותג עונה על צורך בעוד מוצר עונה על רצון.

ב. המושג מותג משמש, בין היתר, לתאר שוק למוצר או שירות מסוים.

ג. הצרכים שלנו מושפעים מהאישיות שלנו, הנורמות החברתיות ומפעולות של משווקים.

ד. "גלידה" זו דוגמא למוצר ובן אנד ג'ריס זו דוגמא למותג.

#### 1.2.4 פילוח (Segmentation) – חלוקה של השוק לקבוצות הומוגניות יחסית ביחס לצרכים ורצונות

של הלקוחות. בנוסף לחלוקה עצמה נרצה לאפיין ולכמת את הפלחים (גודל הפלח, קצב הצמיחה שלו...). לדוגמא, ניתן לחלק את שוק הבנקאות לפלחים כמו ילדים, סטודנטים, משקי בית, חברות, משכנתאות וכו', ואז ולכמת כל פלח (פלח הסטודנטים מכיל כ-180 אלף איש והוא צומח בקצב של 2% לשנה בממוצע, הפלח רגיש יחסית לגובה העמלות שהוא משלם ומאופיין בנאמנות נמוכה יחסית...). מושג רלוונטי נוסף כאן הוא מושג הנישה – נישה היא בעצם פלח קטן בתוך פלח גדול יותר, כלומר קבוצה עם הומוגניות גדולה עוד יותר של צרכים ורצונות. למשל, בתוך שוק הבנקאות נזהה את פלח משקי הבית ובתוך פלח זה ניתן להגדיר נישה של משקי בית חרדים ובתוך זה מיקרו-נישה של משקי בית המזוהים עם חסידות חב"ד. המושג פילוח מתייחס לעצם הפעולה של חלוקת השוק לפלחים וככזה הוא נשען על מחקר מקדים לגבי הצרכים והרצונות של הלקוחות בשוק.

**כיוון (Targeting) - בחירה של פלח שוק**, מבין הפלחים שזוהו ואופיינו בשלב הפילוח, אשר בו החברה רוצה להתמקד. שלב זה הוא שלב קריטי בשיווק מכיוון וכל מאמצי החברה מכאן והלאה יוכתבו ע"י הצרכים והרצונות של הפלח או הפלחים בהם תבחר. כלומר, אם הקריה האקדמית אונו תחליט להתכוון, בין היתר, גם לפלח החרדי אזי כל פעולותיה ביחס אליו יהיו פונקציה של הרצונות הספציפיים של הפלח (למשל הקמה של קמפוס פיזי נפרד עם הפרדה מגדרית בימי לימוד שונים).

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

שלב הכיוון נשען על האפיון והכימות שערכנו בשלב הפילוח לכל פלח ופלח אך מושפע גם ממידע לגבי יתרונות וחסרונות המתחרים והמטרות והיעדים של החברה עצמה.

**מיצוב (Positioning)** – המילה מיצוב היא חידוש בעברית ומשלבת את המילים מיקום ועיצוב. המיצוב הוא בעצם **ההבטחה האסטרטגית** (בערכים ותכונות) שתבדל אותנו מהמתחרים ותגרום לפלח השוק הנבחר לרצות את המותג שלנו. כמובן שהמיצוב חייב להיות רלוונטי ואטרקטיבי ללקוחות בפלח שנבחר, אך הוא גם חייב להיות משהו מובדל מהמתחרים והבטחה שהחברה יכולה בפועל לספק (כי הבטחות צריכים לקיים). למשל, ההבטחה האסטרטגית של הקריה האקדמית לפלח החרדי היא "אם תבחר בנו אנחנו נכבד את אמונותיך וסגנון חיך בתקופת הלימודים ונאפשר לך למנף את התואר כדי לממש קריירה מכובדת בשוק התעסוקה בלי לוותר על עקרונותיך הדתיים". המיצוב ניקרא לפעמים גם הצעת הערך האסטרטגית של המותג או, בקיצור, הצעת הערך המותגית.

**נסכום:** פילוח מחלק את השוק לקבוצות לקוחות עם הומוגניות פנימית של צרכים ורצונות בהישענות על מחקר ונתונים.

שלב הכיוון הוא בעצם שלב בו תקבל החברה החלטה אסטרטגית לגבי איזה פלחים בשוק מעניינים אותה ואיזה פלחים להשאיר מאחור. החלטת הכיוון קובעת במידה רבה את דרגות החופש של החברה כי מרגע זה היא חייבת לפעול מתוך התחשבות בנקודת המבט של הפלחים שבחירה.

שלב המיצוב הוא בעצם השלב בו החליטה החברה על הצעת הערך שלה לפלח שבו בחרה להתמקד בשלב הכיוון. המיצוב צריך להיות על מהו אטרקטיבי לאותו פלח, מובדל מהמתחרים וניתן לביצוע בפועל ע"י החברה.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

16. בשלב הפילוח נבחר את פלח המטרה בו נרצה להתמקד.

17. בשלב הכיוון נאפיין ונכמת כל פלח ופלח.

18. בשלב המיצוב נחליט על הצעת הערך האופטימלית לפלח השוק שבחרנו.

## פרק 2

# מאפייני לקוחות

תוכן:	פרק 2.1	התנהגות צרכנים בשווקי B2C
	פרק 2.2	מאפייני לקוחות בשווקי B2B

## פרק 2.1 התנהגות צרכנים בשווקי B2C

2.1.1 מהי התנהגות צרכנים (consumer behavior)? – בפרק הקודם דיברנו על תפקיד השיווק ככזה שמייצר ערך ללקוחות. חשוב להבין שרק באמצעות לימוד והבנה של התנהגות הצרכן, נוכל ליישם את הרעיון השיווקי ולספק את הצרכים והרצונות של הלקוחות מנקודת המבט שלהם. בשווקי B2C, הלקוחות הם צרכנים פרטיים (משקי הבית) ולפיכך, בשיווק, קיים תחום שלם המתמקד בחקר יחידים ומשקי בית והתהליכים בהם הם משתמשים כדי לחפש, להעריך, לקנות, ולהשתמש בסחורות, שירותים או רעיונות שמיועדים לספק את צרכיהם ו/או רצונותיהם.

### שלושה גורמים המשפיעים על התנהגות הצרכן:

1. **המימד התרבותי (cultural):** סך הערכים, הנורמות, המנהגים ומאפייני ההתנהגות של קבוצה מסוימת כגון מדינה, דת, ארגון. דוגמא: לחרדים בישראל חשובה במיוחד רמת הכשרות בצריכת חומס בעוד שלחילונים הכשרות יכולה להצביע על חוסר אותנטיות וטעם פחות טוב ויתכן שהם יעדיפו חומס ערבי מקורי בלי כשרות בכלל. דוגמאות בולטות לערכים תרבותיים בחברה הישראלית (או יותר נכון בחלקים ממנה): משפחתיות (הקמת משפחה, ילדים), שוויון, בטחון, לא לצאת פראייר ורכישת בית/דירה כעדיפות עליונה.

2. **המימד החברתי (social):** אלה השפעות של קבוצות התייחסות חברתיות. ניתן לסווג את אלה לשלוש:

- א. הקבוצות אליהם **שייך** אדם (נקראות קבוצות שייכות – כמו המשפחה, שבט, עדה). לכל קבוצה כזו קיימים ערכים ספציפיים עוד יותר מאלה שבתרבות הכללית.
- ב. קבוצות אליהן האדם **רוצה להיות שייך** (נקראות קבוצות שאיפה – כמו משכילים, עובדי הי-טק, ספורטאים, אנשים רזים). שימו לב שגם כאן לא מדובר בקבוצות שאיפה זהות לכל בני האדם אלא יהיו הבדלים בין אנשים שונים (לי, למשל, אין שום שאיפה להשתייך לקבוצת הרזים...).
- ג. הקבוצות שלהן **אינו מעוניין להשתייך** כלל ועיקר (נקראות קבוצות דחייה – כמו עבריינים, משתמשי סמים, יורמים...). שוב, יש לשים לב לכך שקבוצת דחייה של אדם אחד יכולה בהחלט להיות קבוצת שאיפה של אדם אחר!

מה שקריטי לאנשי שיווק להבין הוא שהנורמות של הקבוצות האלה, העמדות המקובלות בהן ותפיסת המציאות שלהן תעצבנה לאורך זמן את אותו אדם (תהליך ה**סוציאליזציה** אותו כבר הזכרנו).

3. **המימד הפסיכולוגי (psychological):** מבנה המוח האנושי ואישיות האדם משפיעים גם הם על התנהגות הצרכנים בשוק. המימד הזה תופס נפח גדול בתוך חקר התנהגות הצרכנים בשיווק ואנו נרחיב על אלמנטים מרכזיים שלו בהמשך הפרק – מרכיבים כמו למידה וזיכרון, תפישות מציאות, כללי אצבע ועמדות.

**נסכם:** התנהגות צרכנים בוחנת את ההתנהגות של לקוחות בשוקי B2C מתוך ההבנה שללא הבנה של התנהגות הלקוחות לא נוכל לשווק להם בצורה מתאימה ונכונה. התנהגות הצרכנים בשוק מעוצבת ע"י השפעות תרבותיות, חברתיות ופסיכולוגיות.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

19. התנהגות צרכנים הוא תחום שיווקי העוסק בעיקר בשווקים עסקיים (B2B).

20. התנהגות צרכנים מושפעת מהנורמות התרבותיות המקובלות.

21. הנורמות וצורות ההתנהגות של קבוצות התייחסות יגרמו ללקוחות להתנהג בצורה התואמת את הקבוצות.

22. המימד הפסיכולוגי בהתנהגות צרכנים הוא שולי יחסית לשני המרכיבים האחרים.

**2.1.2 למידה (learning) – למידה, בשיווק, משמעותה שינוי בידע של הלקוח שמשפיע על תפישתו, עמדותיו והתנהגותו. שינוי ידע כזה יכול להגיע מחוויות של אותו לקוח (למשל אם התאכזב ממוגד מסוים של גבינה או נהנה משהייה בבית מלון של רשת מסוימת), ממידע שהוא מקבל מהחברה שבה הוא חי (המלצות ישירות מחברים או קריאה של פוסט ברשת חברתית) וכמובן גם מהתקשורת שחברות שיווקיות מפנות אליו (בעיקר באמצעות פרסום ישיר - כמו קמפיין פייסבוק או עקיף - כמו שימוש במשפיעני רשת). קיימים כמה ערוצים ללמידה (ובקורס זה לא נתעכב על אלה כי בכל זאת מדובר בקורס מבוא) אבל לכולם יש מכנה משותף – כדי להבין איך ניתן להשפיע, כמשווקים, על תהליך הלמידה – אנו חייבים להבין במעט לפחות את מבנה המוח האנושי וספציפית את מנגנוני הזיכרון שבו (שהרי ידע הוא דבר הנשמר בזיכרון או מתנדף).**

**זיכרון (memory) – אנו מבדילים בין שלושה מנגנוני זיכרון:**

1. **זיכרון חושי (sensory memory):** מכיל את המידע שקלטו החושים האנושיים (ראיה, מגע, שמיעה, טעם). למשל חשיפה לשלט חוצות המפרסם בנק חדש תוך כדי נהיגה בכביש. מידע זה נשמר לפרק זמן קצר במיוחד של עשיריות שניה עד שניות בודדות. רוב המידע בזיכרון החושי נעלם לעד ורק חלק קטן ממנו מגיע לתודעת הלקוח ורק אם וכאשר הוא עובר למנגנון הזיכרון השני עליו נדבר עכשיו.

2. **זיכרון לטווח קצר (short-term memory):** משמש בעיקר כמערכת לזיכרון פונקציונלי (פרקטי) ומאחסן באופן זמני פרטים שהתקבלו מהחושים השונים אשר נתפשים כשימושיים (לדוגמא כתובת אתר שראינו בפרסומת טלוויזיה שאנו רוצים לבקר או שם המותג של אותו בנק חדש שראינו בשלט החוצות ושמעניין אותנו מספיק כדי לברר פרטים). הזיכרון לטווח קצר הוא מאד מוגבל (יכול להכיל בערך 7 פלוס מינוס 2 פרטים) ונמחק אוטומטית כאשר נכנסים אליו פרטים חדשים. למרות שמדובר באנלוגיה מוגבלת – ניתן להשוות בין הזיכרון לטווח הקצר לזיכרון RAM במחשב שגם הוא מוגבל יחסית בגודלו ונדיף (נעלם אם לא חוזרים

עליו). כדי לשמר את הידע שנמצא במערכת זו יש להעביר אותו למערכת השלישית והאחרונה אליה נדבר – הזיכרון לטווח ארוך.

3. **זיכרון לטווח ארוך (long-term memory):** את הזיכרון לטווח ארוך ניתן להשוות לזיכרון הקשיח במחשב – זה שבו נשמר המידע לאורך זמן וחלקו אף לצמיתות. פרטים אשר התחילו את דרכם בזיכרון החושי, עברו דרך הזיכרון לטווח קצר והגיעו לזיכרון לטווח ארוך עברו בדרך עיבוד אשר יצר להם משמעות ולפיכך מה שנשמר הוא גם הפריט המקורי אך גם המשמעות שהוצמדה לו. בדוגמא עליה דיברנו, זוכרים את שלט החוצות לבנק החדש? אם המידע מגיע לזיכרון לטווח ארוך מה שנזכר זה לא רק את שם הבנק אלא את העובדה שהוא מעניין, סביר שיהיה זול ואנו רוצים לברר עליו פרטים. כל זה יאוחסן כמקשה אחת במוח. החשיבות של הבנת כל מנגנוני הזיכרון נובעת מכך שבדרך כלל אנו מעוניינים לא רק בכך שהמידע שאנו מתקשרים ללקוח יגיע לזיכרון לטווח ארוך אלא שיגיע בצורה המעובדת הנכונה מבחינתנו. תהיה זו "טרגדיה" שיווקית אם מה הלקוח יאחסן הוא "בנק חדש שכנראה יהיה יקר יותר ולא שווה את תשומת ליבי". נדבר על נושא זה שוב שנגיע בקורס לתחום התקשורת השיווקית.

**שליפה מהזיכרון (memory retrieval):** כמובן שהסיבה שאנו מאחסנים מידע בזיכרון לטווח ארוך היא שנוכל לשלוף מידע זה ולהשתמש בו בעתיד. שליפה זו, הנקראת גם היזכרות, אינה מושלמת כי כאן האנלוגיה לזיכרון מחשב כושלת – הזיכרון האנושי הוא מערכת ביולוגית ולא אלקטרונית וככזו הרבה יותר מועדת לבאגים, דעיכה וגם שינוי (טרנספורמציה). אנשי שיווק אובססיביים במידה מסוימת לגבי יכולת היזכרות ואנו עדים למחקרים שיווקיים רבים בהם מנסים להגיע למדידה של המותג הראשון במודעות (top-of-mind brand) – אותו מותג בו לקוחות נזכרים ביתר קלות כאשר מבקשים מהם שמות מותגים בקטגוריה מסוימת (למשל המותג NIKE הוא ראשון למודעות אצל אנשים רבים המתבקשים לרשום שמות מותגי אופנת ספורט). כמובן שזיכרון של המותג אינו מספיק ואנו נרצה לבדוק גם את הנתונים האחרים שנשלפו יחד אתו (למשל יתכן ש-NIKE אכן מאוחזר ראשון אבל יחד אתו מאוחזר גם יקר ולא שווה את הכסף).

**תפישה – תוצר סופי של תהליך שבו אדם בוחר, מארגן ומפרש מידע כדי ליצור תמונת עולם בעלת משמעות** עבורו. תהליך בניית התפישה עושה שימוש במנגנוני השליפה מהזיכרון ויכול יכול להיות קוגניטיבי (חשיבתי) ו/או אסוציאטיבי. לדוגמא, נניח שצרכן נתקל בבקבוק יין חדש על מדפי החנות, תפישת המוצר החדש תהיה פונקציה של המחיר (אנו נוטים לתפוש את היין כטוב יותר ככל שהוא יקר יותר – תהליך קוגניטיבי של הסקת מסקנות), של מדינת המוצא (לצרפת יש אסוציאציות יין יוקרתיות יותר מאשר לסין למשל), של עיצוב המיכל (יין בקופסת קרטון ייתפש כפחות איכותי מאשר יין בבקבוק זכוכית) ושל הכשרות (לחלק מאיתנו לפחות, יין כשר ייתפש כפחות איכותי מין לא כשר). שימו לב שתפישת המציאות נוצרת עוד לפני שטעמנו את היין עצמו ושהיא תשפיע על טעימה זו (אם המוח כבר החליט שהיין רע אז יש הרבה יותר סיכוי שגם כשנטעם יהיה טעמו רע – נבואה שמגשימה את עצמה). השיווק הוא תחום שחי, במידה גדולה, לא בעולם האמיתי אלא בעולם המורכב מתפישות המציאות של הלקוחות בשוק. התנהגות הלקוחות כלפי המוצרים והמותגים שלנו לא תהיה פונקציה של אמת כלשהי אלא של תפישות הלקוחות את אותה אמת. כמובן שדבר זה מוקצן עוד יותר שמדובר בשיווק של מוצרים אמוציונליים מטבעם (כמו שיווק פוליטי למשל). זו גם אחת הביקורות הגדולות ביותר על עולם השיווק – שהוא עוסק ביצירת תפישות מציאות חיוביות גם אם האמת היא שונה לחלוטין. נחזור לנושא זה שנדבר על אתיקה בשיווק.



**כללי אצבע (Heuristics)** – כפי שיכולנו לראות בדוגמא עם היין, צרכנים מייצרים לעצמם "קיצורי דרך" מחשבתיים ואסוציאטיביים כדי להקל על גיבוש תפישת מציאות מהירה וקלה. לקיצורי דרך אלה נקרא כללי אצבע. ככל שרמת המעורבות של הצרכן קטנה יותר כך גדל הסיכוי לשימוש בכללי אצבע במקום להעניק תשומת לב רבה יותר ליצירת תפישה מדויקת ואמיתית ככל הניתן. ישנם סוגים שונים של כללי אצבע אנושיים ומי שילמד התמחות בשיווק ופרסום יכנס לעומקם של אלה.

**נסכם:** למידה היא שינוי בידע של הלקוח. למידה עושה שימוש במערכת הזיכרון הביולוגית במוח המורכבת מזיכרון חושי, לטווח קצר ולטווח ארוך. בגלל שמערכת הזיכרון הביולוגית היא לחלוטין אינה מושלמת האזכור מזיכרון לפיכך פגום. תפישת מציאות היא תוצאה של תהליך של ארגון ופירוש מידע בזיכרון וגם היא רחוקה פעמים רבות מלשקף את המציאות, בין היתר מכיוון והיא מושפעת משימוש בכללי אצבע מהירים ויעילים אך לא מדויקים.

שאלות תרגול:

- לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.
23. המושג "למידה" בהתנהגות צרכנים מוגדר כשינוי בידע של הלקוח שמשפיע על התנהגותו.
24. כל מה שנקלט בארבעת החושים עובר אוטומטית לזיכרון לטווח קצר אבל לא בהכרח לזיכרון לטווח ארוך.
25. השימוש בכללי אצבע מייצרים תפישה מדויקת ואמיתית של המציאות בצורה מהירה וקלה.
26. גם אם מידע יושב בזיכרון לטווח ארוך, אין ודאות שהוא יאוזכר בדיוק רב.
- בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:
27. איזה מהמשפטים הבאים, הנוגעים לזיכרון, נכון?
  - א. זיכרון לטווח ארוך מקביל לזיכרון RAM במחשב.
  - ב. פריט המגיע לזיכרון לטווח ארוך עובר עיבוד בדרך ומתווספת עליו משמעות.
  - ג. הזיכרון החושי מקביל לזיכרון קשיח במחשב.
  - ד. אם פריט מגיע לזיכרון לטווח ארוך אנו יכולים להיות בטוחים שהוא יאוזכר באופן מדויק.

**2.1.3 עמדות – עמדות מסכמות את תפישת המציאות של הצרכנים בצורה פשוטה וקלה לשימוש.** בשיווק נתייחס לעמדה כאל הערכה יציבה (חיובית או שלילית) של תחושות ושל נטיות לפעולה של הצרכן כלפי מוצר או מותג מסוים. העמדה מציינת את כוונתו של הצרכן לנקוט בדרך התנהגות מסוימת ביחס לאותו מוצר או מותג (להמליץ עליו לחברים, לקנות אותו בפעם הראשונה, להישאר נאמן אליו). אנשים הם מכונות ליצירת עמדות ועושים זאת באופן אוטומטי. אחד ההסברים האפשריים לכך הוא האבולוציה - כלומר עקרון הברירה הטבעית – בעבר הרחוק שרדו רק אלה שיכלו לקבל החלטות מהירות (לגבי הסכנות האורבות להם) וכך הוטמע במין האנושי "גן יצירת העמדות"... כמובן שיש מחיר של דיוק ליעילות הנוצרת מהתבססות הצרכן על עמדות בקבלת ההחלטות שלו – אנו שופטים מותגים, מצבים ואנשים ביעילות ומהירות ופעמים רבות משתמשים בכללי אצבע – התשלום הוא שלעיתים אנחנו מגיעים לתוצאה לא מדויקת ואף הפוכה מהמציאות – למשל עמדה כמו "יין ישראלי פחות איכותי מיין צרפתי". לעמדה קיימים שלושה מרכיבים: **מרכיב**

**רגשי** (מה אנו חשים לגבי המוצר/מותג), **מרכיב הכרתי** (מה אנו חושבים עליו) ו**מרכיב התנהגותי** (מה אנו מתכוונים לעשות). דוגמא: יתכן ואנו חשים חוסר נוחות ואף סלידה ממנהיג פוליטי מסוים (רגשי), מצד שני אנו חושבים שהוא היחידי שיכול להנהיג את המדינה במצב הנוכחי (הכרתי) ולפיכך מתכוונים להצביע עבורו (התנהגותי) או אנחנו מאד אוהבים את המותג Prada אבל חושבים שהוא יקר מידי ולא מתכוונים לקנות אותו.

**הקשר בין עמדה והתנהגות** – חשוב להבין שאין זהות בין המרכיב ההתנהגותי בעמדה (מה הצרכן מתכוון לעשות) לבין ההתנהגות בפועל. בשיווק קיימים גורמים רבים היכולים להביא לפער גדול בין אלה. לדוגמא, לאדם יש עמדה התנהגותית חיובית כלפי קניית רכב מסוים אך משוכנע לקנות דגם אחר ע"י אשת מכירות בסוכנות. לפיכך עמדה התנהגותית מייצגת רק כוונה להתנהג בצורה מסוימת ברגע מסוים וניתן לראות מקרים בהם יש פער עקבי בין העמדות למציאות (למשל סקרי בחירות, שמשקפים עמדות, ותוצאות הבחירות בפועל, שמשקפות התנהגות). למרות זאת אנשי שיווק תמיד מנסים להבין את עמדות הלקוחות וכיצד אלה ישפיעו על התנהגותם העתידית. על אחד המודלים בהם עושים שימוש כזה, מודל שנקרא על שם מי שכתב עליו לראשונה - מרטין פישביין, נדבר בסרטון הבא.

**המודל הליניארי המפצה של פישביין** – לאורך השנים ניסו חוקרים רבים להסביר את תהליך יצירת העמדות של הצרכן לגבי מותגים בשוק. המודל הידוע ביותר בתחום זה נקרא מודל פישביין. המודל נקרא "מפצה" כי הנחה בסיסית במודל היא שיתרון בתחום אחד של מותג מסוים מפצה על חסרון בתחום אחר (כך למשל טעם טוב יכול לפצות על מחיר גבוה ולהפך). המושג "ליניארי" מתייחס לכך שסך העמדה של הצרכן כלפי כל מותג היא סכום ליניארי (או פשוט) של העמדות שלו לגבי כל תכונה של המותג.

דוגמא: נניח שוק עם שני מותגים – קוטג' תנובה וקוטג' טרה. לצרכן מסוים חשבות שלוש תכונות לגבי קוטג' – טעם, מחיר, אורך חיי מדף. בדקנו את תפישת אותו צרכן (כאשר 1 הוא הציון הנמוך ביותר ו-10 הוא הציון הגבוה ביותר) לגבי שני המותגים על שלושת התכונות וכן את החשיבות היחסית (באחוזים) שהוא מייחס לכל תכונה. הטבלה הבאה מציגה את התוצאות שקיבלנו:

מותג	טעם	מחיר	חיי מדף
תנובה	9	4	8
טרה	7	8	5
חשיבות התכונה:	50%	30%	20%

לכל מותג נוכל לחשב את הציון המשוקלל שלו ע"י הכפלת כל עמדה לגבי תכונה בחשיבות שלה וסיכום כל התוצאות שיתקבלו:

$$9 \times 50\% + 4 \times 30\% + 8 \times 20\% = 4.5 + 1.2 + 1.6 = 7.3 \quad \text{תנובה:}$$

$$7 \times 50\% + 8 \times 30\% + 5 \times 20\% = 3.5 + 2.4 + 1.0 = 6.9 \quad \text{טרה:}$$

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

שימו לב שבחינת תוצאות המודל יכולה לאפשר למותג כמו טרה לבחון את הפעולות שידרשו כדי לשנות את עמדת הצרכן. למשל, מה אם טרה תאריך את אורך חיי המדף של המוצר כך שתפישת הצרכן לגבי תכונה זו תשתנה מ-5 ל-8?

מותר	טעם	מחיר	חיי מדף
תנובה	9	4	8
טרה	7	8	5 -> 8
חשיבות התכונה:	50%	30%	20%

תנובה:  $9 \times 50\% + 4 \times 30\% + 8 \times 20\% = 4.5 + 1.2 + 1.6 = 7.3$

טרה:  $7 \times 50\% + 8 \times 30\% + 8 \times 20\% = 3.5 + 2.4 + 1.6 = 7.5$

ועכשיו ניתן לראות שלפי המודל הצרכן יבחר דווקא את טרה.

**האם מודל פיישביין באמת הוא המודל על פיו אנחנו, כצרכנים מקבלים החלטות?** רק במוצרים עם מעורבות גדולה מאד! ברוב המקרים אנחנו משתמשים באותם כללי אצבע (Heuristics) שכבר הזכרנו. למשל, נבחר את המותג שנתפש כטוב יותר רק על התכונה הכי חשובה לנו (תנובה בדוגמא שלנו) או את המותג אשר אין לו אף תכונה פחות מ-5 (טרה במקרה שלנו).

**נסכם:** עמדות הן סיכום תפישת המציאות של הצרכנים. לעמדות יש מרכיבים רגשיים, הכרטיים והתנהגותיים. עמדות התנהגותיות משקפות כוונה של הלקוח להתנהג בצורה מסוימת אך יש פער לפעמים בין העמדה להתנהגות בפועל. מודל פיישביין מנסה לכמת את העמדות של הצרכנים כך שניתן יהיה לחזות את כוונת ההנהגות שלהם.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

28. מכיוון ועמדה היא סיכום של תפישת מציאות, היא לא בהכרח תשקף את המציאות עצמה.

29. כוונה לקנות מוצר מסוים היא עמדה התנהגותית.

30. הפער בין סקרי בחירות לתוצאות בפועל יכולים להדגים הבדל בין תפישה הכרתית לתפישה

רגשית.

שאלות תרגול למודל פישביין. הנתונים הבאים רלוונטיים לשאלות 31 ו-32:

עודד וערית הם 2 צרכנים בשוק ושניהם מחפשים לקנות מכונית חדשה. נניח שאצל שניהם הבחירה לבסוף היא בין סקודה אוקטביה למאזדה 3.

שניהם יעשו את הבחירה בהתבסס על 3 תכונות של המכוניות: מחיר הקניה, צריכת הדלק ומידת הספורטיביות של כל רכב.

להלן החשיבות שכל אחד מהלקוחות מקנה לתכונות הנ"ל:

תכונה / צרכן	עודד	ערית
מחיר קניה	20%	40%
צריכת דלק	20%	50%
מידת ספורטיביות	60%	10%
סה"כ	100%	100%

ההערכה של כל צרכן את המכוניות שהם שוקלים לקנות על התכונות הנ"ל על (0 – גרוע, 10 – מעולה):

עודד	סקודה אוקטביה	מאזדה 3
מחיר קניה	5	6
צריכת דלק	7	4
מידת ספורטיביות	3	6

ערית	סקודה אוקטביה	מאזדה 3
מחיר קניה	6	7
צריכת דלק	6	4
מידת ספורטיביות	5	7

לשני המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

31. ע"פ הנתונים למעלה ומודל פישביין, עודד יעדיף את האוקטביה.

32. ע"פ הנתונים למעלה ומודל פישביין, ערית תעדיף את האוקטביה.

## פרק 2.2 מאפייני לקוחות בשווקי B2B

2.2.1 התת-פרק הקודם בקורס עסק בהבנת לקוחות פרטיים אשר מקבלים החלטות קניה עבור עצמם ומשפחותיהם. בפרק זה נפנה את תשומת ליבנו להבנת שלוש קבוצות לקוחות, שלכולן מתייחס המושג **שיווק B2B**:

1. **לקוחות תעשייתיים** (industrial customers) – חברות שקונות מוצרים ושירותים כתשומות בתהליכי הייצור שלהן. למשל תנובה שקונה חלב כדי לייצר גבינה, רוכשת מכונות אריזה לארוז את הגבינה שייצרה ומעוניינת בביטוח מבנה עבור מפעל הגבינה.

2. **לקוחות עסקיים** (commercial customers) – חברות שקונות מוצרים ושירותים כדי למכור אותם בהמשך ללקוחות אחרים (חברות או לקוחות פרטיים). למשל רשת סופרים כמו רמי לוי שקונה את הגבינה מתנובה כדי למכור אותה למשקי הבית או סוכנויות ביטוח שמוכרות את הביטוחים של חברת כלל.

3. **לקוחות מוסדיים** (institutional customers) – ארגונים ממשלתיים, בינלאומיים וכאלה ללא מטרת רווח הקונות מוצרים ושירותים לתפעול פנימי או להספקה ללקוחות הקצה שלהן. למשל, רכש של ציוד משרדי ע"י משרדי הממשלה או קניה של מזון ע"י סוכנות אוניברסלית לחלוקה לפליטי מלחמה.

למרות שישנם הבדלים מסוימים בין סוגי הלקוחות האלה, רב המשותף על המפריד ואנו נדבר בפרק זה על המאפיינים המשותפים בשיווק B2B אשר חברות בתחום חייבות להבין. שימו לב שבעיתונות ובספרות השיווקית משתמשים פעמים רבות במושג שיווק עסקי כדי לתאר את השיווק לכל שלושת סוגי הלקוחות.

ראשית יש להבהיר שמטרות ותפקידי השיווק לא מושפעים מהעובדה שאנו מוכרים לחברות ולא ליחידים! תפקיד השיווק, כפי שהגדרנו אותו, הוא לספק את הצרכים והרצונות של הלקוחות בשוק בצורה רווחית לארגון המשווק וזה בהחלט לא משתנה רק בגלל שהלקוחות הן חברות וארגונים. אז מה כן שונה?

1. **רכש מקצועי**: ברוב המקרים בשיווק B2B אנו, כמשווקים, נעמוד מול מחלקות ואנשי רכש מיומנים אשר זה מקצועם ותפקידם היחיד. פנימית, מחלקות רכש עוזרות למחלקות אחרות לזהות צרכים ולדייק רצונות. חיצונית הן מנהלות את כל תהליך הרכש החל מזיהוי ספקים פוטנציאליים, ניהול מו"מ או מכרזים ועד לבקרה על עמידה בתנאי הספקה ובקרה על מיצוי תקציבי רכש. לפיכך תהליכי מכירה בשווקים אלה הם הרבה יותר פורמליים עם כללי התנהגות המוכתבים ע"י הלקוחות. דוגמא לכך הם מכרזי רכש דרכן מחליטות חברות מאיזה ספק לרכוש מוצר או שירות מסוים - למכרזים כאלה יש תנאים וכללים גם לגבי מי יכול בכלל לגשת למכרז, איך לגשת אליו (איזה טפסים למלא ובאיזה לוח) ודרך קביעת הזוכה. הפורמליות שבתהליכי קניה עסקיים נועדה, בין היתר, לנטרל השפעות רגשיות ולקדש קבלת החלטות קרה, כלכלית, ורציונלית.

2. **גודל לקוח והיקף עסקה:** לרוב בשווקי B2B אנחנו מדברים על מספר קטן יותר של לקוחות אשר לכל אחד משקל גדול יותר במכירות. ישנם גם מצבים קיצוניים שבהם לקוח אחד (כמו הממשלה) יכול להוות רוב מכריע של המכירות, לדוגמה בתחום הייצור הבטחוני. גם היקפי עסקאות בשווקים אלה נוטים להיות גדולים יותר ולטווחי זמן ארוכים יותר – שוב, בתחום הבטחוני, חיל האוויר יכול לסגור מול Boeing עסקת הספקת מטוסי תובלה על פני עשר שנים ובשווי של עשרות מיליארדי דולרים. דבר זה מייצר מצב שבו הכוח היחסי של הלקוח בשווקי B2B גבוה יותר ואותו לקוח יכול להשתמש בכוחו זה לקבל תנאים טובים מול החברות המשווקות.

3. **הקונה הוא לא המשתמש:** כפי שכבר אמרנו, תהליך הרכש מתבצע ע"י אנשי רכש מקצועיים אך אנשים אלה הם לא אלה שיעשו שימוש במוצר או בשירות אותו קנו. לדוגמה, מחלקת רכש בבית חולים הדסה שסגרה על קניה של מכשיר דימות חדש (כמו MRI). במקרה זה המשתמשים הם המטופלים, טכנאי הדימות, הרופאים המפענחים ואנשי התחזוקה. במקרים רבים קיימת מעורבות כזו או אחרת של כל או חלק מהמשתמשים בשלבים מוקדמים של תהליך הרכש בו מתקיימת הגדרת הצרכים והרצונות מול מחלקת הרכש. בוודאי שתפישת המציאות של המשתמשים לגבי המוצר והשירות תהיה מכרעת לגבי המשך הקשר והזמנות חוזרות או נוספות. המשמעות של זה לאנשי השיווק היא שעלינו להבין לא רק את הצרכים והרצונות של אנשי הרכש אלא גם של משתמשי הקצה וכמובן גם את תפישות המציאות מנקודת מבט שלהם.

4. **מכירה אישית:** בשווקי B2B נמצא, בדרך כלל, שימוש במכירה אישית ע"י מוכרנים או מנהלי קשרי לקוח כפי שאלה נקראים לפעמים. מכירה אישית היא לרוב יקרה מידי עבור שווקי B2C אבל הצורך לייצר קשרים עם מחלקות ואנשי רכש בצד הלקוח הופכת שימוש כזה נדרש ויעיל בשווקים עסקיים. כמובן שאנו יכולים לייצר גם ערוצי מכירה עקיפים יותר (כמו אתר מכירות באינטרנט), אך ערוצים אלה משמשים בדרך כלל ליעול העבודה שוטפת שבשגרה (כמו אפשרות להזמנות חוזרות) ולא לייצור קשר ראשוני או למינוף קשר עם הלקוח למכירת מוצרים ושירותים נוספים – דברים אלה מנוהלים בערוץ האישי והישייר.

5. **זמני סגירת עסקה ארוכים:** גם בגלל המעורבות של משתמשי קצה וגם בגלל האופי "המקצועי" של רכש בשווקי B2B ורצון הלקוח להגיע להחלטת קניה רציונלית ואופטימלית, משך הזמן בין התעוררות הצורך אצל הלקוח לסגירת עסקה הוא ארוך ולפעמים ארוך מאד בניגוד לעולם ה-B2C בו נמצא החלטות מהירות וגם קניות דחף מיידיות (קניה של ממתק בתור לקופה). אחת הסיבות לאריכות זמן הסגירה נובעת מרצון הלקוחות להתנסות במוצר או בשירות ולערוך ניסוי מבוקר בהכנסתו לשימוש. בגלל זה נמצא בשווקים אלה הרבה שימוש בדוגמאות וליווי טכנולוגי צמוד של התהליך השיווקי. כמובן שמדובר בהשקעת משאבים רבים בתהליך מכירה שעלול להיכשל, אחד הסיכונים הגדולים של שיווק עסקי. הפיצוי על הסיכון ועל זמן סגירת העסקה, אם זו תתבצע לבסוף, נעוץ בגודל אותה עסקה ובכך שהיא תחתם לזמן ארוך יחסית.

**נסכם:** שיווק B2B, שנקרא פעמים רבות בעברית שיווק עסקי, הוא תחום בשיווק שעוסק בלקוחות תעשייתיים, עסקיים ומוסדיים.

בהשוואה לשווקי B2C, שווקים עסקיים מאופיינים ברכש מקצועי ותהליכי רכש פורמליים, גודל לקוח והיקף עסקאות גבוה יחסית, מעורבות של אנשים שאינם בהכרח המשתמשים במוצר או בשירות, שימוש במוכרנים ומכירה אישית וכן זמן סגירת עסקה ארוך יחסית.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

33. בגלל שמדובר ברכש מקצועי, זמני סגירת עסקאות היא ארוכה יחסית.

34. בניגוד לשווקי B2C, למשתמשים במוצרים בשווקי B2B יש לרוב השפעה מכרעת על הקניה.

35. בשווקי B2B יותר יעיל לתקשר דרך פרסום מסיבי כי מכירה אישית יקרה מאד ולא יעילה לשווקים אלה.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

36. אילו מהמשפטים הבאים מייצגים יותר שווקי B2B ביחס לשווקי B2C?

א. היקפי עסקאות הן בדרך כלל גדולים יותר

ב. גודל הלקוחות בדרך כלל קטן יותר

ג. בדרך כלל הקונה הוא גם המשתמש

ד. אין בדרך כלל צורך לנסות את המוצר לפני קניה

**2.2.2 הצגת התועלת הכלכלית:** בגלל המאפיינים המיוחדים של שיווק B2B, משווקים חייבים להדגים ללקוחותיהם את התועלת הכלכלית הנוצרת מקניית מוצריהם. כדי לעשות זאת יש קודם כל לזהות את ההבדלים שקיימים בין מוצרי החברה לאלה שמציעים המתחרים. תהליך זיהוי זה מבחין בין נקודות יתרון (דברים שאנו עושים טוב יותר מהמתחרים), נקודות שוויון (דברים שאנו והמתחרים זהים בהם), ונקודות חסרון (דברים שהמתחרים עושים טוב יותר מאיתנו). לאחר זיהוי כל נקודות הבידול, יש לכמת (מלשון להפוך לכמות/מספרי) את ההבדלים במונחי כסף. בואו נראה דוגמא:

נניח שאנו מוכרים אריזות קרטון לתנובה במחיר של 1 ₪ ליח'. קיים מתחרה אחד בלבד בשוק שמייצר אריזות דומות ומוכר אותן במחיר של 0.9 ₪ ליח' (נקודת חסרון). גם אנחנו וגם המתחרה מספקים את האריזות לתנובה מיידית ע"פ דרישה (נקודת שוויון), גם אנחנו וגם המתחרה מספקים את האריזות שטוחות והן מורכבות ע"י אנשי תנובה במפעל לפני שימוש. להרכבת האריזה שלנו נדרשות 30 שניות (2 פעולות והדבקה) בעוד משך הרכבת אריזת המתחרה היא 40 שניות (3 פעולות והדבקה) (נקודת יתרון). שכר העבודה לשעה (עלות מעסיק) של פועלי המפעל היא 40 ₪ לשעה (שזה יוצא 1.1 אג' לשניה –  $40/3600=0.011$ ). בואו נכמת ונסכם את הנתונים:

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

הבדלים	אנחנו	המתחרה	הפרש מנק' מבט תנובה
מחיר	1.0 ₪	0.9 ₪	0.1 – ₪
אספקה	ע"פ דרישה	ע"פ דרישה	0 ₪
עלות הרכבה	$30 \times 1.1 = 33$ כלומר 0.33 ₪	$40 \times 1.1 = 44$ כלומר 0.44 ₪	+0.11 ₪
סה"כ	1.33 ₪	1.34 ₪	0.01 ₪ ליחידה

המשמעות היא שאם תנובה תקנה רק ע"ב המחיר היא תקנה מהמתחרה שלנו וזו החלטה שגויה!!!  
**זו אחריות שלנו לתקשר את הערך המלא של המוצר שלנו עבורם.** שימו לב שאם תנובה קונה 2 מיליון יחידות של האריזה לשנה היא יכולה לחסוך 20,000 ₪ ( $2,000,000 \times 0.01 = 20,000$ ) אם תקנה מאיתנו ולא מהמתחרה. ברור שלא יהיה מספיק לומר את זה לתנובה – הם ידרשו ניסיון בפועל כדי לוודא שטענותינו אכן מדויקות.

כמובן שכדי לבצע ניתוח כמו זה שראינו יש לאסוף הרבה מאד נתונים לגבי מתחרים ולגבי תפעול הלקוח כי החמצה של נקודות יתרון/חסרון לא תאפשר ניתוח מלא ותראה חובבנית ללקוח.

**נסכם:** בגלל ששווקי B2B מאופיינים ברכש מקצועי ופורמלי, יש פעמים רבות, צורך להדגים ללקוחות את התועלת הכלכלית של המוצר/שירות שלנו. דבר זה דורש איסוף מידע גם לגבי הלקוחות וגם לגבי המתחרים.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

נתונים הבאים רלוונטיים לשאלות 37-39 למטה:

נניח שאנחנו מוכרים שירותי תיקון מכונות חריטה. יש לנו מתחרה אחד בשוק. בעוד אנחנו ידועים בזמני התגובה המהירים שלנו לתקלות (שעה אחת מזמן הקריאה יום ולילה) המתחרה טוב פחות בכך ומגיב רק תוך שעות. מצד שני, המתחרה גובה 500 ₪ פחות לכל קריאה לשירות. שאר מרכיבי השירות זהים בינינו לבין המתחרה.

37. בגלל שאנחנו מגיבים יותר מהר אז יש לנו יתרון כלכלי על המתחרה מנקודת מבט הלקוחות.

38. לא ניתן לדעת למי יש יתרון כלכלי מנקודת מבט הלקוחות מבלי לכמת את התועלת שבתגובה המהירה.

39. אם ידוע שלקוח ספציפי עשה ניתוח ערך כלכלי שלנו מול המתחרים ובחר בנו, אז המשמעות היא ששעת תגובה לאותו לקוח שווה פחות מ-500 ₪.



## פרק 3

# ניהול וחקר לקוחות

תוכן:	פרק 3.1	ניהול לקוחות
	פרק 3.2	מערכת המידע השיווקי (מחקרי שוק)

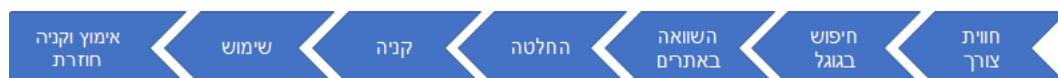
## פרק 3.1 ניהול לקוחות

### 3.1.1 למה בכלל צריך "לנהל לקוחות" (CRM – customer relationship management)? – השיווק

המודרני מקדש את מערכת היחסים עם הלקוחות לאורך זמן על פני המכירה הבודדת. הרעיון הוא שבניית מערכת יחסים כזו מייצרת זרם של מכירות לאורך זמן ומייצרת ערך גבוה יותר לשני הצדדים. כך, למשל, חברת וולפסווגן תנסה ליצר מערכת יחסים עם הלקוחות הצעירים שקונים את המכוניות הספורטיביות של החברה (כמו הגולף והפולו) כך, שכאשר ישתנו הצרכים של אותם לקוחות והם יתבגרו ויקימו משפחות, הם ימשיכו לקנות ממוצרי המותג (מכוניות כמו הפאסאט או הטוארג'). כמו כל מערכת יחסים, גם את זו עם הלקוחות צריך לנהל ולטפח, ובזה נעסוק בתת-פרק זה של הקורס. כדי למנוע אי-הבנות, המושג CRM משמש גם כדי לתאר תוכנות בסיסי נתונים שעוזרות לחברות בניהול קשרי הלקוחות. בפרק הזה אנו מתייחסים למושג בצורתו הרחבה יותר – מכלול האסטרטגיות, הפעולות והטכנולוגיות שמיישמת חברה כדי לנהל את מערכת היחסים שלה עם לקוחותיה.

**מסעות לקוח (customer journeys)** – בניית תוכנית אסטרטגית לניהול מערכת היחסים של חברה עם לקוחותיה חייבת להתחיל בהבנת "המסע" שעובר הלקוח בדרך ל-, תוך כדי, וגם בסיום אותה מערכת יחסים. המושג "מסע לקוח" מתייחס לסיפור אותו מסע שהתחיל בבדידות קודרת של הלקוח והמותג, המשיך להכרות ותקופת דייטינג, ואז, אולי, לנישואים זוהרים ומאושרים ולפעמים לגירושין (טובים או מכוערים). הרעיון הוא להבין לעומק את תחנות המסע של הלקוח כך שנוכל להתערב ולייצר נקודות מגע באותן תחנות מתוך מטרה לשמר ואף לשדרג את מערכת היחסים עם אותו לקוח.

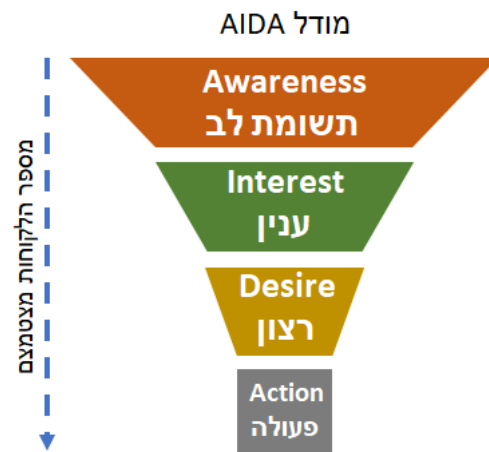
**מפות מסע לקוח (customer journey maps)** - כדי לתעד את אותו מסע שעובר הלקוח, אנו עושים לעיתים קרובות שימוש בכלים ויזואליים כמו מפות מסע לקוח - לדוגמה המפה שאנו רואים כאן:



המפה משקפת מסע טיפוסי של לקוח בשוק עם קניה חוזרת, למשל, השוק למחסניות דיו למדפסת. המסע מתחיל בחוויית הצורך (אולי בעקבות קניית מדפסת חדשה והתרוקנות של המחסניות הקיימות), חיפוש בגוגל (אולי של "מחסניות דיו איכותיות ואולי מחסניות דיו זולות"), כניסה ל-2-3 אתרים שעלו בחיפוש והשוואת מחירים וזמני הספקה, קבלת החלטה לגבי החנות הדיגיטלית הטובה ביותר, הזמנה ראשונית, חווית אספקה ושימוש ולבסוף אימוץ של האתר וקניות חוזרות לאורך זמן. בניית המפה הבסיסית מאפשרת לנו להעמיק את הבנתנו בכל תחנה במסע ולכמת את סיכויי המעבר לתחנה הבאה ואת הסיבות לעריקה אפשרית של הלקוחות בתחנות השונות. ברור שללקוחות שונים יהיו מסעות לקוח שונים, וניתוח אמיתי של השוק יוביל לבנייה של לעיתים עשרות מסעות אפשריים כאלה.

**רכישת לקוחות (customer acquisition)** – מושג זה מתייחס למאמצי החברה להביא לקוחות חדשים אשר ירכשו את מוצריה או שירותיה. זהו תהליך שנועד לאפשר מעבר של לקוחות כלפי מטה ב-"משפך" המתחיל רחב ועם לקוחות פוטנציאליים רבים, אך נגמר צר הרבה יותר עם מספר קטן הרבה יותר של לקוחות "מומרים" – כלומר לקוחות שקנו בפועל את מה שיש לחברה להציע. כדי לנהל את המעבר במשפך בצורה אופטימלית יש להבין אותו לעומק וכמובן שזה מתקשר היטב לניתוח מסע הלקוח עליו כבר דיברנו. בואו נצלול מעט יותר לתוך מודל משפך ספציפי אחד – מודל AIDA:

המשפך מתחיל עם הצורך למשוך את תשומת לב הלקוחות הפוטנציאליים ולגרום להם להבחין בנו ובמותג שלנו. לא כל הלקוחות הפוטנציאליים ימשיכו במשפך לשלב השני – שלב העניין. זהו השלב בו הלקוח רוצה להבין את תכונות המותג שלנו וכיצד אלה תואמות או לא תואמות את סגנון חייו ורצונותיו. גם בשלב זה תהיה דליפה החוצה של לקוחות שלא מצאו תאימות כזו ואלה שימשיכו במורד המשפך הם כאלה שיגבשו עמדות חיוביות כלפי המותג ורצון כלשהו לקנות או לנסות אותו. השלב האחרון במשפך הוא שלב הפעולה בפועל ומימוש הרצון לרכישה לקניה בפועל של המוצר.



שימו לב שחברה שתצליח לסתום את החורים במשפך בצורה יעילה, תשפר עד מאד את התוצאות העסקיות שלה ולפיכך חברות מנסות להבין את הסיבות לדליפות בכל שלב ושלב ולתקן את הפעילות השיווקית כדי להתייעל במשפך רכש הלקוחות.

**נסכם:** CRM, או ניהול קשרי לקוחות, הוא מכלול הפעולות בהם נוקטת חברה כדי לייצר ולשמר מערכת יחסים ארוכת טווח עם לקוחותיה. אלמנט מרכזי בניהול כזה הוא הבנת מסע הלקוח והתחנות שהוא עובר במסע והכלי בו נשתמש להבנה של המסע נקרא מפת מסע לקוח. רכישת לקוחות היא נדבך בסיסי ותשתיתי בניהול קשרי לקוחות ומודל AIDA מציג משפך רכש לקוחות ומאפשר גם הבנה פעולות הרכש הנדרשות וגם "סתימה של חורים" לאורך המשפך כך שיותר לקוחות יגיעו לחברה וירכשו את מוצריה.

שאלות תרגול:

- לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.
40. הרעיון מאחורי הבנת מסע הלקוח הנו לזרז את המסע כך שיגיע לסיומו כמה שיותר מהר.
41. מיפוי המסע מצייר את התחנות לאורכו ומאפשר לנו להבין את התחנות ואת הסיבות לעריקת לקוחות בכל תחנה.
42. מודל AIDA מדגים משפך הפוך וכמות הלקוחות עולה משלב לשלב במשפך.

**3.1.2 ניהול רווחיות לקוח (customer profitability management) – רווח לקוח הוא ההפרש בין זרם ההכנסות מלקוח מסוים לזרם ההוצאות לשרת את אותו לקוח.** הרעיון בניהול רווחיות הלקוח הוא למקסם זרם זה לאורך זמן, או לאורך חיי מערכת היחסים עם הלקוח. מיטוב (אופטימיזציה) של רווחיות הלקוח מגיעה ראשית משימורו אך גם בהרחבת הקשרים אתו (upsale) דרך מינוף מערכת היחסים הקיימת למכירת מוצרים ושירותים נוספים. כך, לדוגמא, חברת ביטוח שמוכרת ביטוח רכב ללקוח מסוים תנסה למקסם את הסיכוי שאותו לקוח יחדש את ביטוח הרכב שנה בשנה אך גם תנסה למכור לאותו לקוח ביטוח חיים, בריאות, תכולת דירה וכו'. ניתן גם לחשב כלכלית ערך לקוח (ולצורך הדוגמא נתעלם לרגע מכך שכסף היום וכסף בעתיד לא שווים אותו דבר – בנושא זה תטפלו בקורסים במימון):

נניח שעלות רכישת לקוח ממוצע (עלויות פרסום ומכירה) לחברת כבלים היא 400 ₪. בנוסף יש עלות התקנה ומכשור ממוצעת של 1,200 ₪ לכל לקוח כזה ועוד עלות שנתית לשירות ותיקונים של 200 ₪. ההכנסות השנתיות ממינוי כבלים רגיל הוא 600 ₪ לשנה. ננסה לענות על 3 שאלות:

- כמה שנים יש לשמר את הלקוח כדי שלא נפסיד כסף (ננסה את ההשקעה הראשונית)?
- מהי רווחיות הלקוח אם השימור הממוצע של לקוחות הוא 5 שנים?
- מהי רווחיות לקוחות חבילות הפרמיום (לקוחות שמשלמים עבור חבילות מורחבות ודמי המינוי שלהם כפול ובהנחה שההשקעות בהם דומות ושגם תקופת השימור שלהם היא 5 שנים).

נפתור:

א. נתחיל בחישוב סך העלות על הלקוח לפני התחלת המינוי והתשלומים. עלות הרכש היא 400 ₪ ויש להוסיף גם את עלות המכשור וההתקנה שהיא 1,200 ₪ - כלומר, סה"כ 1,600 ₪. עכשיו לזרם ההכנסות וההוצאות השנתי: כל שנה הלקוח משלם 600 ₪ אבל יש הוצאות של 200 ₪ על תיקונים ושירות. זה אומר שהזרם הנקי מהלקוח הוא 400 ₪ ( $600 - 200 = 400$ ). לפיכך, כדי לכסות את ההשקעה הראשונית יש לשמר את הלקוח לפחות 4 שנים. בעצם, החישוב שאנחנו עושים הוא לחלק את ההשקעה הראשונית בלקוח בזרם השנתי הנקי ממנו כדי לקבל את הזמן עד לנקודת האיזון ברווח/הפסד:

$$1,600 \text{ ₪} = 1,200 \text{ ₪} + 400 \text{ ₪} = \text{ההשקעה הראשונית בלקוח}$$

$$400 \text{ ₪} = 600 \text{ ₪} - 200 \text{ ₪} = \text{זרם שנתי נקי מהלקוח}$$

זרם שנתי נקי מהלקוח / ההשקעה הראשונית בלקוח = זמן לכיסוי ההשקעה בלקוח

$$\text{כלומר: } 4 \text{ שנים} = 400 \text{ ₪} / 1,600 \text{ ₪} = \text{זמן לכיסוי ההשקעה בלקוח}$$

ב. אם שימור הלקוח הוא 5 שנים אז בעצם יש לנו שנה אחת מעבר לנקודת האיזון. בשנה זו יתקבל זרם נקי חיובי של 400 ₪ כמו שחישבנו למעלה. זאת אומרת שרווחיות לקוח לחברת הכבלים על פני כל תקופת ההתקשרות היא, בממוצע רק 400 ₪:

אנחנו יודעים שהזמן לכיסוי ההשקעה בלקוח הוא 4 שנים

אנחנו יודעים שהלקוח נשאר בממוצע שנה אחת יותר (5 שנים)

הזרם השנתי הנקי מאותו לקוח באותה שנה הוא 400 ₪ וזה גם הרווח מהלקוח

באופן כללי יותר, ניתן להגדיר את רווחיות הלקוח כ:

ההשקעה הראשונית בלקוח – מס' שנות שימור הלקוח  $\times$  זרם שנתי נקי מהלקוח = רווחיות לקוח

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

ג. ההשקעה בלקוחות הפרמיום היא דומה (1,600 ₪) אבל יש להם זרם נקי שנתי טוב יותר כי דמי המינוי שלהם כפולים. לפיכך הם משלמים 1,200 ₪ לשנה ועלות התיקונים והשירות היא עדין רק 200 ₪. הזרם השנתי הנקי הוא לפיכך 1,000 ₪ ( $1200 - 200 = 1000$ ). על פני חמש שנים זרם זה מסתכם ב-5,000 ₪ ומסכום זה יש להוריד את ההשקעה הראשונית כדי לקבל את רווח הלקוח, התוצאה היא לפיכך 3,400 ₪ ( $5000 - 1600 = 3400$ ). שימו לב שלמרות שדמי המינוי הם רק פי 2 ללקוחות פרמיום, הרווחיות שלהם היא יותר מפי 8 מלקוח רגיל כי הרחבנו את מערכת היחסים איתם ומכרנו להם עוד שירותים:

אנחנו יודעים שההשקעה הראשונית בלקוחות הפרמיום היא 1,600 ש"ח כמו בלקוחות הרגילים ההבדל מול הלקוחות הרגילים הוא שהם משלמים דמי מינוי כפולים – 1,200 ש"ח לפיכך, הזרם השנתי הנקי מלקוח פרמיום הוא:

$$1,000 \text{ ₪} = 200 \text{ ₪} - 1,200 \text{ ₪}$$

ההשקעה הראשונית בלקוח – מס' שנות שימור הלקוח  $\times$  זרם שנתי נקי מהלקוח = רווחיות לקוח לפיכך,

$$3,400 \text{ ₪} = 1,600 \text{ ₪} - 5 \times 1,000 \text{ ₪} = \text{רווחיות לקוח פרמיום}$$

**נסכם:** רווחיות לקוח בוחנת את ההפרש בין כל ההכנסות וכל ההוצאות על לקוח מסוים (או על לקוח ממוצע). אנו לוקחים בחשבון גם את ההוצאות לגייס את אותו לקוח, גם את ההוצאות השוטפות לשרת אותו וגם, כמובן, את זרם ההכנסות שהוא מביא לחברה כאשר הוא קונה את מוצריה או את שירותיה.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

הנתונים למטה רלוונטיים לשאלות 43-45

נניח שעלות גיוס לקוח ממוצע חדש לבנק מסוים היא 1,000 ₪. הרווח של הבנק מאותו לקוח (כולל עמלות וריבית) היא 80 ₪ לחודש ואין כל הוצאות או הכנסות אחרות. אילו מהמשפטים הבאים נכונים?

43. אם לקוח ממוצע יישאר עם הבנק שנתיים אז הבנק, בממוצע, יפסיד כסף.

44. כיסוי ההשקעה הראשונית בגיוס לקוח ממוצע תתקיים גם אם הוא יעזוב אחרי שנה אחת.

45. אם לקוח ממוצע יישאר שלוש שנים אז הבנק מרוויח עליו 1,880 ₪.

**3.1.3 שימור לקוחות (customer retention) – שימור לקוחות מתייחס לשלל האסטרטגיות והפעולות בהן נוקטת חברה כדי לשמר את לקוחותיה הקיימים ולייצר נאמנות. פעילות לשימור לקוחות משפיעה באופן ישיר על רווחיות הלקוחות, כפי שראינו בתת-הפרק הקודם, ולפיכך חברות פועלות להגדלת שיעור שימור הלקוחות על פני זמן. לעיתים רבות פעילות השימור הן בעיקרן הקמת מחסומי יציאה (exit barriers) בפני הלקוח. מחסומים כאלה יכולים להיות חוזיים (חתימה על חוזה ארוך-טווח בעת פתיחת תוכנית חסכון בבנק עם קנסות יציאה משמעותיות), פסיכולוגיים (למשל חברות זהב במועדון לקוחות אל-על וחוסר רצון לוותר על הסטטוס שזה נותן), או בירוקרטיים (תהליך עזיבה פורמלי, ארוך ומייגע של מינוי למועדון כושר). בעוד מחסומי יציאה בהחלט עושים את עבודת השימור, יש לשים לב גם למחירים שזה גובה ובמיוחד להשפעה השלילית על שביעות רצון הלקוחות. חברות טובות ימצאו דרכי שימור לקוחות דרך הבנתם ויצירת חיבורים רגשיים בין הלקוחות לחברה ומותגיה – למרות שזה הרבה יותר יקר ומורכב בטווח הקצר, התוצאה היא שימור גבוה יותר במקביל לגידול גם בשביעות רצון בטווח הארוך.**

**שביעות רצון לקוחות (customer satisfaction) – שביעות רצון לקוחות היא אחד ממדדי הביצוע החשובים בעולם השיווק. שביעות רצון הלקוח משפיעה רבות וישירות על הסיכוי להעמקת הקשר עם אותו לקוח ומכירה של מוצרים ושירותים נוספים וכן גם על יצירת פה-לאוזן (המלצות) חיוביות של אותו לקוח לחבריו (נושא שהפך להיות חשוב במיוחד בעידן הרשתות החברתיות). מדידת שביעות הרצון נעשית בצורות עקיפות מכיוון שמתברר שאין תקפות גבוהה לשאלות ישירות של הלקוחות לגבי שביעות רצונם. המדד המקובל ביותר לשביעות רצון נקרא NPS ציון מקדמים נקי (net promoter score). מה שאנחנו עושים בעצם זה לשאול את הלקוחות אם הם היו ממליצים על מוצרי החברה לאנשים אחרים על סקלה של 0-10 (10 מבטא סיכוי מקסימלי להמלצה חיובית). החישוב של מדד ה-NPS נעשה ע"י הפחתה של שיעור העונים 0-6 משיעור העונים 9-10. נדגים:**

נניח ש-40% מהלקוחות נתנו ציון של 9 או 10 (לקוחות אלה נקראים "מקדמים"), עוד 35% נתנו ציונים של 7 או 8 (נקראים "פסיביים" ולא נכנסים לחישוב), ולבסוף 25% שנתנו ציונים בין 0-6 (נקראים "מכפישים"). חישוב ה-NPS יעשה ע"י הפחתת שיעור המכפישים משיעור המקדמים. במקרה הזה התוצאה היא 15% ( $15\% = 40\% - 25\%$ ).

**העמקת קשרי לקוחות (Upselling and Cross-selling) – מושג זה מתייחס למינוף מערכת היחסים הקיימת עם הלקוח כדי למכור לו מוצרים ושירותים נוספים לאורך זמן. העמקת קשרי הלקוח היא אחת הדרכים החשובות להגדלת רווחיות הלקוח ויכולה להתבצע בשתי צורות: upselling (מינוף מכירה בעברית) מתייחס לניסיון למכור לאותו לקוח הרחבות ושדרוגים של המוצרים והשירותים שהוא כבר קונה מהחברה (למשל HP יכולה לנסות למכור ביטוח תיקונים או שירות הספקת מחסניות דיו למדפסת ביתית של החברה שקנה לקוח מסוים). Cross-selling (מכירה בהצלבה) מתייחס לניסיון למכור ללקוח מוצרים אחרים מאלה שהוא קנה או קונה (למשל ניסיון למכור מחשב HP לאותו לקוח). מאמצי cross-selling יכולים להיות מוגבלים רק למוצרי המותג או להתרחב גם למוצרים של חברות אחרות בתחומים אחרים (למשל הצעה לקוני מכונת גילוח על סוללות של פיליפס לקנות סוללות נטענות של מותג אנרגיזר). הסכמי cross-selling כאלה בין חברות שונות הוא דבר שבשגרה.**

**נסכם:** שימור לקוחות הוא קריטי להשגת רווחיות לקוח חיובית וגבוהה. ניתן לשמר לקוחות ע"י מחסומי יציאה חוזיים, פסיכולוגיים ו/או בירוקרטיים אך חברות טובות בוחרות ליצר שימור דרך שזירת קשרים רגשיים חיוביים למותג. שביעות רצון הלקוחות גם היא מדד חשוב בשיווק ויש למדוד אותה בעקיפין כאשר המדד המקובל ביותר הוא מדד ה-NPS. הגדלת רווחיות הלקוח יכולה לבוא גם ע"י העמקת קשרי הלקוחות דרך מינוף מכירה או מכירה בהצלבה.

שאלות תרגול:

- לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.
46. למרות שיש יתרונות עלות לשימור לקוחות ע"י מחסומי יציאה יש גם מחיר בצורת סיכון לשביעות רצון נמוכה יותר לטווח ארוך.
47. הדרך היחידה לייצר מחסומי יציאה היא בעזרת חוזים משפטיים הקובעים קנסות עזיבה.
48. הדרך הטובה ביותר למדוד שביעות רצון של לקוחות זה לשאול אותם בצורה ישירה האם הם שבעי רצון.
49. המונח מינוף מכירה (upselling) מתייחס לניסיון להעמיק את קשרי הלקוח ע"י מכירה של מוצר אחר מזה שהוא קונה מאיתנו היום.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

50. חברה מסוימת אספה נתוני NPS לגבי אחד ממותגיה. אחוז המכפישים היה 7% ואחוז הפסיביים היה 27%. אילו מהמשפטים הבאים נכונים?
- א. מדד ה-NPS שווה ל- 20%
  - ב. מדד ה-NPS שווה ל- 34%
  - ג. מדד ה-NPS שווה ל- 39%
  - ד. מדד ה-NPS שווה ל- 59%

## פרק 3.2 מערכת המחקר השיווקי (מחקרי שוק)

**3.2.1 מהי מערכת המחקר השיווקי (Marketing Data System)?** – שם כולל לכל הפעולות וההתליכים בהם חברות מתכננות, אוספות, מנתחות, מסיקות מסקנות ומדווחות נתונים וממצאים הנוגעים למצב שיווקי שגרתו או לסוגיה שיווקית ספציפית שבפניה ניצבת החברה או אחד ממותגיה. כך, למשל, יכולה חברה להשתמש במחקרי שוק כדי להבין את רמת המכירות ע"פ אזור גיאוגרפי או את שביעות הרצון של לקוחותיה (דוגמאות למחקר שיווקי שגרתו – לקיחת דופק של מצב השיווק) או כדי להבין את הסיבות לירידה במכירות ולעזיבה מוגברת של לקוחות באזור גיאוגרפי מסוים (הבנת עומק של סוגיה שיווקית ספציפית שנועדה לייצר תוכנית פעולה). חשוב לציין כי המטרה של מחקר שיווקי אפקטיבי הוא לייצר יכולת קבלת החלטות טובה יותר אשר תוביל לביצועים טובים יותר בשוק. ברמה הבסיסית ביותר מחקרי שוק מקטינים את אי-הודאות בשוק ומאפשרים קבלת החלטות נכונה יותר. לפיכך מחקרי שוק מקטינים את הסיכון שבקבלת ההחלטות השיווקיות. מכאן גם נובע ערכם לחברה כי ערך המחקר שווה לירידה באי-הודאות או לשיפור בתוצאות השיווקיות כתוצאה מקבלת החלטות מדויקות.



**תפקיד מחקרי השוק** – לחבר את הארגון (ע"י איסוף וניתוח מידע) לסביבתו השיווקית ולאפשר זיהוי הזדמנויות ואיומים בסביבה זו וכן הערכת דרכי פעולה אפשריות ביחס לאלה. את הסביבה השיווקית נוטים לחלק לסביבת המיקרו (לקוחות, מתחרים, ספקים וצינורות שיווק) ולסביבת המאקרו (כלכלה, חברה, תרבות, פוליטיקה (חוקים) וטכנולוגיה). שימו לב ששינויים בסביבה הקרובה משפיעים על החברה מיידית וישירות (למשל שינוי ברצונות הלקוחות או עליה במחירי חומרי גלם) בעוד ששינויים בסביבה הרחוקה משפיעים על החברה רק בטווח ארוך יותר ובדרך כלל דרך השפעה עקיפה על אחד או יותר ממרכיבי הסביבה הקרובה (למשל צמיחת התנועה לאיכות סביבה משפיעה על רצונות הלקוחות, על זמינות חומרי גלם ועל חוקים ותקנות וכל אלה משפיעים על החברה).

כאמור, המידע המושג ע"י מחקרי השוק מאפשר לנו לזהות הזדמנויות ואיומים בסביבה השיווקית ואת דרכי הפעולה המתבקשים. למשל, לזהות כניסה לשוק של מתחרה חדש (איום) ועזרה בקבלת ההחלטה האם להגיב ע"י הורדת המחיר שלנו או ע"י הגברת הפרסום (דרכי פעולה).

**נסכם:** מערכת המידע השיווקי נועדה כדי לשפר החלטות שיווקיות דרך יצירת ידע לגבי השוק והשחקנים בו. תפקיד מחקרי השוק הוא לחבר את הפירמה לסביבה השיווקית העוטפת אותה – הסביבה הקרובה (המורכבת מהלקוחות, המתחרים, צינורות השיווק והספקים) והסביבה הרחוקה (הסביבה הכלכלית, תרבותית, חברתית, פוליטית וטכנולוגית).



## שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

51. המטרה של מחקר שיווקי אפקטיבי הוא לייצר יכולת קבלת החלטות טובה יותר.

52. מחקרי שוק מקטינים את הסיכון שבקבלת ההחלטות השיווקיות.

53. שינויים בסביבה הרחוקה משפיעים על החברה בדרך כלל באופן ישיר.

3.2.2 **סוגי מידע שיווקי** – קיימים שלושה סוגי מידע המהווים ביחד את מערכת המידע השיווקי: (1) מידע פנימי (מידע הקיים בתוך הארגון כגון נתוני מכירות או תלונות לקוחות), (2) מידע משני (מידע הקיים מחוץ לארגון כגון כתבות על המתחרים, נתונים ממשלתיים), (3) מידע ראשוני (מידע שעדיין לא קיים ויש לאספו בפעם הראשונה ע"י סקרים, ניסויים, ראיונות מומחים). מכיוון שלכל סוג מידע יתרונות אך גם חסרונות, ניהול נכון של מערכת מידע שיווקי יעשה שילובים והצלבות בין סוגי הנתונים השונים כדי להגיע לתובנות הנדרשות ולהחלטות עבור סוגיה מסוימת. עתה נכנס מעט יותר לעומק לכל אחד מסוגי המידע.

**מידע פנימי (internal data)** – כפי שכבר נאמר, המידע הפנימי כולל כל מידע שנמצא כבר בידי החברה. בדרך כלל זהו סוג המידע הזמין והזול ביותר לשימוש אך מותנה בכך שהחברה השכילה לשמר את המידע במערכת נתונים ממוחשבת ומתויגת כך שניתן יהיה לאחזרו בקלות כאשר הוא נדרש. כאשר תשמעו את הביטוי Big Data, ההתייחסות היא לנתונים המאוחסנים במערכות מידע מתוחכמות כאלה. למה Big? בניגוד לעבר, המידע הזורם היום למערכות מידע פנימי באופן אוטומטי ורציף הוא בלתי נתפס בכמותו. לדוגמא, אם בעבר ידענו שלקוח קנה שלט מצגות מסוים במחיר מסוים, היום אנחנו יודעים שהוא נכנס לאתר שלנו פעם ראשונה כחודש לפני שקנה בפועל, ראה את המוצר באתר ואף לחץ על הלינק של "פרטים", יצא החוצה מהאתר בלי לקנות, חזר שבועיים אחר זה ושוב יצא בלי לקנות, וכאשר קנה בסוף, היה זה עם קופון דיגיטלי שהפצנו בקמפיין פייסבוק שנתן לו הנחה של 10%. אנחנו יודעים גם שכאשר הצענו לו לקנות סוללות נטענות עם השלט הוא לא התפתה והמשיך ישירות לקופה. אנחנו גם יודעים שהוא שילם ב-Bit ובהחר את אופציית התשלום המלא ולא את אופציית התשלומים. שימו לב לכמה יותר שימושי הפך המידע הפנימי ולפיכך, שאם נבנה אותה נכון, מערכת המידע שלנו תאסוף את המידע הזה באופן אוטומטי ובעלות אפסית. אז מה החיסרון של מידע זה? החיסרון העיקרי הוא שהמידע משקף רק את הלקוחות הקיימים של החברה ובגלל זה מסוכן להשתמש בו כדי להסיק מסקנות לגבי קבוצות לקוחות אחרות. חסרון נוסף נובע מכך שמערכת המידע מאורגנת בצורה שבה החברה רואה את המציאות השיווקית – למשל לפי פילוח השוק שנראה רלוונטי. זה כמובן גם יתרון כי המידע ניתן לאחזור מידי בפורמט התואם את מה שאנו רוצים אבל החיסרון הוא שלא נראה דרכים חדשות לראות את השוק (כמו אפשרויות פילוח חדשניות).

**מידע משני (secondary data)** – חשוב להבין שהמילה "משני" לא מתייחסת לחשיבות המידע אלא לכך שהשימוש שאנו עושים בו הוא שימוש של "יד שניה" מכיוון ומדובר שהמידע נאסף על ידי גורמים אחרים ומתוך המטרות שלהם. המידע המשני כולל את כל המידע שכבר קיים, אך קיים מחוץ למערכות המידע של החברה. למשל, נניח שאנו רוצים להבין יותר את פעולות המתחרים בשוק שלנו, מה שמכונה בשיווק מודיעין תחרותי (competitive intelligence), מקום טוב להתחיל

יהיה אתרי האינטרנט של המתחרים, בדו"חות הפיננסיים שלהם, כתבות עליהם בעיתונות, נאומים שנשא מנהליהם בכנסים או בהרצאות אורח באקדמיה. דוגמא נוספת, ניח שאנו שוקלים להרחיב את פעילות החברה גם לדרום-אמריקה, המידע המשיני יהיה מקור המידע העיקרי כדי להבין את היקף השוק, התחרות, רמות המחירים, היצע המוצרים ועוד ועוד. קיימים גם גופים מסחריים אשר בנו מודל עסקי לאיסוף והנגשת מידע משני לחברות – דוגמא טובה לזה בישראל היא חברת יפעת אשר מספקת מידע משני במגוון תחומים (כמו מכרזים ומשרות). שימו לב שאחד היתרונות הבולטים של המידע המשיני נובע מכך שהוא לא מושפע מראיית העולם העכשווית של החברה אלא מראיית העולם של מי שאסף וניתח אותו. לפיכך, הצלבה של מידע פנימי ומשיני יכולה לספק נקודת מבט אובייקטיבית יותר מאשר כל סוג מידע לבדו. החיסרון העיקרי נובע מכך שלא תמיד אנחנו יכולים לדעת את איכות המידע ואת עדכנותו. ראיתי בעבר דוגמאות לחברות שפשוט מסתמכות על מידע שהורידו מהאינטרנט בלי לשים לב שמדובר במידע בן 15 שנה...

**נסכם:** המידע הפנימי הוא נדבך מרכזי ואולי המרכזי ביותר במערכת המידע השיווקי. חשיבותו רק הלכה וגדלה עם התפרצות העידן הדיגיטלי כי כמות המידע הפנימי העומדת לרשות החברות בשוק היא היום גדולה ונגישה מאי-פעם (עידן ה-Big Data). המידע המשיני משלים את המידע הפנימי ומספק זווית ראייה חיצונית לגבי השוק וגם הוא זמין יחסית. חברות טובות יעשו שימוש בשני סוגי מידע זה בהצלחה.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

54. מידע פנימי בעל ערך גבוה בהבנת כל הלקוחות בשוק מסוים.

55. מידע משני משקף היטב את נקודת המבט של הפירמה לגבי השוק

56. יש לדאוג לשמר את המידע הפנימי כך שיהיה אפשר יהיה לאחזרו כאשר הוא נחוץ .

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

57. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים למידע פנימי ומשיני, נכונות?

א. מידע משני הוא מידע פחות חשוב ממידע פנימי

ב. מידע פנימי הוא בדרך כלל הזול והזמין ביותר לשימוש

ג. מידע משני נאסף ע"י החברה עצמה ולצרכיה

ד. מידע פנימי הוא אובייקטיבי יותר ממידע משני.

**3.2.3 מידע ראשוני (Primary data) –** מידע ראשוני הוא מידע שנאסף בפעם הראשונה ע"י החברה ולמטרה של פרויקט ספציפי. מטרת המידע הראשוני היא "לסתום את החורים" בידע הארגוני שהשאירו אחריהם המידע הפנימי והמשיני ולפיכך, ההחלטה לבצע מחקר כזה ולגבי היקפו צריכה לבוא רק לאחר שימוש מעמיק בשני סוגי המידע האחרים. למשל, אם חברה מעוניינת לבצע מחקר שביעות רצון לקוחות, היא תבצע חפירה מעמיקה לתוך מאגר תלונות הלקוחות שברשותה כדי להבין את סוגי הנושאים המעוררים חוסר שביעות רצון וכן תאסוף מידע לגבי הדרכים בהן חברות בשוק שלה ובשוקים דומים מבצעים מחקרים כאלה. רק לאחר ביצוע פעולות אלה היא תחליט על

היקף וסוגי המחקר הראשוני המתאימים להגעה לנתונים שאותם היא רוצה לאסוף ולנתח. ניתן לחלק את סוגי המחקר הראשוני לשלושה:

1. **מחקר גישושי (exploratory research) - נקרא גם מחקר איכותני.** כפי ששמו מרמז,

סוג מחקר זה מהווה גישוש באפלה כדי להטיל אור על התופעה אותה אנו רוצים לחקור. מטרת מחקר כזה הוא לספק מידע עשיר ונרחב בנושא מסוים ולאפשר תובנות ראשוניות ביחס לנושא זה. מעצם טבעו מחקר זה מתאים לתחומים בהם אין הרבה מידע קודם. סוג מחקר זה אינו מתאים לקבלת החלטות כי הוא אינו מייצג בצורה "מדעית" את הנושא הנחקר. מדובר רק בהבנה כללית המאפשרת בניית השערות מחקר בלבד. במחקר גישושי ניתן לעשות שימוש בטכניקות כגון קבוצות מיקוד (קבוצות של 8-12 אנשים עם מנחה מקצועי הממקד את הדיון לכיוונים מעניינים), ראיונות מומחים (אחד על אחד עם מומחה תוכן בתחום מסוים כמו רופאים, יועצים, מפקחים), תצפיות בנקודות קניה (למשל צופים בלקוחות בוחרים בין מותגים), אתנוגרפיות (סוג מחקר אנתרופולוגי המשלב תצפיות על אנשים עם ראיונות עומק), ניתוח פורומים אינטרנטיים (על מה אנשים מדברים? מה עוצמת הדיון? איזה נושאים חוזרים על עצמם?).

2. **מחקר כמותי (quantitative research) - נקרא גם מחקר תיאורי** כי מטרתו לספק

תיאור כמותי של תופעה מסוימת. סוג מחקר זה כן נועד לקבלת החלטות מכיוון שכך, הוא יכול מדגם של אוכלוסיית העניין (למשל קבוצת הלקוחות הקיימים) בגודל מספיק ואשר נבחר בצורה מייצגת. המידע אשר מתקבל הוא תמציתי הרבה יותר מאשר במידע הגישושי (למשל ממוצע שביעות רצון הלקוחות הוא 8.1 מתוך 10) אבל מאפשר השוואה וניתוח משמעות (למשל, מכיוון וממוצע שביעות הרצון בשנה שעברה היה רק 7.6 מתוך 10 [השוואה] אזי הלקוחות יותר שבעי רצון [משמעות]). המחקר הכמותי והמחקר הגישושי משלימים זה את זה וברוב המקרים בהם מתוכנן ומבוצע מחקר נראה שילוב של שני אלה. **מחקר כמותי בדרך כלל עושה שימוש בסקרים** (באינטרנט, בטלפון, פנים-מול-פנים בקניון כלשהו) אבל ניתן גם לערוך תצפיות כמותיות (למשל כמה אנשים מגיעים לאירוע או לתחנת דלק) או ניתוח תוכן (למשל ספירה של מספר המופעים של כל מותג במשך שבוע שלם בפייסבוק או כמות האזכורים החיוביים ושיליים של מותג מסוים אחד בטוויטר).

3. **מחקר סיבתי (experimental research) - שימוש בניסויים** כדי לחקור קשרים בין

סיבות לתוצאות בשיווק (למשל הקשר בין הורדת מחיר למכירות או הקשר בין עמלת אנשי המכירות למוטיבציה שלהם). אנו מעוניינים גם **במהות (כיוון) הקשר ובגודל (המתמטי) שלו**. בשיווק המודרני (במיוחד במסחר אלקטרוני) נעשה שימוש נרחב בניסויים (כגון A/B testing) כדי להעריך את הדרך הטובה ביותר לבצע פעולה שיווקית כלשהי. המושג A/B testing מתייחס לכך שאנו בודקים אופציות פעולה אחת מול השנייה (למשל נעלה לאוויר עם 2 סוגים של קמפיין פייסבוק בתקציב מוגבל ולשבוע, נשווה את התוצאות של הקמפיינים ורק אז נחליט איזה קמפיין יעלה עם התקציב המלא לטווח ארוך). ברוב הניסויים נבחן את ההבדל בין קבוצות ניסוי לקבוצות ביקורת בדרך שבה הם מגיבים (או לא) למניפולציה שיווקית כלשהי. לדוגמא, 40% קונים מותג מסוים כאשר הוא במדף שלישי מהרצפה (מיקומו הרגיל – קבוצת הביקורת) ואחוז זה עולה ל-50% אם המותג הוא במדף רביעי מהרצפה (מיקומו החדש – קבוצת המניפולציה) – אזי שינוי המיקום הביא לשיפור של 10% בהעדפת המותג.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

**נסכם:** מחקר גישושי משמש להעמקה והבנה של תחום מסוים ואינו מחקר מייצג. זה עושה אותו בעל ערך ניכר כסוג המידע הראשון שייאסף בפרויקט של מחקר ראשוני אך הוא לבדו לא יוכל לשמש לשם קבלת החלטות – לזה נועדו שני סוגי המחקר האחרים. מחקר כמותי עושה שימוש בעיקר בסקרים כדי לכמת תופעות שיווקיות ולאפשר קבלת החלטות לגביהן. מחקר סיבתי משמש לאותה מטרה אך עושה שימוש בניסויים כדי לחקור קשרים בין סיבות לתוצאות.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

58. מחקר תיאורי מתאר תופעות שיווקיות בצורה איכותנית ולעומק.

59. A/B testing הוא סוג של מחקר גישושי.

60. מחקר סיבתי אינו מייצג ולפיכך לא יכול לשמש לקבלת החלטות.

61. במחקר תיאורי נסיק מסקנות לגבי משמעות המספרים שקיבלנו ע"י השוואות למספרים אחרים.

## פרק 4

# אסטרטגיה שיווקית

תוכן: פרק 4.1 פילוח, כיוון ומיצוב

פרק 4.2 ניהול מותגים

## פרק 4.1 אסטרטגיה שיווקית: פילוח כיוון ומיצוב

**4.1.1 מה הרעיון מאחורי המושג אסטרטגיה שיווקית? (Marketing Strategy) – התחלת העבודה**

השיווקית לכל חברה ובכל שוק היא איסוף וניתוח נתונים – בעיקר לגבי הלקוחות – ונושא זה מילא את פרקים 2 ו-3 בקורס. דנו בכלי המחקר שעומדים לרשות החברה ובצורך להבין את הלקוחות והתנהגותם בשוק. התוצאה הסופית של עבודת המחקר תהיה התוכנית השיווקית ובה נדון בפרק 5. תפקיד האסטרטגיה השיווקית הוא לקשר בין שני השלבים הקריטיים האלה! לעשות שימוש בנתונים שנאספו כדי להחליט על הדרך האופטימלית לחלוקת השוק לפלחים רלוונטיים ואפקטיביים (**פילוח – segmentation**), בחירה של פלחי מטרה בהם, ורק בהם, החברה תתמקד (**כיוון – targeting**) ולבסוף, קביעה של הצעת הערך המתאימה לאותם פלחי שוק נבחרים (**מיצוב – positioning**). בעצם, התוכנית השיווקית הטקטית (בה כאמור נעסוק בהמשך הקורס) היא תרגום של ההחלטות האסטרטגיות לפעולות ספציפיות בתחומי השיווק השונים כמו המחרה ופרסום למשל. לפיכך, גם התוכנית השיווקית הטובה ביותר לא תצליח אם לא בחרנו פלח שוק אטרקטיבי מספיק או שלא הבנו את הצעת הערך המתאימה ללקוחות שבו. כמו בכל תחומי הניהול, השקעה של מאמצים ומשאבים בשלב קבלת ההחלטות האסטרטגיות חוסכת הרבה משאבים וכאב לב בשלבים הטקטיים. לפני הכניסה לפרטים של מרכיבי האסטרטגיה השיווקית בואו נראה דוגמא לתהליך כולו:

חברה המספקת זרי פרחים מעוצבים בהזמנות דרך האינטרנט החליטה לפלח את השוק לפי שני קריטריונים שלדעתה מבדלים היטב את הלקוחות ע"פ צרכים ורצונות: (1) שוק מוסדי מול שוק משקי (הבית, 2) התנהגות הזמנה (רצופה ולעיתים קרובות מול קטועה והזמנות רק באירועים מיוחדים).

שוק / התנהגות	רצופה (שבועית)	קטועה (לאירועים מיוחדים)
פרטי (משקי בית)	דוגמא: משק בית ב' מידי שבוע, בדרך כלל בימי שישי, מתבצעת הזמנה	דוגמא: משק בית ב' מתבצעת הזמנה רק בימי הולדת ימי שנה
מוסדי (חברות וארגונים)	דוגמא: חברת הי-טק בה מתבצעת הזמנה לקישוט הלובי בכל התחלת שבוע חדש	דוגמא: חברת הי-טק המבצעת הזמנות רק לאירועי יחסי-ציבור שהיא עורכת

בשלב הכיוון החליטה החברה להתמקד בשוק המוסדי ובלקוחות אשר להם התנהגות קניה רצופה. למרות שהחברה הבינה שהתחרות על פלח שוק זה היא אינטנסיבית, היא חשבה שזיהתה צורך שוק שלא קיבל מענה מספיק בפלח זה – עונתיות (הספקת סידורי פרחים רק מאלה שזו עונתם הטבעית), וגידול מקומי (שימוש בפרחים מחוואים מקומיים).

בשלב המיצוב החליטה החברה למצב את עצמה לפלח הנבחר כשירות הספקת פרחים איכותי, רגיש לאיכות סביבה וכזה שמאפשר גם תמיכה בקהילה המקומית (מיצוב חברתי).

**נסכם:** אסטרטגיה שיווקית מחברת בין שלב הניתוח והבנת השוק לבין שלב קבלת ההחלטות הטקטיות לפעולה. האסטרטגיה מורכבת מהחלטות לגבי פילוח השוק, לאיזה פלח (או פלחים) להתכוון ואיך לייצר מיצוב (הצעת ערך) לפלח המטרה.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

62. בשלב גיבוש האסטרטגיה השיווקית נקבל, בין היתר, החלטות אופרטיביות לביצוע לגבי דברים כמו פרסום ומחיר.

63. בשלב האסטרטגיה השיווקית נשתמש בכל הנתונים שאספנו לגבי הלקוחות ויתר השחקנים בשוק.

64. בשלב האסטרטגיה השיווקית נחבר בין המידע שנאסף לגבי הלקוחות לבין הבנת התנהגותם בשוק.

4.1.2 **פילוח שוק (market segmentation)** – בשלב אסטרטגי זה אנו מתבקשים להחליט על הצורה הנכונה לפלח (לחלק לקבוצות) את שוק הלקוחות. נשמע פשוט? ממש לא! כל השלבים האסטרטגיים נבנים אלה על אלה וקבלת החלטות לא מספיק טובה בשלב הפילוח מייצרת יסודות רעועים גם לשלבי הכיוון והמיצוב! הכלל שאנחנו תמיד צריכים לזכור הוא שפילוח יעיל יפריד את השוק לקבוצות לקוחות עם צרכים ורצונות שונים זה מזה כך שבכל פלח תהיה לנו קבוצה הומוגנית יחסית ביחס לאותם צרכים ורצונות. בנוסף לעצם החלוקה לפלחים, מתבצע בשלב הפילוח **כימות** של כל פלח. אנו נרצה לדעת נתונים כמו גודלו וקצב צמיחתו של הפלח – נתונים שישימושו אותנו בשלב האסטרטגי הבא – שלב הכיוון.

ניתן לקבץ יחד לקוחות לפלחים בדרכים שונות. נעבור על שלוש עיקריות:

1. אחת הדרכים המקובלות היא ביותר היא לעשות שימוש ב**משתנים דמוגרפיים** לשווקים צרכניים (B2C) או במשתנים מקבילים לשווקים עסקיים (B2B) הנקראים **משתנים פרמוגרפיים** (פרמו מלשון פירמה). למשל, נוכל לפלח את שוק היוגורט לפי מגדר הלקוחות והגיל שלהם או את שוק מכונות הצילום לפי גודל החברה והתעשייה שבה היא פועלת. הרעיון בשימוש במשתנים כאלה הוא שהאיפיון הדמוגרפי או הפרמוגרפי מייצר דמיון בצרכים וברצונות של הלקוחות – כלומר שגברים צעירים יהיו דומים יחסית זה לזה ושונים מנשים או מגברים מבוגרים יותר. יש לשים לב לכך שזו הנחה מאד מסוכנת לגבי הלקוחות ושיש לבחון אותה במחקר ולא להסתפק בהגיון בריא. למחקר כזה אנחנו נקרא **מחקר פילוח מאשש** מכיוון ואנו מתחילים תחילה בהשערות מבוססות הגיון וניסיון ואז מנסים לאשש אותם במחקר. המחקר המאשש משמש גם כדי לכמת את הפלחים (למדוד אותם).

2. גישה נוספת לפילוח עושה שימוש ב**התנהגות בפועל של הלקוחות** כדי לסווג אותם לפלחים השונים. לקוחות נאמנים לעומת מחליפים, לקוחות שקונים שגרית לעומת לקוחות שקונים לעיתים רחוקות, לקוחות שמשלמים בתשלומים לעומת כאלה שמשלמים בסכום אחד מראש. למשל, נוכל לפלח את שוק היוגורט לפי כמות הקניה השבועית או לפי הבחירה ביוגורט רגיל או כזה עם פירות. נוכל לפלח את שוק מכונות הצילום לפי כמות צילומים שבועית ממוצעת או לפי מספר המשתמשים השונים שמשתמשים במכונה אחת. שוב, הרעיון הוא ששייכות לקבוצת התנהגות מסוימת מרמזת על צרכים ורצונות

משותפים ושוב, מכיוון וזו השערה, אנו נבצע מחקר פילוח מאשש לבדוק אותה ולאפשר כימות של הפלחים.

3. דרך יקרה אך מדויקת יותר לפלח שווקים עושה שימוש במחקר פילוח מגשש. בניגוד לדרכים האחרות, כאן אנו לא נשער השערות אלא נתחיל במחקר מעמיק ורחב של הצרכים והרצונות של הלקוחות. מדובר במחקר כמותי שמאפשר לנו, בסיומו, להשתמש בבסיס הנתונים שקיבלנו כדי לחלק את הלקוחות לאשכולות (שזה רק שם אחר לקבוצות או פלחים) על בסיס נתוני אמת לגבי הצרכים והרצונות ולקבל מידע כמותי ישיר לגבי אותם אשכולות. לא ניכנס כאן לטכניקות הסטטיסטיות בהן נעשה שימוש אך אלה מפותחות ומדהימות באיכותן ובהחלט מייצרות בטחון גבוה יותר שהגענו לפילוח שבאמת מפריד לקוחות בצורה אופטימלית. כפי שאמרתי בהתחלת קטע זה, שיטה זו יקרה הרבה יותר גם בזמן וגם בכסף ובגלל זה היא לא תמיד זו המתאימה לחברה מסוימת במצב מסוים.

4.

**נסכם:** שלב הפילוח הוא שלב תשתיתי בקביעת האסטרטגיה השיווקית ועוסק בהחלטות לגבי הדרך היעילה ביותר לייצר פלחים עם הומוגניות של צרכים ורצונות ולכמת אותם כך שנוכל לבחור ביניהם בשלב הכיוון. יש שלוש גישות לפילוח שוק: הגישה הדמוגרפית (פרמוגרפית) והגישה הבוחנת התנהגות לקוחות הן גישות יעילות ומהירות יחסית ויש לגבות אותם במחקר מאשש הבודק אם אכן הפילוח עובד ויעיל. הגישה השלישית עושה שימוש במחקר מגשש שהוא יקר וארוך יותר כדי לייצר אשכולות (פלחים) המבוססים באופן ישיר על הבדלים בצרכים ורצונות.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

65. פילוח השוק הוא שלב פשוט יחסית כי ניתן להשתמש בהגיון וניסיון כדי לפלח את השוק ואין צורך במחקר.

66. ההנחה, בפילוח דמוגרפי, היא שמאפיינים דמוגרפיים מפרידים היטב את הלקוחות ע"פ צרכים ורצונות.

67. פילוח על בסיס ההתנהגות בפועל של הלקוחות עושה שימוש במחקר מגשש.

68. מחקר מאשש מאפשר יצירת פילוח שוק על בסיס נתונים וללא השענות על ניסיון והגיון.

4.1.3 **כיוון (targeting) – שלב הכיוון** הוא השלב בו אנו נחליט על פלחי המטרה שלנו – אותם פלחים שיהפכו למרכז עולמינו השיווקי. שלב זה הוא קריטי ועושה שימוש בכל הידע השיווקי לגבי מגוון השחקנים בשוק. אנו נרצה פלח מטרה גדול מספיק וצומח בקצב מספק (נתונים שיש לנו משלב הכימות שעשינו בעת פילוח השוק), פלח בו יש לנו יתרונות מול המתחרים, פלח שתואם את המטרות הארגוניות שלנו כחברה, פלח עמיד לשינויים הסביבתיים בסביבת המאקרו. אם כל זה נשמע טוב מידי בכדי להתקיים במציאות הרי השמיעה שלכם טובה... בסיכומי של דבר, מהות שלב הכיוון הוא בפשרות. פלח מעט יותר קטן ועם צמיחה צנועה אך עם יתרונות תחרותיים



בולטים, פלח גדול עם פוטנציאל רווחיות אבל כזה שצפוי להצטמצם עם תוחמר הרגולציה בתחום איכות הסביבה. אין בעצם דבר כזה "פלח אידיאלי"... אנו נאלץ לבחור כזה שהוא טוב יותר עבורינו מהאופציות האחרות. שימו לב כמה חשוב להגיע לשלב זה עם הנתונים הנכונים והמלאים! החלטת כיוון שאינה מבוססת נתונים היא לא פחות מפשע שיווקי!

**מיצוב (positioning)** – מושג זה מתייחס להחלטה על הצעת הערך אותה נתקשר ללקוחות בפלח המטרה שבחרנו בשלב הכיוון. המטרה של המיצוב היא לייצר, קודם כל, בידול מהמתחרים בשוק ולהסביר ללקוחות למה אנחנו עדיפים עבורם. בדרך כלל מעוגן המיצוב בתכונות של המוצר או השירות החשובות ללקוחות. למשל, היוגורט המפנק ביותר (הרבה פירות ואחוזי שומן גבוהים) או היוגורט במחיר ההוגן ביותר. ההחלטה על הצעת ערך כזו צריכה להביא בחשבון שני אלמנטים שונים:

1. פלח המטרה: מה רוצים הלקוחות בפלח המטרה לשמוע? מה ימשוך אותם? מה יחזיק אותם כלקוחות נאמנים לאורך זמן? איך הצעה זו שונה מההצעות שהם שומעים מהמתחרים? כמובן שכל זה מנקודת המבט של אותם הלקוחות.

2. יכולות החברה: הצעת ערך היא הבטחה ללקוחות והבטחות צריכים לקיים אם המטרה היא לשמר את אותם לקוחות לאורך זמן. לפיכך, הצעת ערך טובה היא לא רק כזו שהלקוחות ירצו לשמוע, היא גם כזו שאנו נוכל לממש בהינתן המשאבים שעומדים לרשותנו ויכולותינו בשוק.

**נסכום:** בשלב הכיוון אנו נדרש לבצע פשרות כדי לבחור את פלח השוק הטוב ביותר בהתחשב בכל מה שניתחנו והבנו לגבי השוק. בשלב המיצוב נייצר הצעת ערך אטרקטיבית לאותו פלח שוק אבל גם כזו שאנו יכולים באמת לעמוד מאחוריה.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

- 69. בשלב הכיוון אנו נחלק את השוק לקבוצות עם הומוגניות של צרכים ורצונות.
- 70. הצעת ערך (מיצוב) טובה היא כזו המייצרת ערך לכל הלקוחות בשוק מנקודת המבט שלהם.
- 71. הצעת ערך (מיצוב) טובה היא כזו שניתן לבצע בפועל בהינתן המשאבים ואילוץ של הפירמה.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

- 72. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים לכיוון ומיצוב, נכונים?
  - א. בשלב הכיוון אנו צריכים לזהות את פלח השוק האידיאלי.
  - ב. בבחירת הצעת ערך בשלב המיצוב הדבר היחיד שינחה אותנו זה בידול מהמתחרים.
  - ג. בשלב הכיוון אנו צריכים לבחור קהל מטרה שמתאים להצעת הערך שלנו לשוק.
  - ד. בשלב המיצוב נתייחס גם למה פלח המטרה שלנו רוצה לשמוע אבל גם למה שאנחנו באמת יכולים לקיים.

## פרק 4.2 אסטרטגיה שיווקית: ניהול מותגים

4.2.1 מהו ניהול מותגים (brand management)? - ניהול מותגים הנו תהליך שיווקי אסטרטגי מתמשך של בניה ותחזוקה של קשרים רגשיים יציבים בין לקוחות לאורך זמן ומאפשר לחברה לבנות עתיד על בסיס מאמצי השיווק בעבר. כך, למשל, חברת Apple אינה צריכה לבנות מאפס תפישה של חדשנות ביחס למודלים חדשים של ה-iPhone – תפישת החדשנות בעיני הלקוחות כבר נמצאת במותג עצמו ואלה נוטים לראות חדשנות בכל מוצר חדש של החברה ללא קשר למציאות האובייקטיבית. מצד שני של אותו מטבע, מיצוב כל מודל חדש כחדשני והדגשת תכונה זו בשיווקו תורמות ומעצימות את ערכי המותג וחוזר חלילה. כפי שאוזכר כבר בפרק הראשון לקורס כאשר הגדרנו מה זה מותג, משווקים חייבים לחזק מותגים ולגרום לצרכן להעדיף אותם ואף לשלם עליהם פרמיה (מהמילה "פרמיום") יחסית למתחרים. בעולם השיווק המודרני, ההנחה היא שהצרכן הפך להיות צרכן של מותגים ולא של מוצרים – כלומר הוא מעוניין יותר ברבדים היצריים והרגשיים מאשר באלה המעשיים. שאלה מעניינת היא האם מיתוג (branding) הוא חלק מהשיווק? התשובה, לפחות לעניות דעתי, היא הפוכה! השיווק הוא בעצם חלק מהמיתוג – למה? ובכן, המיתוג, ומנהלי המותג בארגון, הם אלה שאחראיים לקשר המשמעותי ארוך הטווח עם הלקוח. השיווק הוא לפיכך תכנון וביצוע של אסטרטגיה וטקטיקה בהווה המתבססים על מאמצי המיתוג בעבר ובונים אותו לעתיד. בעיני המשוואה היא פשוטה:

$$\text{מיתוג} = \text{שיווק} + \text{זמן}$$

כאשר אנו בוחנים מותגים ואת הקשרים שהם מייצרים עם הלקוחות ניתן לזהות שלושה רבדים הנושאים את הקשר:

1. **הרובד המעשי** (פונקציונלי) – קשור לצורך הבסיסי של שוק המוצר בו פועל המותג (למשל, לגבי יוגורט, מזין, מוצק, מחזיק שבוע במקרר או לגבי תואר שני במנהל עסקים: הקמפוס ממקם קרוב אליך, ניתן לסיים את התואר בשנה אחת)
2. **הרובד היצרי** (נקרא גם הרובד ההדוני) – קשור להנאה יצרית (שוב, לגבי יוגורט: טעים, חושני ולגבי תואר MBA: חווית לימודים מהנה עם מרצים מעולים, כיתות לימוד מפנקות)
3. **הרובד הרגשי** – קשור לאישיות ונורמות (יוגורט: לאנשים שרואים בגופם מקדש, "כמו שאמא שלי הייתה מכינה בצרפת", תואר MBA: יאפשר לך לממש את פוטנציאל שלך עד לתפקיד המנכ"ל, התואר שמגיע לך – המנהל המקצוען).

**נסכם:** המותג הוא כלי שיווקי הנושא את הידע והעמדות של הלקוחות ומייצר קשר ביניהם לבין החברה ומוצריה על פני זמן. ניהול הקשר נקרא ניהול מותגים והקשר נבנה על פני רובד פונקציונלי של תכונות, רובד יצרי של הנאה וגם רובד נפשי רגשי.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

73. השקעת חברות בניהול מותגים נובעת מהרצון למנף את השקעות השיווק בעבר ובהווה גם לתוך העתיד.

74. הרובד המעשי של ניהול מותג מכיל את תכונות המוצר שמייצרות ערך פונקציונלי ללקוח.

75. הרובד הרגשי של ניהול מותג עוסק בהנאה שהלקוח מפיק ממנו.

4.2.2 **מושגים מרכזיים במיתוג:** המיתוג הוא אבן פינה והאמנות העיקרית בשיווק. מיומנותם של מקצועני שיווק היא יכולתם ליצור, לתחזק, לשמור, לייצר למותגים תדמית (brand image), ערכיות (brand equity), נאמנות (brand loyalty) ושגרירות (brand ambassadorship). למטה נרחיב מעט בנושאים אלה:

**תדמית מותג (Brand Image)** – כוללת את כל התכונות הקיימות **בתפישת הלקוח ביחס למותג**. גם אלה המוחשיות (נניח ביחס לנעל ספורט של Nike: עשויה מחומרים איכותיים, קיימת בהרבה עיצובים) וגם אלה שפחות מוחשיות (עושה אותי ספורטאי טוב יותר, עושה אותי מוערך יותר בקרב חברי). כמובן שיכולה להיות אי-הלימה בין התדמית שתכננה החברה לזו אשר נגלה בפועל במוחו של הלקוח ולפיכך נפריד בין אסטרטגיית תדמית מותג (שזה מה שתיכננו שיהיה בראש הלקוח ונקראת בדרך כלל **זהות מותגית**) לבין תדמית המותג בפועל. לפיכך, המושגים זהות (Identity) ותדמית (Image) משמשים כדי להפריד את נקודת המבט של החברה ושל לקוחותיה ביחס למותג. **זהות** המותג משדרת ללקוחות את מה שהחברה רוצה להיות ואת ערכיה. **תדמית** המותג היא הצורה בה הלקוח קולט את הזהות בפועל. אחד מממדי ההצלחה של אסטרטגיית המיתוג של חברה יבחן עד כמה התדמית תואמת את הזהות.

**נכסיות מותג (או ערך מותג) (Brand Equity)** – **הערך הנוסף** (או המופחת) שיוצר המותג לחברה מעבר למוצר הגנרי עצמו (למשל, כמה כסף יותר, או פחות, לקוחות מוכנים לשלם עבור נעלי התעמלות של מותג מסוים לעומת הסכום שהיו מוכנים לשלם אם המותג היה חדש ולא מוכר). מושג זה ידוע לפעמים גם בתור **Brand Premium**, כלומר הפרמיה ששווה המותג בשוק. בעצם, נכסיות המותג היא המדד הטוב ביותר להצלחת המאמצים של החברה בתחום המיתוג. לדוגמא, אני חושב שאין ספק שגם אדידס וגם Nike יודעים לייצר נעלי התעמלות טובות למדי. אני גם מאמין, שבמבחני איכות אובייקטיביים לא ימצא הבדל גדול בהשפעה של המותג על איכות הביצועים של רצים חובבנים למשל. אבל, במחקרי ערך מותג, אדידס מדורגת "רק" לקראת סוף העשיריה החמישית בעוד Nike נושקת לעשיריה הראשונה בין המותגים המובילים בעולם. הבדל כזה יכול להתבטא בהבדל של \$7-\$12 בנכונות הלקוח לשלם (ביחס לנעל שמחירה הממוצע הוא כ-\$100) זה המון! וכל זה כתוצאה ממאמצי המיתוג המוצלחים של Nike.

**נאמנות מותג (Brand Loyalty)** – רמת **הקניה החוזרת** שיוצר המותג לאורך זמן. המדידה כאן היא של נאמנות בפועל. לדוגמא, כמה אנשים שקנו רכב של Kia יקנו שוב רכב מאותו מותג גם בפעם הבאה (נמדד באחוזים). כפי שכבר אמרנו בפרק 3, נאמנות לקוחות היא מדד להצלחת המותג לייצר קשר ארוך טווח עם הלקוחות, ואף אחד המשתנים שחוצה טוב את רווחיות החברה ומותגיה. גם כאן אנו רואים קשר חזק בין יכולת המותג לייצר תדמית אטרקטיבית ונכסיות, ליכולתו

לייצר יותר נאמנות. אולי יותר מכל חברה אחרת בעולם בעשורים האחרונים, Apple מדגימה היטב את הקשר הזה ומאופיינת ברמת הנאמנות הגבוהה ביותר בשוק הסלולר.

**שגרירות מותג** (Brand ambassadorship) – זהו מדד למידת הפה-לאוזן החיובי שמייצר המותג. למרות שתמיד הייתה שגרירות מותגית מדד משמעותי, עם פריחת עידן הרשתות החברתיות הפך רעיון השגרירים לחשוב ולפעמים אף המרכזי ביותר בבניית תדמית וערך למותגים מסוימים. כיום מותגים מטפחים שגרירי מותג ואף תומכים באלה לפעמים בחסויות ולפעמים בתשלומים ישירים. שגרירי מותג טובים הם כאלה שחיבורם למותג תומך בערכיו ואשר להם עוקבים רבים רלוונטיים (כאלה מקהל המטרה של המותג). מנהלי מותגים חורשים את הרשתות בחיפוש אחרי שגרירים כאלה והתחרות אליהם היא אינטנסיבית ויקרה. כמובן שיש גם שגרירי מותג "אורגניים" (כאלה שמתחברים בטבעיות למותג וערכיו ומפיצים את בשורתו אך אולי הם בעלי השפעה נמוכה ברשתות) ועל מנהלי המותג לעודד ולטפח גם את אלה.

**נסכם:** זהות מותגית היא תוצאה של קביעת אסטרטגית מיתוג של חברה וכוללת את כל ערכי המותג שאנו רוצים שישכנו במוחו של הלקוח. תדמית מותגית מתייחסת למה שבפועל שוכן באותו מוח. נכסיות מותג מודדת כמה פרמיה הלקוח יהיה מוכן לשלם עבור המותג מעבר לתשלום עבור המוצר הגנרי עצמו. נאמנות מותג היא עוד מדד לחוזק המותג ובוחנת את מידת נכונות הלקוח להמשיך ולקנות אותו. שגרירות מותג מתייחסת למידת הפה-לאוזן החיובי שמקבל המותג.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

76. שגרירות מותגית רלוונטית רק החל מתחילת עידן הרשתות החברתיות.

77. הזהות המותגית מכילה את כל מה שהלקוח חושב על אותו מותג.

78. נכסיות מותג תמיד תהיה חיובית.

79. אחד ממדדי ההצלחה של ניהול מותג הוא דמיון בין הזהות והתדמית המותגית.

**4.2.3 מנהלי מותגים ופעולותיהם** - מנהל מותג במחלקת השיווק הוא, לעיתים רבות, תפקיד כניסה מקובל לתחום ניהולי זה בחברות רבות והוא לרוב תפקיד נבדל ממנהל השיווק. מנהל המותג הוא זה שאחראי במידה רבה ליצירת הקשר המתמשך בין הלקוח למותג. נבחין בארבע פעולות מרכזיות של מנהלי מותג:

1. **זיהוי ובניית תדמית ומהות למותג:** מהם הערכים אותם **אנו רוצים ליצר** אצל הלקוחות ביחס למותג? בעיקר, מהם הערכים שיבדילו אותו ממותגים אחרים בשוק ושיהיו קשים להעתקה ע"י אחרים. בהקשר זה משתמשים גם בביטוי DNA מותגי – הרגשות והתכונות שיהיו מזוהים עם המותג ועמו בלבד.

2. **תכנון וביצוע פעולות שיווק מותגיות:** הכוונה היא לתרגום לשפה טקטית ביצועית את התדמית והמהות שיצרנו בשלב הקודם. הכלים הם כלי השיווק הרגילים – פרסום, עיצוב, הפצה והמחירה. הדבר החשוב בשלב זה הוא יצירת עקביות קפדנית בין האלמנטים השונים של התוכנית השיווקית ובהתאמה מלאה ל-DNA המותגי שנבחר.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

3. **מדידה והבנה של הצלחת המותג:** מדדים כגון זיהוי המותג ובחינה של האסוציאציות שנוצרו סביבו בשוק הכרחיים בהקשר זה. נהוג למדוד גם את נכסיות המותג (Brand Equity), עליה כבר דיברנו, כאינדיקציה להצלחתו לייצר פרמיה במחיר.

4. **מימוש והגברת ערך המותג לאורך זמן:** בהתאם למדדי ההצלחה יש לבצע "חישוב מסלול מחדש" ולמצוא דרכים להגביר את הערכים הרצויים (ולפיכך את הנכסיות) לאורך זמן. בשלב זה נעשה גם **מינוף** של המותג ושימוש בו כדי להיכנס לתחומים חדשים.

עכשיו זה הזמן להזכיר **עוד כמה מושגים חשובים** מתחום המיתוג שהפכו למשמעותיים בעולם השיווק המודרני:

**מותג פרטי (Private Label)** – מוצר המיוצר ע"י חברה אחת ומשווק תחת **שם הרשת הקמעונאית** בה נמכר המוצר (או שם מותג שאותה רשת יוצרת למטרה זו). דוגמאות בישראל: אדום-אדום (מותג בשר ברשת שופרסל), Life (המותג הפרטי של סופרפארם), "המותג" (מותג של רמי לוי). מותגים פרטיים הם מגמה חשובה בכל העולם. במדינות כמו בריטניה ושווייץ עברו מכירות של מותגים פרטיים את רף ארבעים האחוז! בישראל המגמה קיימת, והואצה ע"י המחאה החברתית, אבל ברמה נמוכה יותר ועומדת על כרבע בלבד מהמכירות בסופרמרקטים המשווקים מותגים פרטיים.

**מותג לבן (White Label)** – מוצר המיוצר ע"י חברה אחת ומשווק **ללא שם מותג** כלל ועיקר. המותג הלבן הוא אחד מתוצרי תנועת הצרכנות (Consumerism), אשר מעודדת לקוחות לקחת אחריות על צריכה נכונה ומחושבת יותר. בישראל לא ראינו עדין כניסה משמעותית של מותגים לבנים. אי ההצלחה היחסית של מותגים לבנים בארץ (ובעולם) מצביעה, לדעת מומחי שיווק רבים, על חיפוש המשמעות בקניה על ידי הצרכנים בשוק מעבר לתועלת הפונקציונלית של המוצרים אותם הם קונים ועל חשיבות המותג (של חברות השיווק או של הקמעונאים) ביצירת משמעות כזו.

**המדינה כמותג (Nation Branding)** – בעידן המודרני הבינו ממשלות שניתן להשתמש בכלי ניהול המותגים כדי לבנות, לתחזק ולהעצים את תדמית המדינה עצמה ככלי לגיוס השקעות, תיירות ולהשגת מטרות פוליטיות בינלאומיות. בישראל התחיל מאמץ כזה (Branding Israel) ב-2006 ע"י משרד החוץ הישראלי והוא מתמשך ומקבל תקציבים גם היום. הרעיון הבסיסי הוא למתג את ישראל כמקום יצירתי ויזמי ולהחליש אסוציאציות של קונפליקט וטרור. בנוסף ישנה התייחסות לשוקי מטרה ייחודיים כגון הקהילה הלהט"בית ומיתוג ישראל כידידותית ותומכת בקהילה. ניתן לראות מאמץ מיוחד של עירית תל-אביב בהקשר זה. מבחינת הצלחה, זו חלקית ביותר. רעיון ה-Start-up-Nation בהחלט נכנס לתודעה הציבורית בעולם, אך האסוציאציות המסורתיות לגבי ישראל עדין שולטות בכיפה ברוב הציבור בעולם. המדינה כמותג היא דוגמא לכך שאפשר למתג גם רעיונות מופשטים כמו ערים, מדינות, אנשים, מפלגות וכיוצא באלה.

**מתיחות מותג (Brand Extensions)** – הרעיון הבסיסי הוא **למנף את הערך** (Equity) שנצבר במותג כדי להכניס לשוק מוצרים בקטגוריות שונות. דוגמא: מותג פרה של עלית, המותג נמתח לקטגוריות מוצר כמו ממרח שוקולד, מעדני חלב, עוגות וגלידות. למתיחות המותג יתרונות גדולים מכיוון ונוצר זיהוי מידי של המוצר החדש בשוק, אסוציאציות חיוביות כבר קיימות ויש גם סיכוי לקבלה טובה וזולה יותר מצד רשתות השיווק – דבר זה מפחית מאד את הסיכון בהחדרת מוצר חדש לשוק. מצד שני יש גם סכנות במתיחות מותגים הנובעות מכך שיש דילול אפשרי בתדמית המותג (משמעותו במוחות הלקוחות). בנוסף, שימו לב שמה שקורה לאחד המוצרים תחת המותג

משפיע על כולם – מכאן המושג "מיתוג מטריה" ביחס למתיחות מותגים כי אם יש חור במטריה אזי כל המותגים תחתיה יירטבו... הדוגמא הטובה ביותר לכך בישראל קרתה במשבר רמדיה שבו נמחק מותג מוביל שלם עם עשרות מוצרים שונים בגלל הטרגדיה שגרם אחד מהמוצרים האלה.

**נסכם:** תפקיד מנהל מותג הוא לבנות וליישם את האסטרטגיה המותגית, למדוד את מידת ההצלחה ולבצע שינויים אם כאלה נדרשים. מותג פרטי הוא מותג ששייך לרשת קמעונאית מסוימת. למותג לבן אין מיתוג מעבר למוצר הגנרי עצמו. ניתן למתג לא רק מוצרים ושירותים אלא גם רעיונות כמו מפלגות ומדינות – ישראל כמותג זו דוגמא לכך. לבסוף, מתיחות מותגים ממנפות את הכוח הנצבר במותג מסוים כדי לפלס דרך גם לתחומי עיסוק חדשים עבור הפירמה.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

80. מנהל המותג הוא בעצם מנהל שיווק של מוצר מסוים עבור החברה.
81. למותג לבן אין מיתוג מעבר לזה של הרשת הקמעונאית שמוכרת אותו.
82. מכיוון ומתיחות מותגים ממנפות את השקעות העבר במותג, זו אסטרטגיה מנצחת וצריך להשתמש בה כמה שיותר.
83. ניתן למתג כל דבר – גם רעיונות או אנשים.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

84. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים למיתוג, נכונים?
  - א. בישראל מותגים לבנים מגיעים לכ-25% מהמכירות ברשתות המוכרות מותגים כאלה.
  - ב. למותג פרטי יש עדין זהות מותגית – זו של הרשת הקמעונאית שמוכרת אותו.
  - ג. למותג פרטי אין נכסיות (ערכיות) מותגית.
  - ד. Branding Israel זו דוגמא למתיחת מותגים.

## פרק 5

# תמהיל השיווק

תוכן:	פרק 5.1	תמהיל השיווק ומדיניות המוצר
	פרק 5.2	מדיניות המחיר
	פרק 5.3	מדיניות ההפצה
	פרק 5.4	מדיניות תקשורת

## פרק 5.1 תמהיל השיווק ומדיניות המוצר

**5.1.1 מהו תמהיל השיווק? (marketing mix) – תמהיל השיווק הוא השם הניתן לתוכנית השיווקית או לשילוב האופטימלי של מדיניות מוצר, מחיר, פרסום וצינורות שיווק אשר מפעילה חברה בשוק.** התמהיל הוא בעצם התוצאה ההמשכית של עבודת ניתוח השוק (עליה דיברנו בפרקים 2+3) וקבלת ההחלטות האסטרטגית (עליה דיברנו בפרק 4). יש לתמהיל השיווק שם מפורסם נוסף והוא ארבעת המ"מים (the 4 p's). ארבעת המ"מים (p's) הוא מושג המתייחס לאות הראשונה של ארבעת מרכיבי התמהיל – **מוצר** מתייחס לעיצובו של המוצר או השירות (למשל, לגבי בקבוק מים מינרליים נצטרך להחליט מה יהיה גודל הבקבוק, הגובה והקוטר שלו, מאיזה חומר הוא יהיה עשוי, סוג הפקק, גודל הפקק, צבע המדבקה...), **מחיר** מתייחס למחיר שיקבע למוצר אך גם למדיניות ההנחות הרצויה (מה יהיה מחיר יעד של הבקבוק ללקוחות? האם תהיה הנחה לקבוצות לקוחות מסוימות? האם תהיה הנחת כמות?), **מקום** מתייחס למדיניות ההפצה של המוצר (האם נמכור את הבקבוקים בסופרמרקטים? ישירות ללקוח בהספקה הביתה? אולי במכונות במקומות מרכזיים? האם נעשה שימוש בסוכנים? אם כן, האם בלעדיים?), **מסר** מתייחס לכל נושא התקשורת השיווקית (פרסום הבקבוק בכל הערוצים, קידום מכירות כדון דוגמיות ומבצעים, יחסי ציבור כגון חסויות ואירועים, מכירה ישירה באינטרנט למשל או אישית – שימוש במוכרנים). בהי-טק משתמשים פעמים רבות בשם go-to-market strategy, שם המתייחס לכך שמדובר בתוכנית שיווקית טקטית העוסקת בכניסה בפועל לשוק.

מכל השמות האלה, זה העושה הכי הרבה שכל עבורי הוא תמהיל השיווק, וזאת מכיוון שהוא מדגיש את החיבוריות שיש בין החלקים השונים של התוכנית: החלטות מוצר משפיעות על החלטות מחיר, החלטות מחיר משפיעות על החלטות הנוגעות לצינורות השיווק ותקשורת וחוזר חלילה. בעצם, תמהיל השיווק פורט להחלטות טקטיות את אותה הצעת ערך עליה החלטנו בשלב המיצוב ובגלל זה כל מרכיבי התמהיל חייבים להיות עקביים עם אותה הצעה. לדוגמא, אם החלטנו על מיצוב 'יוקרתי ואיכותי' אזי יש לזה השלכות לסוג חומרי הגלם במוצר שנייצר ולאריזתו, השלכות לגבי מחיר ומדיניות ההנחות (לא יהיו כאלה), השלכות לגבי עם מי נרצה לשתף פעולה כדי להביא אותו למכירה וכמובן השלכות גם לגבי סוג התקשורת והמדיה שנבחר להעברת המסר ללקוחות. כדי לפשט את הלמידה, בקורס זה, כמקובל בקורסי מבוא, הפרדנו את התמהיל למרכיביו השונים אבל בקורסים מתקדמים יותר בהתמחות השיווק ובתואר השני נחבר אותם שוב לתמהיל אחד. בתת-פרק זה (5.1) נעסוק במדיניות מוצרים ותתי-פרק 5.2-5.4 יעסקו ביתר שלושת מרכיבי התמהיל.

**נסכם:** תמהיל השיווק הוא תרגום לפעולות שיווקיות בשטח של הצעת הערך ללקוחות. התמהיל כולל ארבעה מרכיבים: מדיניות מוצרים, מדיניות מחיר, מדיניות צינורות שיווק ומדיניות תקשורת שיווקית.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

85. בגיבוש תמהיל השיווק נקבל החלטות אופרטיביות לביצוע דברים כמו, בין היתר, פרסום והמחירה.



86. המושג go-to-market-strategy מתייחס לקבלת החלטות הכיוון (בחירת פלח שוק) והמיצוב (הצעת הערך).

87. ה-"מקום" בארבעת המ"מים מתייחס למיקום הפרסומות של החברה.

88. ה-"מסר" בארבעת המ"מים מתייחס רק לפרסום של המוצר.

5.1.2 **מהי ה-"מוצר" בהקשר של תמהיל השיווק?** – במושג "מוצר" בתמהיל השיווק אנו מתייחסים גם למוצרים פיזיים אך גם לשירותים ולרעיונות. גם במוצרים פיזיים יש לזכור כי המוצר הפיזי עצמו הוא רק כלי קיבול לתועלות שאנו רוצים לספק ללקוחות כדי לתת מענה לצרכים ולרצונות שלהם. כך, למשל, בקבוק מים הוא מענה אפשרי לצימאון, לחוסר רצון להתאמץ ואולי אף לסטטוס חברתי. ניתן לסווג מוצרים גם כמוחשיים (כאלה עם נוכחות פיזית כמו מחשב, שעון ספורט, מקרר) וכלא-מוחשיים (תוכנות מחשב, שירים, מפלגות פוליטיות). לפיכך, החלטות "מוצר" נוגעות לתכונות של אותם מוצרים ונועדו לייצר את המענה לרצונות הלקוח בפלח המטרה שבחרנו. חלק גדול מתכונות המוצר יהיו מוכתבות

**דרגות חופש בעיצוב מוצר** – אחת השאלות הקריטיות לגבי עיצוב מוצרים היא כמה דרגות חופש אמיתיות יש למח' השיווק להשפיע על העיצוב. בחברות רבות קיימת מחלקת מו"פ (מחקר ופיתוח) אשר עיצוב מוצרים הוא תפקידה הפורמלי בארגון והיכולת של מנהלי שיווק להשפיע על המוצר היא לפיכך תמיד מוגבלת במידה מסוימת. בחברות שיווק טובות עיצוב מוצרים נעשה בשיתוף פעולה אמיתי בין שתי המחלקות האלה ואף דואג לכלול בתהליך גם מחלקות אחרות, שרלוונטיות למוצר כפי שהלקוח יחוה אותו, כמו מחלקת השירות למשל. אנו קוראים לתהליך משתף כזה **עיצוב מוצר חוצה פונקציות (Cross-functional product design)**. גם אם אין למחלקת השיווק יכולת גבוהה להשפיע על עיצוב המוצר עצמו, צמיד ניתן יהיה להשפיע על האריזה ולנושא האריזה נייחד סרטון בהמשך.

**עיצוב ממוקד אדם (human-centered design)** – שיטת עיצוב מוצר זו הפכה פופולרית מאוד בעשורים האחרונים ומהווה מוקד טוב לתהליכי עיצוב חוצי פונקציות בארגון כי היא ממקדת את תהליך העיצוב לפתרון בעיות אמיתיות של הלקוחות עם המוצר – או, כפי שניתן לומר גם בצורה אחרת, ממקדת את תהליך הפיתוח לתת מענה לצרכים ורצונות של הלקוחות מנקודת המבט שלהם. כדי להשתמש בשיטת העיצוב הזו אנו נדרשים קודם כל למידע מעמיק לגבי הלקוחות, חייהם, אהבותיהם והתסכולים שלהם. אנו צריכים גם להזדהות עם בעיה אמיתית העומדת בפניהם ולהגיע לפתרון עיצובי שפותר את הבעיה הזו (ולא יוצר אחרות). כהגדרה, עיצוב ממוקד אדם משמעותו יצירת מוצרים שפותרים תסכולים של הלקוחות ועוזרים להם לחיות חיים טובים ונוחים יותר. לדוגמה, spotify, החברה הייתה הראשונה שהבינה את התסכול שבצורך לקנות אלבום שלם ואפשרה קניה או שכירה של שירים בודדים, היא גם הראשונה שהבינה שחלק מהלקוחות רוצים גישה למילות השירים בתיאום מלא למוזיקה והכניסה אותם לאפליקציה. כיום כל המתחרים של החברה עושים את אותו דבר אבל תהליכי העיצוב ב-spotify, הממוקדים חווית משתמש, הם אלה שמאפשרים לה להציע לשוק ראשונה תכונות שהלקוח עצמו לא ידע שהוא רוצה עד שנחשף אליהם. הרעיון בעיצוב ממוקד אדם הוא להבין מהתסכול של הלקוח מה התכונה שהוא רוצה במוצר ולתת לזה להוביל את הפיתוח.

**האריזה** – כפי שכבר אמרנו, אחד הנושאים לגבי המוצר בהם שווה להרחיב הוא נושא האריזה כי הוא ניתן להשפעה גדולה יותר ע"י מנהלי השיווק מתכונות אחרות של המוצר. חשיבות האריזה נובעת מכמה גורמים: (1) ההגנה הפיזית שהיא מספקת למוצר עצמו – מכיוון והמוצר צריך לעבור פיזית מהיצרן ללקוח ומכיוון והדרך יכולה להיות ארוכה ותנאי האחסון בה לא אופטימליים, על האריזה להגן על המוצר גם מבחינת נראות (כדי שיראה טוב ללקוח) וגם מבחינה פונקציונלית (כדי שלא יתקלקל וכדי שלא יתקצר אורך חייו). (2) פונקציונליות בשימוש במוצר – לפעמים האריזה עצמה חשובה ביצירת תועלת פונקציונלית (כמו בקבוקי קטשופ נלחצים אשר מאפשרים יציאה טובה יותר של המוצר מהבקבוק או צוואר ארוך ומתקל על בקבוקי נוזל ניקוי לחדרי שירותים למאפשרים ניקוי אסלות יעיל ויסודי יותר). (3) יכולתה למשוך לקוחות ולייצר בידול – האריזה (החיצונית) יכולה למשוך את הלקוחות להבחין במוצר (אריזה של ספר למשל או של יוגורט על המדף בסופר) גם בסביבה עמוסת רעשים. (4) בידול ומיתוג – האריזה היא פלטפורמה ליצירת בידול תפישתי למוצר וכדי לתקשר ללקוח את ערכיו ומהותו (כמו למשל להשתמש באריזה מחומר מתכלה). (ולבסוף, 5) העברת מידע חשוב ללקוח לגבי המוצר – מידע לגבי השימוש הנכון במוצר, תוכנו ורכיביו. גוברת המגמה בה הממשלה משתלטת על חלק מהנדל"ן של האריזה וכופה על יצרנים לספק מידע ללקוחות כמו תוויות אדומות לסימון תכולת סוכר ושומן.

**נסכם:** ה-"מוצר" בתמהיל השיווק מתייחס גם למוצרים מוחשיים וגם לכאלה שאינם מוחשיים (כמו שירותים ורעיונות). מעורבות של מחלקת השיווק בעיצוב מוצר היא קריטית ליכולת לתת מענה אמיתי לצרכים והרצונות של הלקוחות ולכך נועדו תהליכים חוצי פונקציות בארגון. תהליך אחד כזה, שהפך פופולרי מסיבה טובה בעשורים האחרונים, הוא עיצוב ממוקד אדם – עיצוב המנסה לפתור בעיות אמיתיות שחוות הלקוח. האריזה היא הרבה פעמים המקום שבו ההשפעה השיווקית היא מכרעת ומנהלי שיווק טובים ימנפו את ההשפעה הזו כדי להשתמש באריזה להעצים את חווית הלקוח מהמוצר.

שאלות תרגול:

- לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.
89. מרכיב "המוצר" בתמהיל השיווק חשוב בעיקר למוצרים פיזיים ופחות למוצרים לא מוחשיים.
90. המעורבות של מחלקות מו"פ בעיצוב מוצרים היא הרסנית לשיווק טוב וצריך למנוע אותה.
91. עיצוב ממוקד אדם היא שיטת עיצוב מוצרים שמאפשרת בקלות יותר שיתוף פעולה אמיתי בין מחלקות הארגון.
92. אריזה היא בעיקר משהו פונקציונלי ולפיכך חשיבותה לחוויית הלקוח היא קטנה.
- בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:
93. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים לאריזות מוצרים, אינו נכון?
  - א. חשיבות האריזה מגיעה, בין היתר, מכך שהיא תשפיע על נראות המוצר ללקוח
  - ב. חשיבות האריזה מגיעה, בין היתר, מיכולתה לייצר בידול מול המתחרים
  - ג. ממשלות השתלטו על חלק מהנדל"ן של האריזות
  - ד. בדרך כלל יש לאנשי שיווק פחות השפעה לגבי האריזה מאשר לגבי המוצר עצמו

## פרק 5.2 מדיניות המחיר

**5.2.1 מהי מדיניות המחיר? (pricing policy) –** מדיניות המחיר מהווה את מרכיב "המחיר" בתמהיל השיווק של המוצר. יש לשים לב שאנו צריכים להתייחס להרבה גורמים מעבר למחיר שיקבע עצמו. גורמים כגון מדיניות ההנחות על המוצר, העובדה שבינינו לבין הלקוח יש גורמי תיווך (צינורות שיווק) שמשפיעים על המחיר הסופי ללקוח ולחצים פוליטיים וצרכניים. בתת-פרק זה נבחן ארבע שיטות מקובלות לקביעת מחיר, נדבר על מספר נושאים חשובים המשפיעים גם על בחירת השיטה וגם על התאמתה לשוק וללקוחות ונקנח עם נושא ההנחות. לאורך כל הפרק יש לשמור דבר אחד מרכזי במוחנו, כמו יתר מרכיבי תמהיל השיווק, גם המחיר אמור לשקף את הצעת הערך ללקוחות עליה החלטנו בשלב המיצוב!

**שיטות המחירה (pricing methods) –** קיימות מספר שיטות וגישות המחירה שונות בעולם השיווק. אנו נדבר על ארבע גישות לקביעת המחיר: המחירת עלות פלוס (Cost+ Pricing), המחירה תחרותית (Competitive Pricing), המחירת נכונות לשלם (Willingness to Pay Pricing), והמחירת מכרז (Bid Pricing):

**המחירת עלות פלוס (Cost+ Pricing) –** בשיטה זו תקבע החברה את המחיר ע"י חישוב העלות של כל יחידת מוצר והוספה של פרמיה (באחוזים) על עלות זו. שיטה זו נהוגה במיוחד בשווקי B2B בהם הלקוחות דורשים מחברות לגלות להם גם את מבנה העלויות שלהן וגם את הפרמיה שהן דורשות. בעצם נוסחת המחיר היא פשוטה. אם  $Prm\%$  היא הפרמיה הנדרשת באחוזים, UC היא העלות ליחידת מוצר ו-P הוא המחיר שצריך לקבוע, אז:

$$P = UC \times (1 + \%Prm)$$

לדוגמא: אם העלות של כל יחידת מוצר היא 7 ₪ והחברה קבעה את פרמיית המחיר ב-30% על העלות. אז:

$$P = UC \times (1 + \%Prm) = 7 \times (1 + 0.3) = 7 \times 1.3 = 9.1$$

כלומר המחיר שתקבע החברה יהיה 9.10 ₪.

שימו לב שלמרות שהיא בשימוש נרחב, השיטה זו מתעלמת לגמרי מהלקוח, מהתועלת שהוא מקבל מהמוצר ובסיכומו של דבר מהנכונות שלו לשלם ולפיכך די מנוגדת לגישה השיווקית המודרנית.

**המחירה תחרותית (Competitive Pricing) –** בשיטה זו תקבע החברה את המחיר ביחס למחיר המתחרה הרלוונטי ביותר עבורה. יש לשים לב שלא תמיד יהיה מדובר במחיר נמוך יותר מהמתחרה כי, כאשר החברה רוצה לשדר שהיא טובה יותר, היא לפעמים תתמחר גבוה יותר ממנו.

לדוגמא: נניח שמחיר המתחרה ליחידת מוצר מקבילה עומד על 12 ₪.

אם תחליט החברה לתמחר תמיד את מוצריה 10% פחות מהמתחרה:

$$12 \times (1 - 0.1) = 12 \times 0.9 = 10.8 \text{ ₪}$$

אם תחליט החברה לתמחר תמיד את מוצריה 20% יותר מהמתחרה:

$$12 \times (1 + 0.2) = 12 \times 1.2 = 14.4 \text{ ₪}$$

יש לשים לב ולוודא שאנו מתמחרים ביחס למחיר ליחידה מקבילה של המתחרים וזה לא תמיד פשוט. נניח שאנחנו מוכרים גבינת ברי והמחיר של המתחרה הוא 30 ₪ ל-200 גרם. אם החבילה שאנו מתכוונים למכור היא של 300 גרם הרי שהמחיר המקביל של המתחרים הוא:  $30 \times 1.5 = 45$  (300/200), כלומר מחיר המתחרה שיכנס לחישוב של המחיר יהיה 45 ₪ ולא 30 ₪ (ה-30 ₪ נקרא מחיר המתחרה הנקוב).

**המחרת נכונות לשלם** (Willingness to Pay Pricing) - בשיטה זו תנסה החברה לאמוד את עקומת הביקוש למותגיה ולקבוע את המחיר האופטימלי – זה שממקסם את רווחי החברה – ע"פ נכונות הלקוח לקנות בכל מחיר ומחיר. שיטה זו היא הקרובה ביותר לשיטות ההמחרת הכלכליות המשוות ביקוש להיצע. בעצם הרעיון הוא פשוט ואינטואיטיבי: הרווח הגולמי של החברה מורכב משני אלמנטים מנוגדים. מצד אחד, ככל שהמחיר גבוה יותר כך המרווח של החברה (ההפרש בין המחיר שהיא מקבלת לעלות של יחידת מוצר) גם הוא גבוה יותר. מצד שני, ככל שהמחיר גבוה יותר הלקוחות ירצו לקנות כמות קטנה יותר של יחידות. המחרת נכונות לשלם מנסה למצוא את המחיר האופטימלי שמייצר את המכפלה (הרווחיות) הגבוהה ביותר של מרווח וכמות יחידות.

לדוגמא: נניח שהחברה גילתה (ע"י מחקר שוק) שלקוחות מוכנים לקנות רק 1,000 יחידות מוצר במחיר של 10 ₪ ו מוכנים לקנות 1,200 יחידות אם המחיר יהיה רק 9 ₪. אם העלות (UC) של כל יחידת מוצר היא 7 ₪ אזי הרווח הגולמי של החברה, בכל אחת מאופציות המחיר, יהיה:

$$\text{מחיר 10 ₪: מרווח לכל יחידה } 10 - 7 = 3, \text{ רווח } 3,000 = 1,000 \times 3$$

$$\text{מחיר 9 ₪: מרווח לכל יחידה } 9 - 7 = 2, \text{ רווח } 2,400 = 1,200 \times 2$$

לפיכך תבחר החברה מחיר של 10 ₪ שבו הרווח גבוה יותר.

שימו לב שנכונות הלקוחות לשלם יכולה להיות מושפעת משלושת מרכיבי תמהיל המוצר האחרים. דברים כמו עיצוב המוצר, שיטת הפצתו והתקשורת שלו ושל ערכו ללקוחות. דבר זה מדגיש שוב עד כמה חשוב להפנים את רעיון תמהיל השיווק המשולב ולא להתייחס לכל מרכיב כעצמאי.

**המחרת מכרז** (Bid Pricing) - בשיטה זו תקבע החברה את המחיר למכרז כלשהו על מנת למקסם את הרווחיות הצפויה שלה (תוחלת הרווח) – כלומר את הרווח הצפוי לה כפול הסיכוי שתזכה באותו מכרז. אנחנו מניחים כאן שהחברה אדישה לסיכון! אם היא שונאת סיכון אזי יתכן ותנסה למקסם את הסיכוי לזכייה במקום את הרווחיות.

לדוגמא: נניח שאם החברה תגיש למכרז הצעה של 10 ₪ ליחידה יש לה סיכוי של 80% לזכות (ע"פ היסטוריית הזכיות בעבר). לעומת זאת, אם תדרוש מחיר של 12 ₪ ליחידה הסיכוי לזכות במכרז יורד ל-60%. נניח עלות ליחידה (UC) של 7 ₪

במחיר של 10 ₪ יש לחברה מרווח של 3 ₪ לכל יחידה ( $10 - 7 = 3$ ). הסיכוי לזכות הוא 80% לפיכך תוחלת הרווח הצפויה הוא:  $0.8 \times 3 = 2.4$

במחיר של 12 ₪ יש לחברה מרווח של 5 ₪ לכל יחידה ( $12 - 7 = 5$ ). הסיכוי לזכות הוא 60% לפיכך תוחלת הרווח הצפויה הוא:  $0.60 \times 5 = 3.0$

לפיכך עדיף לחברה לגשת למכרז עם מחיר של 12 ₪ כי שם תוחלת הרווח שלה גבוהה יותר.

כפי שאמרנו קודם, החישוב הזה מניח אדישות לסיכון. אם החברה שונאת סיכון ומוכנה להסתפק ברווח נמוך יותר תמורת וודאות זכייה גבוהה יותר יתכן והיא לא דווקא תבחר את האופציה שממקסמת את תוחלת הרווח.

**נסכם:** קיימות ארבע גישות המחרה מרכזיות בעולם השיווק. המחרת עלות+ מתמחרת את המוצר ביחס לעלות שלו עם פרמיה מסוימת שמתווספת לאותה עלות. המחרה ביחס למתחרים קובעת את המחיר ביחס כלשהו (מעל או מתחת) ליחידה מקבילה שמוכר המתחרה המוביל שלנו בשוק. המחרת נכונות לשלם היא הקרובה ביותר לרעיון של ביקוש והיצע כלכלי וקובעת את המחיר ביחס לרווחיות הנובעת מנכונות הלקוח לקנות את מוצר החברה בנקודות מחיר שונות. לבסוף, המחרת מכרז מנסה למקסם את הרווחיות לחברה במכרז ספציפי מסוים ע"י חישוב תוחלת הרווח הצפויה ממחירים שונים במכרז.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת. שימו לב שהנתונים הבאים משמשים את שאלות 94-96

לחברה יש מותג בשוק מסוים. העלות ליחידת מוצר של אותו מותג (UC) היא 10 ₪. אורך חיי המוצר של מותג החברה הוא שנה ויש מותג מתחרה שאורך חייו הוא שנתיים ומחירו הוא 30 ₪. אנו יודעים, ממחקר שוק, שהלקוחות בפלח המטרה של החברה יקנו 100,000 יחידות אם המחיר שנקבע יהיה 15 ₪ וכמות זאת תרד ל-80,000 יחידות אם המחיר יעלה ל-16 ₪.

94. אם החברה תתמחר את המוצר בשיטת העלות+ (60% פרמיה) אז המחיר שהיא תקבע יהיה מתחת למחיר ליחידה מקבילה של המתחרה.

95. אם החברה תתמחר את המוצר בהמחרה תחרותית (20% פחות מהמתחרה) אז המחיר שהיא תקבע יהיה 24 ₪ (80% ממחיר המתחרה שהוא 30 ₪).

96. אם החברה תשתמש בשיטת ההמחרה של נכונות לשלם אז עדיף לה לקבוע את המחיר ב-16 ₪ על פני 15 ₪.

## 5.2.2 עכשיו נפנה את תשומת ליבנו לסוגיות חשובות נוספות במדיניות המחיר:

**אפליית מחירים** (price discrimination) - מוגדרת כדרישה של מחיר שונה מקבוצות שונות של לקוחות גם אם העלויות הן דומות. הרעיון הוא שללקוחות שונים יש נכונות לשלם שונה ולפיכך נוכל למקסם רווחים בדרך זו. שתי שיטות פופולריות של אפליית מחירים הן **המחרת גריפה** (הורדת המחיר לאורך זמן ככל שנכנסות לשוק קבוצות רגישות יותר למחיר) ו**המחרת פלח שוק** (למשל מחיר אחר לפנסיונרים או לסטודנטים או לחרדים). הערה: ההמחרת הפוכה מהמחרת הגריפה נקראת **המחרת החדרה** - מדיניות של מחיר נמוך במיוחד שנוקטת חברה עם מוצר חדשני בשוק על מנת לרכוש נתח שוק גבוה ככל הניתן ולייצר ע"י כך מחסומי כניסה למתחרים פוטנציאליים.

**המחרת גיאוגרפית** (Geographical Pricing) - המחרת הלוקחת בחשבון את עלויות ההובלה והביטוח השונות לאזורים שונים בעולם. שיטות המחרת מקובלות הן: **FOB** (Free on Board) שהיא שיטה בה נקבע מחיר הכולל את עלות המשלוח עד לנמל הקרוב ביותר למוכר, אבל עלות וסיכון ההובלה וכל הסידורים לאחר ההגעה לאותו נמל נופלים על הלקוח. בשיטת **CIF** (Cost, Insurance, Freight), לעומת זאת, כל הסידורים והעלויות עד לרגע המסירה הסופית ללקוח בנמל היעד שלו נופלים על המוכר. כמובן שיש עוד שיטות ביניים בין שתי השיטות הקיצוניות האלה. לדוגמה, נניח שחברה אמריקאית מסייטל מוכרת מכונות עיבוד אלומיניום ללקוח בישראל הממוקם בתל-אביב. החברה יכולה לתת ללקוח לבחור בין שתי אופציות מחיר: **FOB \$100,000** או **CIF \$120,000**. באופציה הראשונה הלקוח משלם פחות אבל החברה המוכרת מתחייבת לספק את המוצר לנמל סייטל ומשם כל עלויות ההובלה והביטוח וכל העבודה הכרוכה בהובלה נופלת על החברה הישראלית. באופציה השנייה החברה משלמת יותר אבל החברה המוכרת את המכונה תדאג להובלה וביטוח עד נמל אשדוד.

**המחרת משולבת** (Multi-Product Pricing) - המחרת הלוקחת בחשבון, כאשר נקבע מחירו של מוצר מסוים אחד, את העובדה שהחברה משווקת גם מוצרים אחרים. דוגמאות הן: **המחרת קו מוצרים** כמו קביעת המחירים לצ'יפס בגדלים שונים במקדונלד'ס - המחיר נקבע כך "שכדאי" יותר ללקוח לקנות צ'יפס גדול יותר וזה נותן לו הרגשה חיובית, **המחרת בשני-חלקים** כמו עלויות המדפסת והטונר של HP כאשר המדפסת נמכרת כמעט במחירי הפסד והחברה מרוויחה הרבה על הטונר לאורך חיי המכונה, **המחרת חבילה** כמו חבילות הטריפל של חברות התקשורת. כלומר, מחיר מיוחד למי שקונה את כל השירותים של החברה, **המחרת אביזרים** כמו כיסויים ומטענים לטלפון של Apple.

**המחרת פסיכולוגית** (Psychological Pricing) - מתחשבת בפסיכולוגיה האנושית ובתפישה שקיימת למחירים שונים והצורה שבה הם מוצגים ללקוח. שיטת ההמחרת הפסיכולוגית הידועה ביותר היא **מחירי קסם** (הורדה של אגורה מהמחיר - \$4.99 במקום \$5.00 למשל). מחקרים רבים הראו כי לקוחות נוטים לשייך מחיר של 4.99 יותר ל-4 מאשר ל-5. בישראל הורדה של אגורה או 5 אג' אסורה כי לא ניתן לתת את זה כעודף בזמן תשלום במזומן ולפיכך אנו רואים הרבה מחירים עם סיום 90 אג'. שיטת המחרת שניה - **המחרת יוקרה** (Prestige Pricing) - היא הפוכה לגמרי (שימוש במספרים שלמים וגבוהים) כי היא נועדה לייצר תפישת איכות גבוהה למוצר. לבסוף, חברות משמשות לעיתים קרובות בהצגת המחיר המוזל מול המחיר הקודם ("היה 50 ₪ ועכשיו 29 ₪") ולעיתים אף מעלות באופן מלאכותי את המחיר לתקופה מסוימת לפני ההורדה למחיר החדש.

**מדיניות הנחות (Discount Policy)** – בנוסף להחלטת המחיר עצמו על החברה לגבש את מדיניות ההנחות שלה. הנחות גם הן מאפשרות סוג של אפליית מחירים כי הן מותנות בעמידה בתנאי מסוים. קיימים מספר סוגי הנחות: (1) **הנחות מזומן** – ניתנות עבור תשלום מראש, (2) **הנחות כמות** – ניתנות עבור גודל קניה מסוים, (3) **הנחות פונקציונליות** – ניתנות עבור פעולה ע"י הלקוח (כמו איסוף המוצר בעצמו), (4) **מפסידים מובילים** – הנחות, לפעמים במחירי הפסד, שנועדות להביא לקוחות לחברה כדי שיקנו מוצרים אחרים, (5) **הנחות באירועים מיוחדים** – הנחות שניתנות באירועים כמו מכירת סוף עונה, (6) **קופונים והחזרים** – קופונים מקנים הנחה בזמן הקניה הניתנת ע"י החנות בה הלקוח קונה והיצרן מחזיר לאחר מכן את סכום ההנחה (כולו או חלק ממנו) לקמעוני. החזר ניתן לאחר הקניה ויטירות ע"י היצרן. קופונים והחזרים דורשים עבודה מצד הלקוח ובגלל זה הם עוד דרך לתת הנחה אבל רק למי שבאמת רוצה אותה מספיק בשביל לעבוד בשבילה – סוג של אפליית מחירים.

**נסכם:** אפליית מחירים מאפשרת לחברה לגבות מחירים שונים מקבוצות לקוחות שונות או באופן משתנה על פני זמן. המחרה גיאוגרפית עוסקת בעיקר במי יהיה זה שישלם את עלויות ההובלה. בהמחרה משולבת החברה מתמחרת קו מוצרים שלם, מוצר ביחס לחברו, ולא כל מוצר בנפרד. המחרה פסיכולוגית עוסקת במחירי קסם המשפיעים על תפיסת המחיר ע"י הלקוח. לבסוף, מדיניות ההנחות של החברה מאפשרת לה לתגמל פעולה מסוימת של הלקוחות והיא גם עוד דרך לאפלות במחיר.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

97. להוריד את המחיר כדי למשוך עוד לקוחות היא דוגמה לאפליית מחירים.

98. לאותו מוצר מול אותו לקוח, מחיר FOB תמיד יהיה יקר יותר ממחיר CIF.

99. המחיר הנמוך של עופות בסניפי רמי לוי הוא דוגמה להנחת כמות.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

100. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים להמחרה שיווקית, נכון?

א. בהמחרה בשני חלקים תמיד יהיה חלק אחד מהמוצר שיימכר בזול ויוביל למכירות של

חלקו השני של המוצר שהוא זה שניב את רוב הרווחיות

ב. הרעיון מאחורי המחרת החדרה היא להתחיל עם מחיר גבוה יחסית ולהוריד אותו לאורך

זמן כאשר קבוצות יותר רגישות למחיר נכנסות לשוק

ג. הרעיון מאחורי שימוש במספרי קסם הוא ששימוש במספרים עגולים במחיר מייצר

תפישת איכות גבוהה יותר לגבי המוצר.

ד. הנחות פונקציונליות ניתנות בדיעבד ללקוחות אם המוצר לא ממלא את הפונקציה לה

הוא נועד

## פרק 5.3 מדיניות הפצה

**5.3.1 מהי מדיניות ההפצה? (Distribution policy) – מדיניות ההפצה מהווה את מרכיב "המקום" בתמהיל השיווק של המוצר וכאן בעצם נעצב את ערוצי (או צינורות) השיווק שיזרימו את המוצר מהייצור עד ללקוח הסופי. זו אחת המשימות המורכבות של חברות מכיוון ותפקיד הגורמים השונים בצינורות השיווק הוא לא רק להזיז את המוצר קדימה אלא גם לשנות את המוצר לאורך הצינור, ולהפוך אותו לרלוונטי ללקוח מבחינת זמינות (הלקוח לא רוצה להגיע למפעל הוא רוצה שהמוצר יגיע קרוב אליו) וגודל ומגוון (הלקוח לא מעוניין בכמות גדולה של אותו מוצר אלא בכמויות קטנות של מוצרים שונים). צינור השיווק הוא גם הדרך בה הכסף שמשלם הלקוח הסופי זורם חזרה לחברה ודבר זה מאפשר השפעה (חלקית) על המחיר הסופי שישלם אותו לקוח. בצינור שיווק טיפוסים נמצא סייטונאים וקמעונאים אבל קיימים גם שחקנים אחרים (הנקראים סוכנים) המעורבים בהפצה ונדבר על זה בהמשך. גם לאורך כל הפרק הזה יש לשמור דבר אחד מרכזי במוחנו, כמו יתר מרכיבי תמהיל השיווק, גם צורת ההפצה אמורה לשקף את הצעת הערך ללקוחות עליה החלטנו בשלב המיצוב!**

**גורמי הביניים בצינורות שיווק –** הזכרנו למעלה שבצינורות שיווק מעורבים גורמי ביניים אשר מזרימים את המוצר קדימה לכיוון הלקוח הסופי ומשנים את תצורתו. נדבר על שלושת השחקנים העיקריים:

**1. קמעונאים (retailers) –** קמעונאים הם חנויות (פיזיות או אינטרנטיות) אשר מוכרות מגוון מוצרים בכמויות קטנות ללקוחות סופיים לשימוש עצמי. בעצם הקמעונאי הוא הרכיב האחרון בצינור השיווק אשר מחבר חברה יצרנית ללקוחות הקצה שלה. הקשר של הקמעונאי עם הלקוחות מאפשר לחברות לא רק למכור את מוצריהם אלא להבין, ע"י מחקר, מגמות צרכניות ולאסוף מידע תחרותי. בנוסף למיקומו בצורה נוחה להגעה ללקוחות, התפקידים הטיפוסיים של הקמעונאי הם לפרק את אריזות ההובלה הגדולות של המוצר ליחידות נפרדות, לתת נראות למוצרי החברה (למשל ע"י הצגתם על מדף או באתר), לאחסן אותם בצורה ראויה, לאפשר קידום מכירות (כמו מבצעים), לטפל בהחזרות, לתת אשראי, ולפעמים גם לתת שירות לאחר מכירה אם זה נדרש. המרווח הקמעונאי הוא התמורה עבור מילוי פונקציות אלה – ההפרש בין המחיר שמשלם הלקוח הסופי למחיר ששילם הקמעונאי לגורם הביניים ממנו קנה את המוצר (בדרך כלל הסיטונאי). בתקשורת ובקרב חלקים נרחבים בציבור בישראל קיימת ביקורת גדולה על גובה המרווח של הקמעונאים אך ביקורת כזו לרוב מתעלמת מכך שרוב ההוצאות של הקמעונאים הינן הוצאות קבועות (שכר דירה על החנויות, חשמל, מים, משכורות עובדי החנות) ושהמרווח נועד לכיסוי של הוצאות אלה. וועדות ציבוריות שהוקמו ע"י הכנסת והממשלה שבדקו את נושא המרווחים לא מצאו ממצאים חריגים. מרווחי הקמעונאים האינטרנטיים הם בדרך כלל נמוכים יותר בדיוק מהסיבה שהוזכרה למעלה, ההוצאות הקבועות שלהם נמוכות הרבה יותר (למרות שיש עלות משלוח תוספתית). סוג ספציפי של קמעונאים הם זכיינים (franchisers) שהם קמעונאים עם הסכם בלעדיות עם מותג מסוים וקשורים בחוזה ביצועים ספציפי עם אותו מותג.



2. **סיטונאים (wholesalers)** – באופן כללי, סיטונאים קונים כמויות גדולות של המוצר מהחברה המייצרת ומספקים מנות קטנות יותר ממנו לקמעונאים. הרעיון קשור לנוחות ההפצה. נניח חברה שמוכרת ל-12 אזורי מכירה גיאוגרפיים שונים שבכל אחד מהם 1,000 קמעונאים. במקום שהחברה תתחזק באופן ישיר קשר עם 12,000 קמעונאים, היא תמכור ל-12 סיטונאים שכל אחד אחראי על אזור גיאוגרפי אחד בלבד והם יהיו אלה שיוודאו הספקה ושירות טוב לקמעונאים באזורם. תפקידי הסיטונאים כוללים ניהול נכון של מלאי כך שיוכלו לספק ע"פ דרישה לקמעונאים, שבירה של מסות של המוצר לגדלים סבירים להספקה לקמעונאים בגדלים שונים, תובלה עד רציף הקמעונאי ולפעמים גם סידור על מדפים, מתן אשראי סיטונאי לקמעונאים וע"י זה מימון המלאי על מדפי החנות ולפעמים גם פיתוח הרשת הקמעונאית למותג ע"י הוספה של עוד ועוד חנויות שיקנו אותו מהם. התמורה של הסיטונאים על עבודה קשה זו נקראת המרווח הסיטונאי – ההפרש בין המחיר שמשלם הקמעונאי עבור הסחורה למחיר ששילם הסיטונאי ליצרן. גם כאן עומד מרווח זה בהתקפות, פרועות לעיתים, של התקשורת וגם כאן לא נמצאו ממצאים חריגים מול סיטונאים בחו"ל ע"י הועדות המקצועיות שבדקו את הנתונים עצמם.

3. **סוכנים ומתווכים (agents and brokers)** - לרוב נמצא סוכנים ומתווכים בתעשיות השירותים (למשל שוק הדיור והביטוח) ואלה עושים את עבודתם תמורת עמלה ממחיר המכירה (הנקראת עמלת סוכן). מה שעוד מייחד בדרך כלל סוכנים ומתווכים הוא שהם לא לוקחים בעלות פיזית על המוצרים והשירותים שהם מוכרים. הרבה חנויות באינטרנט (חנויות אמזון למשל) מהוות קטגוריה ספציפית של סוכנים המתווכים בין יצרנים ללקוחות קצה. גם כאן החנות הווירטואלית לא לוקחת בעלות על המוצרים ולא מנהלת מלאי. ברגע שלקוח קונה בחנות, המוצר נשלח אליו ישירות ממחסנים שמחזיק היצרן - שיטה הנקראת דרופשיפינג (dropshipping). חנויות אינטרנטיות הן הדגמה טובה לכך שיתכן "ערבוב" בין קטגוריות שונות של שחקנים בצינורות השיווק (כאן מדובר גם בקמעונאי וגם בסוכן).

**נסכום:** מדיניות ההפצה של החברה היא חלק מתמהיל השיווק וזו שאחראית להזרמת המוצר/שירות דרך צינורות שיווק עד ללקוח הקצה. שלושת השחקנים העיקריים בצינור הינם הסיטונאים, הקמעונאים והסוכנים/מתווכים כאשר כל שחקן אחראי גם, אם יש צורך בכך, לשנות את תצורת המוצר לאורך הצינור.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

101. התפקיד היחידי של צינורות שיווק הוא להזרים את המוצר מהייצור עד ללקוח הסופי.

102. סיטונאי הוא השחקן בצינורות השיווק שאחראי על מכירה ללקוח הקצה.

103. פיתוח קשרים טובים עם קמעונאים מאפשר לחברה לא רק שליטה טובה יותר על המכירות אלא גם הבנה טובה יותר של מגמות השוק.

104. חנויות אינטרנטיות הן דוגמא לסיטונאי שהוא גם סוכן/מתווך

## 5.3.2 נפנה עכשיו לסוגיות נוספות המשפיעות על קביעת מדיניות ההפצה:

שתי ההחלטות האסטרטגיות החשובות ביותר ביחס לעיצוב צינורות השיווק הן:

### 1. **צינור עקיף או מכירה ישירה ללקוח** – מכיוון וצינורות שיווק מייצרים עלויות נוספות יש

צורך לנתח האם הערך המוסף שהם מייצרים שווה את הגידול בהוצאות ואת המחיר הגבוה יותר שיצטרך הלקוח הסופי לשלם. קיום מכירה עקיפה (כלומר שימוש בסיטונאים, קמעונאים וסוכנים) מכניס גם סוגיות של יכולת שליטה בגורמי השיווק השונים ובחויית הלקוח. בעידן הדיגיטלי קיים פיתוי גדול בפני חברות למכור ישירות ללקוחות קצה (נקרא D2C או direct to consumer) אבל אנו עדין רואים שרוב החברות, גם אם הן מחליטות על ערוץ ישיר, מוכרות גם בצינורות שיווק מסורתיים יותר בגלל הערך המוסף שאלה מביאים גם בהבנת השוק וגם ע"י שינוי תצורת המוצר לאורך הצינור. דוגמה בולטת לאסטרטגיית D2C היא חברה אמריקאית הנקראת Dollar Shave Club (DSC) אשר נקנתה לפני כמה שנים ע"י יוניליבר. בניגוד לג'ילט המוכרת סכיני גילוח דרך סיטונאים וקמעונאים, DSC מוכרת מינוי לקניית סכיני גילוח דרך אתר האינטרנט שלה והסכינים נשלחים ישירות לבית הלקוח פעם בחודש. שימו לב שלמרות שרוב המכירות עדין מתבצעות דרך האתר, DSC מוכרת את מוצריה היום גם בחנויות קמעונאיות בגלל הרצון להגיע לעוד קהלי מטרות.

### 2. **צינור אחד מול ריבוי ערוצי מכירה** – ריבוי ערוצים מציע מענה טוב יותר לקבוצות שונות

של לקוחות שמעדיפות רמות שירות אחרות ותצורת מוצר אחרת. מצד שני, ריבוי כזה של ערוצים מבטיח גם קיום קונפליקטים בינם לבין עצמם לגבי תיעדוף באספקה, רמות מחיר ועוד. כך, למשל, אם חברה מחליטה לשווק ישירות ללקוחות דרך אתר האינטרנט שלה, היא תתקל בתגובות תקיפות למדי מצד הערוצים העקיפים.

### **מערכת שיווק אנכית** (VMS) Vertical Marketing System - מערכת המורכבת משחקנים בערוץ

השיווק הפועלים כ**מערכת מתואמת**, כאשר לגורם כלשהו בצינור (כמו היצרן) יש בעלות, קשרים חוזיים או כוח רב על השחקנים האחרים אשר גורם להם להיות **כפופים למרותו**. המטרה של יצירת מערכת כזו היא צמצום קונפליקטים בין הגורמים השונים בצינור ויצירת שליטה טובה יותר בחויית הלקוח אבל לרוב המחיר הוא בעלויות גבוהות יותר הנובעות מהצורך בניהול המערכת ושליטה בתפוקותיה. מקובל להבחין בין 3 סוגים של מערכות שיווק אנכיות (מש"א):

#### 1. **מש"א מאוגדת** (בעלות): התיאום והשליטה מושגים באמצעות בעלות על הגורמים

בצינור. לדוגמה: למאפיית אנג'ל יש רשת בתי קפה בבעלותה, בה היא מוכרת את מוצרי המאפיה שלה. היא מחזיקה גם את חברת ההובלה אל בתי קפה אלה ומרכזי הפצה אזוריים.

#### 2. **מש"א חוזית**: פירמות שהתקבצו יחד על בסיס חוזי. למשל, זכיינות נחשבת להסדר חוזי.

ישנה הנהלת הרשת שמוכרת זיכיונות לאנשים שונים באמצעות חוזה (מקדונלד'ס) ואוכפת את החוזה לפרטי פרטיו כדי לוודא חווית לקוח אחידה על פני כל סניפי הרשת.

#### 3. **מש"א מנהלית**: אין חוזה או בעלות אבל לאחד הגורמים (למשל, חברת Apple) כוח ניכר

ביחס לגורמים האחרים בצינור השיווק, המאפשר לחברה לשלוט במדיניות השיווקית של אותם גורמים.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

**נסכם:** בעיצוב מדיניות ההפצה חברה צריכה להכריע האם הערך המוסף שמייצרים השחקנים בצינורות השיווק שווה את תוספת העלויות. הרבה חברות בוחרות לשווק במגוון של צינורות שונים אבל אסטרטגיה כזו מגיעה עם הצורך לנהל קונפליקטים בין צינורות אלה. מערכות שיווק אנכיות (מאגדות, חוזיות או מנהליות) מאפשרות לגורם השולט בהם לשלוט באופן ממוקד יותר בחוויית הלקוח.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

105. אם חברה רוצה להגיע לקהלי מטרה שונים עם הרגלי קניה שונים היא תצטרך לשקול אסטרטגיה של ריבוי ערוצי שיווק.

106. בעידן הדיגיטלי אין טעם בקיום ערוצי שיווק עקיפים כי אפשר למכור ישירות ללקוחות באינטרנט.

107. בניית מערכת שיווק אנכית נועדה להביא חיסכון בעלויות.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

108. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים לבניית צינורות שיווק, נכון?

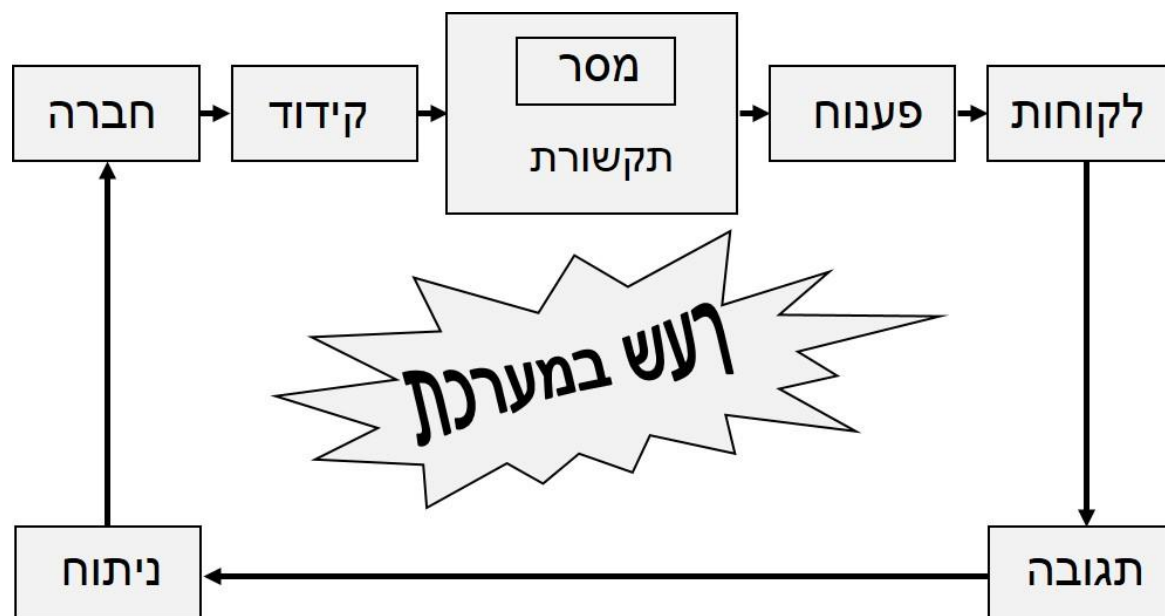
- א. צינור שיווק ישיר מייצר בדרך כלל יותר עלויות מאשר צינור שיווק עקיף
- ב. תמיד עדיף לאמץ מדיניות של ריבוי צינורות שיווק ולא ללכת רק על סוג אחד של צינור
- ג. צינור שיווק עקיף מאפשר לחברה יותר שליטה על מה שקורה בצינור יחסית למידת השליטה שתהיה לה בצינור שיווק ישיר
- ד. בניה של מערכת שיווקית אנכית נועדה לייצר יותר שליטה במה שקורה בצינור

## פרק 5.4 מדיניות תקשורת

### 5.4.1 מהי מדיניות ותמהיל התקשורת? (Communication policy and mix) – מדיניות התקשורת

מהווה את מרכיב "המסר" בתמהיל השיווק של המוצר וכאן בעצם נעצב את הדרכים בהם נדבר עם הלקוח הסופי – דבר הנקרא גם תמהיל התקשורת השיווקי. גם לאורך כל תת-הפרק הזה יש לשמור דבר אחד מרכזי במוחנו, כמו יתר מרכיבי תמהיל השיווק, גם צורות התקשורת והמסרים שנעביר דרכן אמורים לשקף את הצעת הערך ללקוחות עליה החלטנו בשלב המיצוב! מרכיבי תמהיל התקשורת הם פרסום, יחסי ציבור, קידום מכירות, מכירה ישירה ומכירה אישית ואנו נדבר בהרחבה על כל אחד מהם בהמשך. תמהיל תקשורת אפקטיבי הוא כזה שמשלב את מרכיבי התקשורת השונים כדי לייצר תפישת לקוחות חיובית כלפי מותגי החברה בטווח ארוך ו/או מניע את אותם לקוחות לפעולה (כמו קניה או המלצה לחבר) בטווח קצר.

**מודל התקשורת השיווקית –** זהו מודל המתייחס לכל השלבים שעוברת התקשורת השיווקית בדרך מהחברה ללקוחות:



ראשית צריכה החברה **לקדד את המסר**. זהו השלב היצירתי (קריאטיבי) שבו מחפשת החברה דרך מקורית ומושכת תשומת לב להעברת המסר (האסטרטגי או הטקטי) ללקוחות. הקידוד עושה שימוש בסמלים בעלי משמעות ללקוחות, וכמובן שכאן באים לעזרת החברה כל מחקרי השוק וניתוחי התנהגות הצרכנים שערכה. בחלק גדול מהמקרים, זהו השלב שבו תיעזר החברה בסוכנויות פרסום אשר בהן קיימת מומחיות בקידוד מסרים. לדוגמא, נניח שגן החיות המקומי של קופנהגן רוצה לייצר תפישה שביקור בגן היא הרפתקה פראית, ראו בתמונה את הדרך שבה בחרו לקדד את המסר.



חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקשב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

השלב הבא הוא **למקם את המסר במדיה התקשורתית** המתאימה ובתקציב אפקטיבי. גם כאן תפקיד סוכנויות הפרסום הוא גדול. בהמשך נדון ביתרונות ובחסרונות של כל סוגי המדיה הרלוונטיים. בדוגמא שאנו בוחנים הבחירה הייתה סוג של שלט חוצות נייד אשר עושה שימוש באוטובוסים הנוסעים בכל מקרה ברחבי העיר.

עד עכשיו השלבים במודל היו פנימיים לחברה המשווקת אך, מרגע ההשמה של המסר באחד מסוגי המדיה, יתר השלבים מתרחשים במוחו של הלקוח. השלב הבא במודל נקרא שלב **הפענוח** – כלומר השלב שבו הלקוח, שנחשף למסר, מסיק ממנו משמעות לעצמו. אם עשינו את העבודה היטב אזי הפענוח יביא את הלקוח לקלוט את המסר שניסינו באמת לשדר... אבל, אם לא הבנו נכון את הדרך בה הלקוח מפענח מסרים, נוצר בשלב זה מצב של "טלפון שבור". אני מזכיר שבדוגמא שלנו ניסינו לשדר מסר של הרפתקה פראית ואם זה מה שהלקוח מפענח אז מצוין. אבל מה אם חלק מהפענוח הוא "סכנה" או "לא מתאים לילדים קטנים"? כמובן שאם עשינו את עבודת המחקר נכון לא נופת מפיענוח שגוי ומכן שוב חשיבות המחקר השיווקי לפני קבלת ההחלטות.



המשמעות שהוציא הלקוח ע"י פיענוח של המסר מייצרת אצלו **תגובה** (כמו קניה/אי קניה, המלצה לחברים לקנות/לא לקנות). **ניתוח** של תגובות הלקוחות (לפעמים נקרא שלב המשוב) יוביל את החברה לדיוק של הקידוד (למשל ע"י החלפת הנחש בפנדה) וחוזר חלילה במודל.

אחת הבעיות הגדולות בביצוע אפקטיבי של תקשורת שיווקית היא רמת **הרעש במערכת**. רעש זה נגרם כתוצאה ממסרים מגורמים אחרים (רלוונטיים כמו המתחרים וכאלה שאינם רלוונטיים כמו מפרסמים בתחומים אחרים) ומהפעילות ותחומי העניין של הלקוחות עצמם. גם אם המסר קודד נכון, עדין אין כל בטחון בכך שהעברתו תהיה יעילה בגלל רמת רעש גבוהה. לפיכך, תקשורת שיווקית רלוונטית חייבת למצוא דרכים יצירתיות להתגבר על הרעש ולמשוך תשומת לב ממוקדת לעצמה. הבחירה של גן החיות של קופנהגן באוטובוסים ובהיקף של הפרסום על כל האוטובוס נועדה לחתוך דרך הרעש הסביבתי ולגרום ללקוחות פוטנציאליים להיחשף למסר.

**נסכם:** מדיניות תקשורת יעילה מייצרת תמהיל של פרסום, יחסי ציבור, קידום מכירות, מכירה ישירה ומכירה אישית אשר מעביר את מסרי החברה לגבי הצעת הערך שלה ללקוחות. התקשורת מתבצעת בסביבה רועשת מלאה במסרים אחרים ולפיכך יש לקדד את המסר בצורה יצירתית ולהשים אותו במדיה שתמשוך תשומת לב מהלקוח. תגובת הלקוח תהיה פונקציה של תהליך פיענוח של המסר שיהיה לא דווקא מושלם. עובדה זו מחייבת חברות לבחון את התגובה ולדייק את קידוד המסר והשמתו לאורך זמן.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

## שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

109. מדיניות תקשורת היא בעצם מדיניות פרסום.

110. בשלב הקידוד של המסר התקשורתי נתבסס על מחקרי שוק לגבי הלקוחות והתנהגותם.

111. רעש במודל התקשורת נובע מכל המסרים האחרים המפציצים את הלקוח וגם מההסחות

הנגרמות מאישיותו ותחומי העניין שלו.

112. תגובת הלקוח למסר היא פונקציה של הפיענוח ולא של המדיה הספציפית שבה המסר הושם.

## 5.4.2 פרסום - נקרא גם "תקשורת מעל הקו" (Above the Line communication) בניגוד ליתר

הפעילויות בתמהיל התקשורת אשר נקראות פעילויות "מתחת לקו" (Below the Line). הפרסום הוא מרכיב תקשורתי מתאים כאשר רוצים להגיע לקהלים גדולים יחסית (כמו פלחי שוק גדולים) במסר אחיד (לגמרי או יחסית). בתחום משרדי הפרסום נמצא שני סוגים עיקריים של פעילות הנקראים, בגדול, **קריאטיב ותקציבאות**. בעוד אנשי הקריאטיב עוסקים ביצירת וקידוד המסרים בצורה יצירתית ואפקטיבית, עוסקים אנשי התקציבאות בהחלטות קניית המדיה בה יושם המסר ובניהול הקמפיין לאורך זמן ע"פ המשוב שיתקבל מתגובות הלקוחות. כפי שכבר אמרנו, גם החלטות השמת המסר בסוגי המדיה השונים משפיעות על תגובת הלקוחות. נעבור עכשיו על סוגי המדיה והיתרונות והחסרונות העיקריים של כל סוג:

**טלוויזיה** – הפרסום בטלוויזיה עדין מהווה חלק נכבד בעוגת הפרסום הכללית בעולם. בישראל נתח זה הוא כ-36%-33% מכ-5 מיליארד ₪ שמוציאות חברות על פרסום בשוק הישראלי כל שנה. היתרונות: משפיע על שני חושים (ראיה ושמיעה) וכנראה בגלל זה הוא גם זכיר יותר מהרבה סוגי מדיית אחרים, יכולת מדידה מדויקת יחסית של החשיפה ללקוחות ובהרבה מדינות בעולם פרסום בטלוויזיה משתווה במוח הלקוחות לסטטוס מותגי גבוה. אז מהם החסרונות? היצע מוגבל יחסית של זמן שידור איכותי המוביל לעלויות גבוהות יחסית של סוג מדיה זו הנחשבת ליקרה ביותר וכן היכולת היום לראות תוכניות ללא פרסומות בערוצי סטרימינג או שירותי VOD.

**אינטרנט** – בשנת 2019 עבר האינטרנט את הטלוויזיה והפך לסוג המדיה עליה ההוצאה הפרסומית היא הגדולה ביותר (38%-40%) – מגמה הזוהה למה שקורה גם ביתר העולם. תחת הכותרת של שיווק באינטרנט אנו כוללים גם פרסום ברשתות חברתיות וגם פרסום במובייל. מכיוון ואנשים חיים היום חלק גדול מחייהם בטלפון החכם שלהם ובמסכים אחרים, נחשב היום תת-התחום של פרסום במובייל לחשוב ביותר בעולם הפרסום הדיגיטלי. אז מה היתרונות? כמו הטלוויזיה, מדיה האינטרנטית היא רב-חושית, הצופה יכול להיות אינטראקטיבי עם המסר, יכולת הגעה לקהל מפולח והתאמה מסוימת של המסר בדיוק למי שרואה אותו, עלות נמוכה יחסית, יכולת מדידה מידית ומדויקת, יכולת לערוך שינויים בקמפיין במהירות גבוהה וכמעט ואין צנזורה והנורמות פחות נשמרות מה שמאפשר יותר יצירתיות בקידוד. והחסרונות? מדיה עמוסה עם רמת רעש גבוהה, התנגדות אידיאולוגית של חלק מהקהל לפרסום במדיה הזו, יכולת טכנולוגית להימנע מקבלת חלק מהמסרים ע"י שימוש בתוכנות חוסמות פרסום. אחד הדרכים בהם ניתן לראות כמה תחום הפרסום באינטרנט הפך לחשוב בעולם השיווק הוא מספר הקורסים

השונים שאנו, בקריה האקדמית, מציעים בהתמחויות השיווק בנושאים ספציפיים כמו שיווק ופרסום ברשתות חברתיות, שיווק ופרסום במובייל פרסום במנועי חיפוש ואף תואר שני שלם MA בתקשורת דיגיטלית ותקשורת שיווקית.

**רדיו** – מתברר שישראלים מקשיבים די הרבה לרדיו (במיוחד במכונית כמובן) ההוצאה על פרסום ברדיו בישראל היא די יציבה ועומדת על כ-7% מסך עוגת הפרסום. היתרונות העיקריים הם הגעה לשיעורי כיסוי אוכלוסייה גבוהים ולפיכך עלות נמוכה יחסית. כמו כן, הרדיו מאפשר פילוח גיאוגרפי וגם דמוגרפי ע"י בחירה התחנה והתוכנית כך שיתאימו לקהל היעד של החברה. אז מה עם חסרונות? הרדיו יחסית מוגבל בהעברת מסרים מורכבים מכיוון ותשומת לב הלקוחות מוגבלת ומתרחשת בסביבה רועשת יחסית (נהיגה אשר דורשת משאבי תשומת לב מהנהגים). כמו כן, מדידת החשיפה ברדיו איננה רציפה והיא נעשית רק אחת לתקופה.

**עיתונות** – העיתונות הכתובה היא זו שאיבדה את נתח הפרסום הגדול ביותר לטובת הדיגיטל והיום מהווה רק קצת יותר מ-10% מעוגת הפרסום בישראל (עיתונים יומיים ומגזינים). היתרונות? יכולת העברת מידע מורכב יחסית, הגעה לכיסוי רחב באוכלוסיות יעד מסוימות, ולמגזינים (לעומת עיתונות יומית) חיי מדף ארוכים יחסית. מה החסרונות? לעיתונים יומיים חיי מדף קצרים, קריאה סלקטיבית גורמת לחשיפה לא אפקטיבית ללקוחות וגם כאן, כמו ברדיו, מדידת אפקטיביות היא רק מידי תקופה ולא באופן רציף.

**שילוט חוצות** – נמצא בעליה בישראל ומגיע היום לכ-7%-8% מעוגת הפרסום. היתרונות? גדול, בולט ומרשים, תדירות גבוהה של המסר, קשה להתעלם מהמסר והוא נכנס גם לתת-מודע ולבסוף אפשרות לפילוח גיאוגרפי פשוט יחסית. חסרונות: אין מדידת אפקטיביות מסודרת, מסרים חייבים להיות פשוטים וקצרים, אולי יפתיע אבל העלות גבוהה יחסית ולבסוף סוג פרסום זה חשוף לנזקי מזג אוויר ולהשחתת הציבור.

**נסכם:** פרסום הוא החלק מתמהיל התקשורת שבו נשתמש בדרך כלל כדי להגיע לקהלים גדולים. במשרדי פרסום נמצא הפרדה בין צד הקריאטיב, שעוסק ביצירת המסר, לבין צד התקציבאות, שעוסק בתכנון המדיה ובקרה על מסע הפרסום. תקציבי הפרסום מופנים יותר ויותר בשנים האחרונות לדיגיטל אבל, בגלל שיש יתרונות וחסרונות לשימוש בכל סוגי המדיה, גם הטלוויזיה, רדיו, עיתונות ושילוט חוצות הם אלטרנטיבות טובות במצבים מסוימים.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

113. תחום הקריאטיב במשרדי הפרסום עוסק, בין היתר, בהחלטות קניית המדיה בה יתבצע מסע הפרסום.

114. שירותי סטרימינג ו-VOD הפכו את הפרסום בטלוויזיה לפחות אפקטיבי בעידן הדיגיטלי.

115. הרדיו מתאים במיוחד להעברת מסרים מורכבים יחסית.

116. שילוט חוצות היא אופציית מדיה ישנה והשימוש בה נמצא בירידה.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

117. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים לערוצי פרסום, נכון?

- א. הרבה מהגידול בנתח הפרסום הדיגיטלי הגיע מירידה בנתח הפרסום ברדיו
- ב. בהרבה מדינות בעולם חברות עדין בוחרות להשקיע בפרסום בטלוויזיה כי הוא מקנה למותג סטטוס מותגי גבוה
- ג. אחד החסרונות של פרסום באינטרנט הוא זמן מדידת אפקטיביות ארוך יחסית
- ד. פרסום בעיתונות הכתובה אינו מוצדק בעידן הדיגיטלי

### 5.4.3 קידום מכירות ויחסי ציבור:

**קידום מכירות** - פעילות קד"מ מתרחשת, בדרך כלל, בנקודות המכירה ונקודות מגע פיזיות אחרות עם הצרכן. זהו הכלי החשוב במה שקרוי **פעילות "מתחת לקו"** (Below the Line). קד"מ משמש בעיקר לשינוי במכירות או בתפיסת הצרכן **בטווח הקצר**. המטרות העיקריות הן: הגעה וחשיפה ללקוחות חדשים, יצירת התנסות עם מוצר חדש והנעה לקניה ראשונה (ניסיון), עידוד מכירות למוצרים משלימים, הגברת הנראות בנקודות הקניה, יצירת מעורבות צרכנית ולפעמים גם צמצום מלאי עודף של מוצר מסוים. **דוגמאות לפעילות קד"מ:**

**דוגמיות ומתנות** – חלוקה של דוגמיות בנקודות מכירה (טעימות בסופרמרקט, למשל), ומתן מתנות למי שקונה את המוצר (מאד נהוג בשוק הקוסמטיקה אבל קיים גם בקניית ארוחות ילדים במקדונלדס).

**קופונים והחזרים** – כבר דיברנו מעט על אלה כאשר דיברנו על הנחות. קופונים מפורסמים ללקוח באתר אינטרנט, בעיתון או שניתנים לו בנקודת הקניה. הם מקנים לאותו לקוח הנחה מסוימת אם יקנה את המוצר. לעומת זאת, החזרים מציעים ללקוח לקבל החזר כלשהו מהיצרן, או במזומן או באשראי, לקניית מוצרים עתידית.

**אריזות מבצע** – מארזים מיוחדים עם מחיר מיוחד. למשל מארזי מוצרי חלב לחג השבועות או מארז גדול במיוחד של סכיני גילוח עם הנחת כמות.

**תחרויות, הגרלות, משחקים** – מאד נפוץ במוצרים המשווקים לילדים – כמו מבצע הגרלות בפקקים של בקבוקי קולה או קבלת קרדיט לשירים ב-apple music בסניפי סטארבאקס.

**קידום בהצלבה** – קנה מוצר אחד וקבל הנחה משמעותית על מוצר אחר. אם המוצר האחר הוא של החברה (קנה קוטג' תנובה קבל 20% הנחה על גבינת נפוליאון) אז זה קידום בהצלבה פנימי ואם המוצר האחר הוא של חברה אחרת (קנה קוטג' תנובה קבל 20% הנחה על קרקרים אורגניים של אסם) נקרא לזה קידום בהצלבה חיצוני.

**תצוגות בנקודות מכירה** – מאד נפוץ בסופרמרקטים אבל גם בערוצי קמעונאות אחרים. מאפשר לחברה להשיג נראות ושליטה על תצוגת המוצר ללקוח ומייצר גידול לטווח קצר במכירות.



**יחסי ציבור - פעילות בתחום תקשורת ההמונים, שמטרתה להשפיע על הציבור או על קהל יעד מסוים, כדי להשיג מוניטין רצוי ליוזם הפעילות.** משרד יח"צ טיפוס משתמש בעיקר בקשרים עם שחקנים באמצעי התקשורת, מנסה להשפיע על עיתונאים לכתוב על החברה ועל מותגיה ומייצר אירועי עיתונאים ובלוגרים. הנחת העבודה כאן היא כי הצרכן מעניק אמינות רבה בהרבה לידיעה עיתונאית "אובייקטיבית" מאשר לפרסומת. **פעילויות טיפוסיות בתחום יחסי הציבור:**

**יחסי עיתונות / דוברות - קשרים קבועים ומזדמנים עם עיתונאים כדי להשפיע על צורת הכיסוי של החברה ומותגיה בשוק.** טיפול בדוברות או ייעוץ לדובר החברה.

**יזום והפקת אירועים - אירועי צדקה ואירועי השקה למוצרים או מסעות פרסום חדשים (כמובן מפוצצים בסלבריטאים) הם דרך נהדרת לקבל כיסוי עיתונאי "חינמי" ולייצר תדמית.**

**חסינות - מתן חסינות לאירועי וקבוצות ספורט או לארגונים התואמים את רוח ותרבות החברה ו/או משמעותיים לקהל המטרה.**

**הטמעה במדיה (נקרא גם תוכן ממומן) - הטמעה של המותג ומוצריו באופן "טבעי" במדיה (במיוחד בטלוויזיה). למשל תשלום לערוץ 13 בשביל שישתמש במטבח שלנו בתוכנית האח הגדול.**

**שתדלנות - לובינג, ניסיון להשפיע על חקיקה ברמה ארצית ומקומית.**

**טיפול במשברים - כמו משבר הסלמונלה של שטראוס. יחסי ציבור יספקו עזרה לחברה להתכונן ולטפל במשברים הפוגעים בה או בשוק כולו וכמובן גם טיפול במשבר עצמו אם הוא קורה.**

**נסכם:** קידום מכירות הוא תחום בתמהיל התקשורת העוסק בהשגת מטרות שיווקיות בטווח קצר. קיימות אופציות קד"מ רבות אשר יכולות להשפיע על התנסות לקוחות במוצרים חדשים ועל הגדלת המכירה של מוצרים קיימים. יחסי ציבור הוא עוד כלי בתמהיל התקשורת ומאפשר לחברות להשפיע על הציבור ועל קהלי הלקוחות בדרך אלטרנטיבית לפרסום - ולרוב בצורה זולה יותר.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

118. במבצע קד"מ של חברת סוני, המאפשר למי שקונה טלוויזיה לקבל הנחה של 30% על מחשבי סוני, הוא דוגמא לקידום בהצלבה חיצוני.

119. חיבור של שש יחידות יוגורט לחבילה אחת במחיר אטרקטיבי הוא דוגמא לקידום בהצלבה.

120. מחלקות יחסי ציבור עובדות רק מול עיתונאים והמדיה.

121. הנחת העבודה הבסיסית מאחורי פעילות יחסי ציבור מול העיתונות והמדיה היא שלקוחות מעניקים יותר אמינות לכתבות ובלוגים מאשר לפרסום.

#### 5.4.4 שיווק ישיר ומכירה אישית:

**שיווק ישיר** - פעילות ישירה מול הלקוחות באמצעים טכנולוגיים ותקשורתיים אשר מטרתה, לפחות בדרך כלל, **מכירה של מוצרים ושירותים**. ניתן לבצע שיווק ישיר באמצעות דיוור (או בדואר או בדוא"ל), טלפון (טלמרקטינג, וואטסאפ), קטלוגים או באמצעות אתרי אינטרנט ואפליקציות. השיווק הישיר מאפשר לחברה לעקוף את צינורות השיווק הרגילים ולייצר יותר שליטה וגם עלות זולה יותר ללקוח הסופי. **בכל קמפיין של שיווק ישיר קיימים ארבעה שלבים:**

1. הגדרת קהל המטרה – מכיוון ויש עלות לכל פניה, הגדרה מדויקת של קהל המטרה, עבורו הפניה היא רלוונטית, היא קריטית. חברות מנסות להבין בפרטי פרטים את ההבדלים בין פלחי הלקוחות בכל מה שקשור לשוק, לצרכים ולרצונות, כדי לבצע שלב זה טוב ככל הניתן.

2. בניית אסטרטגית פניה – הרוב המכריע של מאמצי שיווק ישיר נדחים על הסף. יש סיבה בגללה אנו שמים פחים ליד תיבות הדואר, למשל, ובגללה הוגדרה קטגוריה של דואר ספאם ואפשרות לחסום הודעות שיווקיות באפליקציות. בגלל זה אסטרטגית הפניה היא קריטית. למשל, בדיוור ישיר, כיצד תראה המעטפה? מה יגרום ללקוח לפתוח אותה? מה יהיה המשפט הראשון? מהו המשפט שיניע את הלקוח לפעולה מיידית? כל אחת משאלות אלה תידון ותקבל מענה מספק, והרבה פעמים תהיה יותר מאסטרטגית פניה אחת אפשרית.

3. ניסויים – לפני השקת הקמפיין כולו יש צורך לנסות את אסטרטגיות הפניה השונות ולכוון את עצמנו מחדש לפי התוצאות. בעצם אנו נערוך A/B testing על מדגם לקוחות כדי להשוות את האפקטיביות של הפניה.

4. בדיקת ההצלחה – לאורך כל הקמפיין יש לבצע בדיקה של אחוזי הצלחה, ובהתאם לבצע שינויים בהגדרות קהל המטרה ובפניה אליו.

**מכירה אישית (מוכרנים)** - פעילות ישירה מול הלקוחות באמצעות אנשי מכירות. כמו בשיווק הישיר, גם כאן המטרה היא ברוב המקרים מכירה של מוצרים ושירותים. מדובר **בצורת תקשורת יקרה למדי** ולפיכך היא מתחייבת רק כאשר יש סיבות טובות לדבר וכאשר יש ערך לקשר אישי ומתמשך עם הלקוח. בדרך כלל מתבקש כאשר העברת מסרים היא מורכבת למדי וכאשר הלקוחות בשוק גדולים יחסית ודורשים רמת שירות גבוהה - כלומר, בשווקי B2B. בשווקי B2C אנו נראה שימוש באנשי מכירות בעיקר לצינורות השיווק (גיוס ומכירה לסיטונאים וקמעונאים), למוצרים עם מעורבות גבוהה (כמו נדל"ן או מכוניות) או במקרים בהם חברות מקימות מערך מכירות (Peer to Peer) - כמו בשיווק Tupperware או Kirby. קיימות דרכים רבות לתגמל אנשי מכירות והדרך האידיאלית לעשות זאת בתנאי שוק שונים הפכה לתחום מחקר נרחב באקדמיה השיווקית. בדרך כלל נמצא שיטות תגמול המבוססות על משכורת בסיסית ותוספת עמלה הקשורה לביצועים בפועל של המוכרנים. **מהן התכונות הנדרשות מאנשי מכירות?**

**נוטלי סיכון וחדשניים** - בגלל שרוב המשכורת שלהם היא פונקציה של המכירות ששיגו, מוכרנים חייבים להיות מסוגלים לחיות עם אי-ודאות גבוהה יחסית ביחס למשכורת שלהם בסוף כל חודש. בנוסף, אנשי מכירות טובים מנסים כל הזמן דרכי מכירה חדשות וחדשניות.

**ניחנים ברגש יעוד עז** – המחקר בתחום מראה שקשה להצליח בתור איש מכירות אם אתה לא מאמין במוצר שלך! לאנשי מכירות טובים יש הרגשה שהם באמת עוזרים ללקוחות שלהם (דבר שתואם גם את הגישה השיווקית של יצירת ערך ללקוח ע"י מתן מענה לצרכים והרצונות שלו).

**עוסקים בפתרונות ולא בתירוצים** – לרוב מוכרנים ילוו את הלקוח גם לאחר המכירה והם צריכים להבין שלקוחות לא מעוניינים בתירוצים או בהסטה של אחריות למישהו אחר. הם מצפים מאנשי המכירות איתם הם בקשר לפתור כל בעיה שעומדת על הפרק.

**לא נפגעים מדחייה אלא לומדים ממנה** – דחייה היא חלק בלתי נפרד מחייו של איש המכירות. לפעמים צריך לדפוק על מאה דלתות לפני שאחת נפתחת בפניך. מחקרים שנעשו לגבי אנשי מכירות מצליחים מראים שאלה לא לוקחים את הדחייה כמשהו אישי נגדם ומשתמשים במידע כדי לנסות להצליח יותר בפעם הבאה, עם אותו לקוח ואם לקוחות אחרים.

**איסוף מידע וחזרות מנטליות** – כמו בכל מקצוע, הכנה מעשית ומנטלית היא הכרחית. אנשי מכירות טובים עורכים חזרות בראש בדרך ללקוח, ועוברים על מצבים והתנגדויות אפשריים. הדרך הטובה ביותר להגיב באופן ספונטני היא להתכונן היטב!

**נסכום:** שיווק ישיר עוקף את צינורות השיווק הרגילים בשוק ועוסק בתקשורת ישירה מול הלקוחות – בדרך כלל כדי ליצר מכירה. קיימים אמצעים מסורתיים לביצוע פעילות כזו (כמו הטלפון והדואר) אבל אנו רואים בשנים האחרונות גם טכנולוגיות חדשות יותר משמשות לצורך זה (כמו אפליקציות מסחריות וואטסאפ). מכירה אישית היא יקרה ולפיכך איננה מתאימה בכל מצב ושוק. האפקטיביות שלה נובעת מהקשר האישי שנוצר בין המוכר ללקוח. לא כל אדם יכול להיות מוכרן טוב! קיימות תכונות אופי מאד ספציפיות שמאפיינות מוכרנים מצליחים.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

122. בשיווק ישיר יש "לחדור" דרך הרעש בסביבת הלקוח ע"י תכנון מדויק של אסטרטגית פניה רלוונטית.

123. ניסויי A/B testing משמשים אותנו בשיווק ישיר כדי לבצע בקרת הצלחה לאורך הקמפיין.

124. אנשי מכירות טובים הם כאלה שלא חייבים להאמין במוצר שלהם כדי למכור אותו.

125. מוכרנים טובים הם כאלה שיאמצו את הכישלונות שלהם וילמדו מהם כדי להיכשל פחות בעתיד.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

126. אילו מהמשפטים הבאים, הנוגעים לשיווק ישיר ומכירה אישית, נכון?

- א. בקמפיין של שיווק ישיר העלות ללקוח הסופי תהיה בדרך כלל יקרה יותר מאשר מכירה דרך צינורות שיווק
- ב. לאחר השקת קמפיין שיווק ישיר יש לעקוב באופן רציף אחרי התוצאות ולבצע שינויים, אם נדרש, בהגדרת קהל המטרה
- ג. בשווקי B2B לא נראה הרבה שימוש במוכרנים למכירה ללקוח הסופי אלא רק לצינורות השיווק
- ד. בשווקי B2C נראה יותר שימוש במוכרנים למכירה ללקוח הסופי במוצרים עם מעורבות קניה נמוכה.

## פרק 6

# סוגיות בשיווק המודרני

תוכן:	פרק 6.1	שיווק גלובאלי/בינ"ל
	פרק 6.2	ניהול ופיתוח מוצרים
	פרק 6.3	שיווק דיגיטלי ומסחר אלקטרוני
	פרק 6.4	שיווק חברתי ואתיקה בשיווק

## פרק 6.1 שיווק גלובלי/בינ"ל

**6.1.1 מהו שיווק גלובלי? - יישום של עקרונות השיווק כדי לאפשר ללקוחות ביותר ממדינה אחת לממש את צרכיהם ורצונותיהם וכמובן לייצר ערך לחברה המשווקת.** ניתן לראות שמטרת השיווק הגלובלי אינה שונה מהותית ממטרת השיווק המקומי – בשניהם מדובר על יצירת ערך ללקוחות (מילוי הצרכים והרצונות) ולחברות (רווחיות). אז אם אין שוני עקרוני מול "סתם שיווק", למה צריך ללמוד את הנושא? – מדובר בשיווק לתרבויות שונות ולעיתים שונות מאד משלנו, כאשר מסביבנו נהלים וחוקים שונים, לעיתים אף שוקי מטרה שונים, עם טעמים שונים, סדרי גודל אחרים של אוכלוסייה ופריסה גיאוגרפית שונה של הלקוחות. עובדה זו מייצרת רמת מורכבות אחרת לחלוטין מבחינת ניהול השיווק ומחייבת אסטרטגיה שיווקית ברורה והולמת. בנוסף, לשיווק ומסחר בינלאומי יש השפעה על הכלכלה של כל מדינה והשפעה זו הולכת וגדלה ככל שהמדינה קטנה יותר. לפיכך בישראל הנושא חשוב במיוחד מכיוון, שבלפחות במקרים רבים, השוק המקומי אינו גדול מספיק בכדי לאפשר צמיחה ושגשוג. עוד סיבה לחשיבות הנושא נובעת מכך שבעבר השיווק הבינלאומי היה נחלתם הבלעדית של חברות ומותגי ענק בעוד שהיום, אם יש לך חנות אינטרנט ויכולת סליקת כרטיסי אשראי, אתה יכול להגיע ללקוחות בכל העולם.

**גלובליזציה –** השיווק הבינלאומי בימינו מתרחש בצילה של הגלובליזציה העולמית - שם לתהליך ארוך שנים בו נוצרת אינטגרציה בינלאומית והבדלים תרבותיים בין אזרחי מדינות שונות מטשטשים כתוצאה מהחלפה חופשית של אנשים, דעות, מוצרים ורעיונות. חוקרים רבים ממקמים את תחילת התהליך כבר לפני מאות שנה אבל טכנולוגיה הייתה בוודאי הכוח המאיץ שלו. תחבורה טובה יותר, תקשורת טובה יותר (ובעיקר האינטרנט) אפשרו את התחלופה החופשית של סחורות ורעיונות שהיא בבסיסה של הגלובליזציה. בד בבד עם החידושים הטכנולוגיים התפתחה מערכת של הסכמי מסחר בינלאומיים אשר הסירו חסמים היסטוריים רבים על תנועת אנשים, סחורות ושירותים. מגמה חשובה נוספת היא הפתיחה (היחסית) של הכלכלות המתפתחות למסחר (ודיאלוג) עם העולם המפותח.

מעצם טבעה, הגלובליזציה היא תהליך בהתהוות והיא עוברת שינויים וחווה גלי התנגדויות ותמיכה. רוב ההתנגדויות מגיעות מקבוצות לאומניות (המנסות להגן על תרבות מקומית) ומארגוני שמאל אשר טוענים כי המרוויחות היחידות מהתהליך הן חברות הענק הקפיטליסטיות. תומכי התהליך טוענים שהוא בלתי נמנע כי הוא משפר את רווחת העולם כולו ומאפשר "ברירה טבעית" של רעיונות, דעות וצורות ממשל וכלכלה.

### קיימות ארבע אסטרטגיות מרכזיות בשיווק גלובלי:

1. **יצוא ממדינת המוצא** - אסטרטגיה זו מתאימה בעיקר לחברות אשר השוק המקומי הוא מרכז עיסוקן אך אשר מבקשות "לטבול את רגלן" במימי השוק הגלובלי. ברוב המקרים תייצר חברה כזו רשת של מפיצים בלעדיים במדינות שונות ותספק להם את מוצריה. הפעילות השיווקית בשוק היא בעצם של אותם מפיצים ולחברה אין שליטה בלעדית בדברים כמו מחיר, אריזה, ערוצי שיווק מקומיים ופרסום. אופציה נוספת ליצוא ממדינת המוצא היא ע"י מסחר אלקטרוני – הקמת חנות אינטרנטית עם אפשרויות סליקת אשראי ומכירה לכל העולם. כמובן שבמקרה כזה יש לבנות את החנות בשפת מדינות היעד ולוודא יכולת עמידה בהבטחות (כמו זמני משלוח, אפשרויות להחזרת מוצרים). דוגמא

ניתן לראות בפעילות של מגדלי תמרים בישראל שחלקם מוכרים בארה"ב דרך מפיצים אקסקלוסיביים ולחלקן יש אתרי מכירה באנגלית במקביל לאתרים בעברית.

2. **הקמת מערכי הפצה בינלאומיים** - אסטרטגיה זו מתאימה בעיקר לחברות אשר מתחילות לשים דגש חזק יותר על שוקי חו"ל כמנוע צמיחה מוביל. ברוב המקרים תייצר חברה כזו רשת של סוכנויות בבעלותה (מלאה או חלקית) במדינות שונות ותשווק דרכן את מוצריה. הפעילות השיווקית תתחלק בין אותן סוכנויות לבין צינורות השיווק המקומיים ולחברה תהיה שליטה חלקית על הטקטיקה השיווקית בכל אזור ואזור. פעילות חברת עלית בארה"ב היא דוגמא טובה לאסטרטגיה זו – כאשר עלית הגדילה את יעדי המכירות הגלובליות והדגישה את חשיבות השוק האמריקאי הפכה ההשקעה הראשונית שדורשת אסטרטגיה זו לכדאית.

3. **התארגנות כחברה גלובלית עם שיווק אחיד** - אסטרטגיה זו מתאימה בעיקר לחברה אשר למוצריה משיכה כלל עולמית ואשר שואפת לייצר שליטה גבוהה במדיניות השיווק הגלובלית (מטעמי מיתוג ו/או מניעת היווצרות שוק אפור). ברוב המקרים תייצר חברה כזו רשת של חברות בנות בבעלות מלאה במדינות שונות אשר יאכפו את המדיניות האחידה שמכתיבה ההנהלה העולמית של הארגון. דוגמא לאימוץ אסטרטגיה זו היא חברת CheckPoint העולמית.

4. **התארגנות כחברה גלובלית עם שיווק מותאם** - אסטרטגיה זו (הנקראת גם Think Global, Act Local) מתאימה בעיקר לחברה אשר למוצריה משיכה כלל עולמית אך קיימים הבדלים משמעותיים ברצונות המקומיים בשווקים השונים. ברוב המקרים תייצר חברה כזו רשת של חברות בנות בבעלות מלאה במדינות שונות אשר יפעלו בתוך גבולות גמישים יחסית ביחס למדיניות השיווקית הגלובלית וייצרו מותגים שונים ו/או שינויים טקטיים שיווקיים בין אזור לאזור ולעיתים בין מדינה למדינה. במידה מסוימת במקדונלדס אימצו את השיטה הזו לאחר שגילו כי שיווק אחיד לגמרי מונע מהם להתחרות בצורה אפקטיבית מול שחקנים מקומיים. המק' רויאל הוא אחת התוצאות – מהות ההמבורגר שונה ממדינה למדינה.

**נסכם:** המהות הבסיסית של שיווק גלובלי איננה שונה משיווק באופן כללי יותר – מה שהופך את הנושא לכזה שצריך ללמוד היא רמת המורכבות של שיווק כזה. שיווק בינלאומי התפתח בצעדי ענק בעקבות הגלובליזציה שהורידה חסמים חוקיים ותרבותיים ואפשרה מסחר גלובלי נוח ופשוט יותר. קיימות אסטרטגיות שונות להקמת מערך שיווק גלובלי, החל ממכירה דרך אתר למסחר אלקטרוני ועד להתאמה של כל מרכיבי ארבעת ה-מ"מים לכל מדינה ומדינה.

### שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

127. נושא השיווק הגלובלי חשוב פחות לחברות שמקורן בשווקים קטנים יחסית (כמו ישראל).

128. ההתנגדות לגלובליזציה מגיעה רק מהימין הקיצוני.

129. אם היא רוצה לאמץ אסטרטגיה של חברה גלובלית עם שיווק מותאם, החברה צריכה לחשוב מקומי אבל לפעול גלובלי.

130. הקמת מערכי הפצה בינלאומיים נותנת לחברה המשווקת שליטה חלקית בלבד בהחלטות טקטיות בשוק המטרה.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

131. אילו מהמשפטים הבאים, העוסקים בגלובליזציה, נכונים:

א. מדובר בתהליך חברתי/תרבותי חדש יחסית שהתחיל בעקבות השלום שפרץ אחרי מלחמת העולם השנה.

ב. טכנולוגיית האינטרנט היוותה את אחד החסמים העיקריים בפני הגלובליזציה.

ג. הסכמי סחר חופשיים (כמו בשוק האירופאי המשותף) היוו זרז לתהליך הגלובליזציה.

ד. הגלובליזציה הוא תהליך שהסתיים בתחילת שנות ה-2000.



## פרק 6.2 ניהול ופיתוח מוצרים

### 6.2.1 נתחיל בלהבין כמה מושגי יסוד בסיסיים בניהול קווי המוצרים הקיימים:

**קו מוצרים** (Product line) – קבוצת מוצרים המופנים לאותו שוק. לדוגמא, קו המשקאות הקלים של חברת קוקה-קולה. שימו לב שלחברה יכולים להיות מספר מותגים שונים באותו קו מוצרים (דיאט קולה, קולה זירו, פאנטה, ספרייט...) וכן שמותג אחד יכול להתקיים ביותר מקו מוצרים אחד (מותג פרה של עלית קיים גם בתחום השוקולד וגם בתחום הגלידות והעוגות).

**אורך קו מוצרים** (Product line length) – מתייחס למספר המוצרים השונים באותו קו. לדוגמא, למותג קולה-קולה יש אורך של עשרות מוצרים הכוללים את קולה קלאסי, דיאט קולה, קולה זירו, ספרייט, פאנטה וכדומה.

**עומק מוצר** (Product depth) – מתייחס למספר הגרסאות השונות שיש לפירמה במוצר מסוים. לדוגמא, בקו המוצר דיאט קולה נמצא דיאט קולה רגילה, ללא קפאין, בטעם לימון, בפחיות, בבקבוקים ועוד.

**רוחב תמהיל המוצר** (Product mix breadth) – מתייחס למספר קווי המוצרים שיש לפירמה. לדוגמא, בתנובה יש את קו החלב, קו הגבינות, קו היוגורטים, קו החמאה, קו המרגרינה ועוד.

**אחידות תמהיל המוצר** (Product Mix Cohesiveness) – אספקט נוסף שיש לתת עליו את הדעת מתייחס למידת השונות בין הקווים (אחידות התמהיל). האם מדובר בקווים השייכים כולם לאותו תחום כגון מזון? או תחום ספציפי במזון כגון מזון קפוא? או שחלקם במזון וחלקם בקטגוריה של "לא מזון". למשל בחברת Apple נמצא שונות די גדולה בין קווי מוצרי הצריכה (iPhone, iPod, iPad, iWatch) לבין קווי המחשבים. זה אחד ההסברים לקיום מערכת ניהול נפרדת בחברה לקווי מוצרים אלה. בנגוד לממדים הקודמים של אורך, רוחב ועומק, מדד האחידות הוא מדד איכותני ולא כמותי.

**מודל BCG לניתוח תמהיל המוצר הוא אחד המודלים הידועים ביותר בעולם השיווק ונמצא בשימוש נרחב משנות ה-70 של המאה הקודמת! היתרון הבולט ביותר של המודל הוא פשטותו אך כמובן שזו גם חולשתו הגדולה ובגלל זה קיימים מודלים נוספים, מורכבים יותר. לנו, המודל הוותיק מספיק בהחלט כדי להתבונן בנושא ניהול המוצרים הקיימים של חברה מסוימת. אז בואו ניכנס לעומק: המודל עושה שימוש בשני מדדים חשובים כדי למפות את כל מוצרי החברה: נתח השוק היחסי של המוצר בשוק וקצב הצמיחה של אותו שוק.**

**נתח שוק יחסי** (Relative Market Share) – נתח השוק (בכסף) של החברה **חלקי** נתח השוק (בכסף) של המתחרה הגדול ביותר שלנו בשוק. לדוגמא, אם לנו יש מכירות של 200,000 ₪ שמהוות 20% נתח שוק ולמתחרה הגדול ביותר בשוק שלנו יש 40% נתח שוק (400,000 ₪ מכירות) אזי נתח השוק היחסי שלנו יהיה  $0.5 = 20\% / 40\%$ . אם לאותו מתחרה (הגדול ביותר שלנו) היה רק 10% נתח שוק אזי היה נתח השוק היחסי שלנו  $2 = 20\% / 10\%$ .

קצב הצמיחה של השוק הוא קצב הצמיחה של השוק כולו (סך הגידול במכירות של כל החברות בשוק) וגם זה במונחי כסף ולא במונחי יחידות מוצר. נהוג לקחת ממוצע של שלושת השנים האחרונות.

האזורים השונים במודל BCG: הניתוח שהציעה BCG משלב בין שני המדדים עליהם דיברנו ונועד לסייע למנהלי השיווק להקצות משאבים בצורה אופטימלית לקווי המוצרים השונים של החברה ולנהל נכון, ולאורך זמן, את תמהיל המוצרים שלה.



המודל מפריד בין 4 אזורים שונים במטריצה המתקבלת מחיבור שני המדדים. האזורים מוגדרים על ידי חלוקת ציר נתח השוק היחסי בנקודה 1 (כלומר האם קו המוצרים מוביל שוק או לא כי רק למוביל השוק יהיה נתח שוק יחסי מעל 1) ועל ידי חלוקת ציר צמיחת השוק ב-10%. שימו לב שחלוקה זו שרירותית למדי וזו בהחלט אחת הביקורות על המודל.

**פרה חולבת (Cash Cow)** – קו מוצר עם נתח שוק גבוה בענף הגדל לאט. יחידות אלה בדרך כלל מייצרות רווחים גבוהים עבור החברה ולפיכך כל חברה שואפת לרפת מלאה בפרות חולבות. מבחינת הקצאת משאבים, כמו בפרות חולבות אמיתיות, יש להמשיך לתחזק את קו המוצר ולחלוב אותו אך גם לפזול כלפי העתיד בו ידענו המכירות. נדיר למצוא חברות רווחיות ללא פרות חולבות – זהו מקור הרווחיות העיקרי של כל חברה מסחרית.

**כוכב (Star)** – נתח שוק יחסי גבוה בענף שצומח במהירות רבה. כדי לשמר נתח שוק גדול חייב הכוכב להשקיע משאבים כלכליים רבים במחקר ופיתוח ובמוצרים חדשים ולכן הרווחיות שלו נמוכה ביחס לפרה חולבת. כאשר צמיחת השוק תאט, הכוכבים יהפכו לפרות חולבות אם הם הצליחו לשמור על ההנהגה בקטגוריה שלהם, אך אם הם יאבדו נתח שוק הם עלולים להפוך לכלבים. כמו עגלות בענף הרפת, כוכבים תורמים מעט מאד להכנסות ורווחיות החברה אך הם הפרות החולבות של העתיד! חברות צריכות לוודא איזון מתאים בין הפרות החולבות לכוכבים ולהשקיע בהתאם.

**סימן שאלה (Question Mark)** – נקרא גם לעיתים "ילד בעייתי"... קו מוצרים בשוק הצומח במהירות שיש לו בו נתח שוק יחסי קטן. יחידות אלו מאופיינות

בהשקעה נדרשת גדולה לצורך מחקר ופיתוח לעומת רווחים נמוכים בהווה. בגלל שהענף בו סימני השאלה פועלים אינו יציב עדין, יש לשקול בזירות את ההשקעה בו (ומכאן השם "סימן שאלה"). אם קו המוצר לא יכבוש נתח שוק משמעותי בתוך זמן מוגבל הוא יהפוך ללא משתלם (כלב) וכל השקעה בו תרד לטמיון. מצד שני, אם נצליח להגדיל את נתח השוק אז תהיה לנו פרה חולבת כאשר הצמיחה בשוק תתמתן. לחברות עם מספר קטן של כוכבים לעיתים אין ברירה אלא להשקיע בסימני השאלה וזה מעלה מאד את הסיכון של תמהיל המוצרים.

**כלב (Dog) – קו מוצרים עם נתח שוק נמוך בתעשייה בוגרת הגדלה לאט, יחידות אלה בדרך כלל מתקשות להגיע לידי איזון כלכלי. הכינוי כלב הוא בעצם ביטוי עדין ללוזר... על פי המודל, דינו של הכלב הוא להימכר או להיסגר. שימו לב שבגלל שחברות שונות מגדירות את השוק אחרת הרי שכלב של חברה אחת יכול להיות אטרקטיבי עבור חברה אחרת! לדוגמא, עבור עליית, שוקולד לבישול הוא כלב מכיוון והיא מגדירה את השוק שלה כשוק השוקולד כולו. עבור חברת כמו אוסם, חברה אשר פועלת בשוק האפייה, יכול מוצר זה להיות פרה חולבת!**

**נסכם:** ניתן לאפיין את תמהיל (תיק) המוצרים של חברה במונחים של אורך, רוחב, עומק ואחידות. מודל BCG מאפשר לנו לנתח את כל מוצרים שבתמהיל ולקבל החלטות ניהול נכונות לגבי כל מוצר ומוצר.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

132. רוחב תמהיל המוצר מתייחס למספר המוצרים השונים באותו קו מוצרים.

133. אחידות תמהיל המוצר טובה צריכה להיות בין 2 ל-3.

134. לפי מודל BCG, לחברה שמובילה את השוק במספר היחידות שהיא מוכרת יכול להיות רק פרה חולבת או כוכב (כי נתח השוק היחסי שלה יהיה מעל 1).

135. לפי מודל BCG, אם יש לנו מוצר שהוא ילד בעייתי (סימן שאלה) יש להפטר ממנו כמה שיותר מהר.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

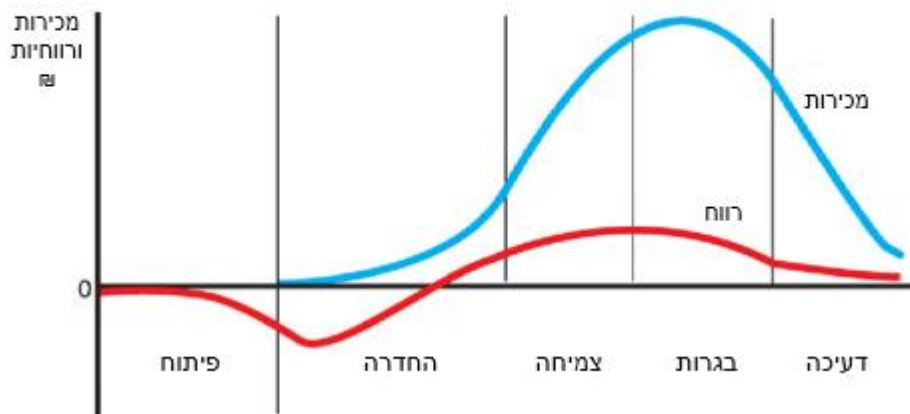
136. לחברת *עדן* פועלת בשוק מסוים הצומח בקצב ממוצע של 8% לשנה ויש לה שני מתחרים אשר גם להם מוצרים באותו שוק. למוצר של *עדן* יש נתח שוק של 30% (במונחי כסף). לפי ניתוח BCG, המוצר של חברת *עדן* הוא:

- א. פרה חולבת
- ב. כוכב
- ג. סימן שאלה
- ד. כלב

## 6.2.2 מודל מחזור חיי המוצר (Product Life-Cycle):

מודל מחזור חיי מוצר יוצר אנלוגיה בין מחזור החיים של בני-האדם לזה של מוצרים. על פי המודל, דינו של כל מוצר לעבור תקופה ברחם, להיוולד, לצמוח, להגיע לבגרות ואז להזדקן ולמות. במודל נקראים שלבים אלה פיתוח, החדרה, צמיחה, בגרות ודעיכה והם מתוארים גרפית ע"י פעמון המתאר את המכירות בכל אחד מהשלבים.

## מחזור חיי מוצר Product Life-Cycle



**פיתוח** (Product Development) – זה שלב החדשנות בחברה שבו היא מבצעת מחקר ופיתוח, עורכת ניסויים ויוצרת תוכנית שיווקית למוצר. כמובן שבשלב זה קיימים הפסדים הנובעים מההשקעה הנדרשת ומהעדר הכנסות מהמוצר. דוגמא: טיסות מסחריות לחלל

**החדרה** (Introduction) – זה השלב בו מוחדר המוצר לשוק ע"פ התוכנית שנבנתה בשלב הפיתוח. זה השלב המסוכן ביותר מכיוון וההשקעות הנדרשות גבוהות ביותר וההכנסות יחסית נמוכות. דוגמא: מכונות אוטונומיות

**צמיחה** (Growth) – זה שלב שבו נכנסים רוב הלקוחות לשוק. מידת ההשקעה ממשיכה להיות גבוהה אך ההכנסות עולות בקצב גדול יותר ומייצרות, בדרך כלל, רווחיות חיובית. דוגמא: שעונים חכמים

**בגרות** (Maturity) – זה השלב בו החברה מממשת רווחיות גבוהה. ההכנסות הן בשיאן בעוד ההוצאות מתייצבות ואף מתחילות לרדת. דוגמא: טלפונים חכמים

**דעיכה** (Decline) – זה השלב בו מתחיל המוצר להפוך ללא רלוונטי עבור רוב הלקוחות. הרווחיות נוטה לרדת לאיטה כי שלב זה מלווה, בדרך כלל, בירידות מחירים. סוף השלב במותו של המוצר. דוגמא: מצלמות פילם, מכשירי פקס

חשוב להבחין בכך שהמודל עוסק במוצרים ולא במותגים ספציפיים! לפיכך בהחלט יתכן שמותג מסוים יכול להיות רווחי מאד גם בשלב הדעיכה או הפסדי בשלב הבגרות (בגלל כניסה מאוחרת לשוק). בתחום המוצרים הטכנולוגיים אנו עדים למחזורי חיים קצרים מאד יחסית למחזוריים שהיינו רגילים לראות במוצרי הכלכלה הישנה. דבר זה גורם לכך

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

שחברות חייבות לייצר רווחים גבוהים כבר בשלב הצמיחה כי במקרים רבים אין בגרות בשווקים כאלה והמעבר הוא ישירות לדעיכה.

**פיתוח מוצרים חדשים** – כפועל יוצא של מודל מחזור חיי המוצר חברה חייבת להשקיע משאבים בפיתוח מוצרים חדשים (כלומר בעתיד). השקעה כזו היא מסוכנת מכיוון והסכומים בהם מדובר גבוהים ואחוזי ההצלחה נמוכים יחסית. לפיכך חברות צריכות לאמץ גישה של ניהול סיכונים ביחס לנושא. פחות מידי חדשנות ואין עתיד, יותר מידי ויתכן ואין הווה... לפיכך נושא פיתוח המוצרים הוא תחום בו נראה דגש יותר אסטרטגי מאשר בתחומי ניהול אחרים. נבדיל בין שישה סוגים של מוצרים חדשים:

**מוצרים חדשים לעולם** – מוצרים אשר יוצרים **שווקים חדשים לגמרי**. לדוגמא, מחשבים, מכוניות, דאונים אישיים. קטגוריה זו מאופיינת ברמת סיכון גבוהה יחסית אך מציעה גם פוטנציאל רווחיות עצום לאלה שיצליחו.

**קווי מוצרים חדשים** – כניסה של חברות לתחום **מוצרים קיימים** שבו לא היו אותן חברות פעילות קודם. למשל, כניסת עלית לתחום ממרחי השוקולד וכניסת הקריה האקדמית אונו לתחום הוראת המוזיקה. בדרך כלל תעשה חברה שימוש באסטרטגיית מתיחת המותגים שכבר תוארה בפרק קודם. רמות הסיכון והרווחיות נוטות להיות בינוניות.

**מתיחות קווי מוצר** – הארכת **קווי מוצר קיימים** בשווקים קיימים. למשל, טבליות שוקולד עם סוכריות קופצות של עלית, ממרח שוקולד לבן של חברת השחר. רמות הסיכון והרווחיות נוטות להיות נמוכות.

**שיפורי מוצר** – הכנסת **שיפור למוצר קיים** אשר **מחליף** את הגרסה הקיימת היום. זו דרך לייצר תפישת חדשנות ללא השקעה ומאמץ רבים. בדרך כלל מדובר בשינוי שולי יחסית (גודל מארז, הפחתת מלח או סוכר). רמות הסיכון והרווחיות נוטות להיות נמוכות מאד.

**מיצוב מחדש – שינוי או בפלח המטרה או בהבטחה האסטרטגית** של מותג או מוצר (או של שניהם). רמות הסיכון נוטות להיות גבוהות מכיוון ובדרך כלל קיימות תפישות מוצקות של המותג או המוצר ולפיכך רוב המיצובים מחדש נכשלים. דוגמא: מיצוב מחדש של מותג סקודה שהיה מותג נחות וזול מאד באירופה ושינה גם את קהל המטרה וגם את המיצוב לאחר שניקנה ע"י וולקסווגן.

**חוסכי עלות** – מוצרים אשר מציעים **תועלות דומות למוצרים קיימים** בשוק אך במחיר נמוך יותר ללקוח. תחום זה כולל את המותגים הפרטיים והלבנים וכן את תחום הזיכיונים ההולך וגדל. דוגמא, הכנסת מזון לתינוקות לשוק תחת המותג Life של סופרפארם. רמות הסיכון והרווחיות נוטות להיות נמוכות.

**נסכם:** מודל מחזור חיי המוצר מייצר אנלוגיה בין חיי מוצר כלשהו לחיי האדם. במודל 5 שלבים: פיתוח, החדרה, צמיחה, בגרות ודעיכה. בכל שלב יהיו השקעות בסדר גודל אחר ובתחומים אחרים וכמובן גם רווחיות שונה. פיתוח מוצרים חדשים הוא תחום בו החברה מייצרת לעצמה עתיד בשוק. הבחנה בין שישה סוגים של מוצרים חדשים: חדשים לעולם, קווי מוצרים חדשים, מתיחות קווי מוצרים, שיפורי מוצר, מיצובים מחדש וחוסכי עלות.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

137. גם בשלב הדעיכה של מחזור ח"י המוצר תתכן רווחיות גבוהה למותג מסוים בשוק.

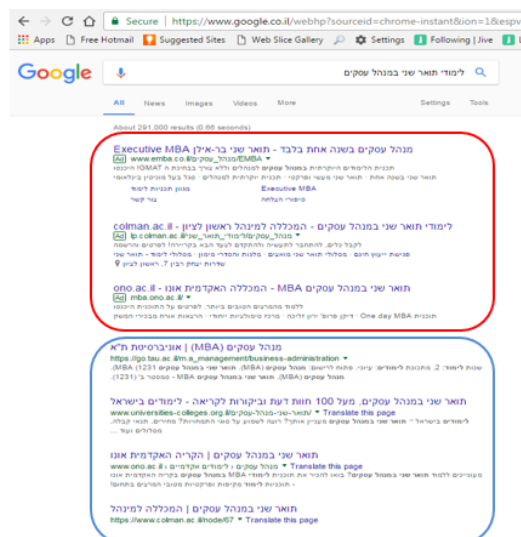
138. בעולם ההי-טק מחזורי ח"י מוצר הפכו לארוכים יותר.

139. מכל סוגי המוצרים החדשים, מוצרים חדשים לעולם מייצרים את הסיכון הגבוה ביותר לחברות.

140. בשיפורי מוצר נראה בדרך שינוי מהפכני במוצר קיים.

## פרק 6.3 שיווק דיגיטלי ומסחר אלקטרוני

**6.3.1 שיווק דיגיטלי (digital marketing) – מתייחס לפרסום המופנה לערוצים דיגיטליים ונועד לקדם מותגים ללקוחות פוטנציאליים המשתמשים באותם ערוצים ולהניע אותם לפעולה (בדרך כלל כניסה לאתר או לאפליקציה של המותג).** רוב התנועה (Traffic) לאתרי חברות באינטרנט מגיע כתוצאה מחיפוש מילות מפתח (keywords) במנועי חיפוש כמו Google, Bing או Yahoo. המחקרים בתחום מראים יתרון בולט לאתרים המופיעים במקומות גבוהים יותר בתוצאות החיפוש. השגת מקום גבוה יכולה לבוא בצורה אורגנית (כי האתר או דף האינטרנט נתפש ע"י מנוע החיפוש כרלוונטי יותר) או כתוצאה מתשלום למנוע החיפוש (אז יופיע האתר במקומות בולטים השמורים ע"י המנוע ל-Sponsored Ads – כלומר מודעות ממומנות).



**תוצאות ממומנות**  
**Sponsored Results**

**תוצאות אורגניות**  
**Organic Results**

חברה תשאף לייצר לעצמה מקום אורגני גבוה ובמקרים מסוימים (כלומר, למילות מפתח חשובות ובתחומי עניין מרכזיים), תהיה החברה מוכנה גם לשלם עבור מיקום גבוה בין התוצאות הממומנות. שני מושגים חשובים בתחום הם SEO ו-PPC ועל אלה נדבר עכשיו:

**1. SEO (Search Engine Optimization) – מושג המתייחס להשגת מיקום אורגני גבוה למילות חיפוש מסוימות במנוע חיפוש כמו Google.** ניהול נכון של ה-SEO יביא יותר אנשים (Traffic) לאתר של חברה, ויותר מודעות למוצריו ושירותיו. כדי לבצע אופטימיזציה מסוג זה, על החברה להבין מהן מילות החיפוש הרלוונטיות, כיצד מנועי החיפוש מחליטים על קדימות, איך להפוך את האתר ליותר "נגיש" למנועים וכיצד לעצב את האתר מבחינת תוכן ולינקים ל- ומ- אתרים אחרים.

**2. PPC (Pay per Click) הוא המודל המקובל לקניית מיקום ממומן (sponsored) בתוצאות החיפוש.** מנוע החיפוש יקבל כסף רק כאשר משתמשים לוחצים על הלינק

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

הממומן – כלומר החברה משלמת רק עבור כניסה אמיתית לאתר או לדף נחיתה (הדף הספציפי באתר אליו תוביל הקלקה על תוצאת החיפוש – זה יכול להיות דף קבוע באתר כמו דף הבית, אך יכול גם להיות דף ספציפי וזמני שנוצר לקמפיין מסוים). מנועי החיפוש מציעים לחברות מערכות ניהול מפותחות ומתקדמות לקבלת החלטות Pay per Click ולביצוען הפשוט. התוכנה הידועה ביותר בתחום זה היא AdWords של גוגל. בתוכנה זו, מיקום החברה בין הלינקים הממומנים נקבע במכרז, כאשר חברה יכולה לקבוע ערך PPC שונה לכל מילת מפתח, והתוכנה עוזרת לחברה לקבוע את הערך המתאים לה לפי יעדיה.

**שיווק ברשתות (network marketing) -** עם צמיחת הרשתות החברתיות הפכו, גם אלה, לערוצי שיווק חשובים עבור חברות בשוק. גם השיווק הדיגיטלי בערוצים אלה דורש מיומנות וקיימות חברות ואנשי שיווק המתמחים בכך. **SMM** (Social Media Marketing) הוא מושג המתייחס לניהול השיווק על גבי הרשתות החברתיות, אשר מיועד בעיקר ליצירת והגברת מודעות ולקידום מותגים. הרשתות החברתיות, כגון פייסבוק, טוויטר, טיקטוק ולינקדין, מאפשרות לחברות לייצר אינטראקציה עם לקוחותיהן ועם לקוחות פוטנציאליים בהקשר פחות פורמלי, אשר מדמה את הקשר בין שני חברים או מכרים. אינטראקציה כזו עוזרת לחברה לבנות ולתחזק תדמית ותפישות שירות חיוביות. הפעילויות הפופולריות במדיה החברתית הן:

יצירת BUZZ ושיווק ויראלי – הכוונה לפעילות המקדימה אירועים כגון החדרת מוצר חדש לשוק וכמקבילה לפעילות יחסי הציבור בעולם האמיתי. שיווק ויראלי מתייחס לניסיון ליצר חומרים אטרקטיביים מספיק כדי שהאנשים ברשתות החברתיות ירצו להעביר אותם הלאה לרשתות החברים והעוקבים שלהם.

למידה מהלקוחות ורעיונות לחדשנות – הרשתות החברתיות מייצרות הרבה תקשורת ביחס למוצרים ומותגים, וחברות יכולות, ע"י ניתוח מתאים של מידע גולמי זה, ליצר תובנות לגבי צרכים ורצונות חדשים ולקבל רעיונות לתהליכי פיתוח חדשים.

טיפול במשברים – ניתן להשתמש ברשתות חברתיות כדי לזהות משברים פוטנציאליים או אקטיביים, מכיוון והרשתות הן המוצא הראשון היום לתסכול לקוחות. ניתן גם, ע"י בחינה של התגובות, להחליט על עוצמת המשבר ועל הדרך הטובה ביותר לטפל בו, בתקשורת ישירה עם הלקוחות ועקיפה של העיתונות המסורתית.

העברת מסרים דרך בלוגים ומיקרו בלוגים – החברה יכולה לייצר תוכן לגבי השוק ומותגיה ואף להסביר את האידיאולוגיה שלה לאותם לקוחות להם מעורבות גבוהה ושמוכנים לקרוא בלוגים ארוכים יחסית (ויש כאלה). ללקוחות עם מעורבות נמוכה יותר קיימת אופציית המיקרו בלוג, כמו שימוש בטוויטר להביע דעה, קצרה מאד, לגבי נושאים ברומו של השוק.



שימוש במובילי דעת קהל ותוכן שיווקי – קיימים ברשתות משפיענים עם מספר עוקבים ענק אשר נחשבים, ע"י אותם עוקבים, כמומחים בתחום אחד לפחות. שכנוע ע"י אותם מובילי דעת קהל להשתמש במותג ולהמליץ עליו לעוקביהם, מייצר תועלת פוטנציאלית גבוהה. חלק מהשכנוע הוא מודע (המשפיען ממליץ במלל או בווידאו להשתמש, לנסות או לקנות את המותג) או בטכניקה שנקראת גם תוכן שיווקי – למשל, המשפיען יצלם וידאו של עצמו מדבר על אירוע כלשהו "ובמקרה" שותה גם קולה זירו...

ניצול חוכמת ההמונים – חברות משתמשות ברשתות חברתיות כדי לבקש עזרה מהמשתמשים להחליט החלטות, כמו שם של מוצר חדש או הדרך הטובה ביותר לפרסם אותו. יש כאן שתי תועלות – המשתמשים מרגישים מועצמים יותר והחברה גם מקבלת, לפחות לפעמים, רעיונות יצירתיים ומחוץ לקופסא.

מכירת מוצרים – חלק מהרשתות החברתיות (כמו פייסבוק, למשל) מאפשר כיום לפתוח חנויות מסחר אלקטרוני מלאות בתוך הרשת ומגמה זו הולכת וגוברת.

שיווק במובייל הוא מושג המתייחס לכל הפעולות של חברות וארגונים, המיועדות לפעול על פלטפורמה סלולרית הקיימת בידי הלקוח (כיום הכוונה בעיקר לטלפונים חכמים). במשך הזמן אנו רואים גידול מסיבי בפעולות דיגיטליות של לקוחות דרך המובייל (למשל, כ-80% מכלל החיפושים בגוגל מתבצעים במובייל), מה שהביא למעבר תקציבים מאסיביים לתחום זה וליתר תשומת לב של חברות בשוק אליו. שיווק במובייל מתחיל בלודא שאתר החברה מותאם ספציפית למדיה זו ולכל מערכות ההפעלה שלה, וממשיך גם לפעילות המיועדת ומעוצבת רק לפלטפורמות אלו. הפעילויות הפופולריות בשיווק במובייל כוללות:

שיווק מבוסס אפליקציה – חברות יוצרות אפליקציות גם ברמת החברה וגם ברמת מותגים חשובים כדי ליצר אינטראקציות ולהעביר מידע ללקוחות.

קודי QR – קודים שמאפשרים, ע"י סריקה באפליקציה מיוחדת, להגיע לאתרים ולדפי נחיתה בצורה קלה.

שיווק מבוסס מיקום – אפליקציות אשר יוצרות התאמה של התקשורת עם הלקוח בזמן מסוים עם המיקום הגיאוגרפי שלו (למשל לעזור לו למצוא את הסניף הקרוב של רשת מסוימת או להמליץ על מוצר שנמכר במבצע לידו).

תוצאות חיפוש מותאמות - תוצאות החיפוש מאפשרות פעולות אקטיביות ואוטומטיות דרך חיבור או העברה לאפליקציות אחרות (כגון Waze לניווט או אפליקציית טלפון כדי להתקשר קולית לנותן שירות מסוים).

**וידאו תדמית' – מכיוון ואחד השימושים הנפוצים במסכים החכמים הוא צפייה בוידאו, חברות משתמשות בצורת תקשורת זו כדי לייצר פרסומות עשירות תוכן ומעניינות.**

**שיווק מבוסס SMS – חברות משתמשות בהודעות כדי להתריע על מבצעים ומוצרים חדשים. זו הפכה להיות דרך תקשורת פופולרית עבור החברות למרות שהיא מייצרת, לפחות לעיתים, התנגדות ותסכול אצל הלקוחות.**

**נסכם:** שיווק דיגיטאלי מתחלק לשיווק במנועי חיפוש, ברשתות חברתיות ובמובייל. במנועי חיפוש נבדיל בין תוצאות חיפוש ממומנות ואורגניות וחברות משמשות בכלים מתקדמים כדי לוודא שהן "עולות" בתוצאות למילות מפתח חשובות. הרשתות החברתיות מאפשרות לחברות קשר אינטראקטיבי ורציף עם הלקוחות. לבסוף, אנשים רבים "חיים" היום במובייל ולפיכך חברות למדו לשווק גם באמצעות כלי חכם זה.

שאלות תרגול:

- לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.
- 141. SEO מתייחס לניסיון לייצר אופטימיזציה של התוצאות הממומנות של חיפוש של מילות מפתח מסוימות.
- 142. PPC היא שיטת תשלום עבור לחיצה אקטיבית של הלקוח על לינק ממומן בתוצאות חיפוש.
- 143. שימוש בקודי QR הוא סוג של שיווק ברשתות חברתיות.
- 144. כיום חברות משתמשות ברשתות חברתיות לא רק להעביר מסרים וליצר קשר עם לקוחות, אלא גם לכדי לאפשר מכירה בפועל של מוצרים ושירותים.

**6.3.2 מסחר אלקטרוני (eCommerce) – מתייחס לקנייה, מכירה ותחלופה של סחורות ושירותים על פני רשת האינטרנט. בסוף 2021 הגיעו המכירות הקמעונאיות באינטרנט ל-4.9 טריליון דולר, המהווים כ-15% מסך הקניות בעולם. עד סוף 2025 הצפי הוא 7.4 טריליון דולר מכירות (21% מסך המכירות החזויות בעולם). קיימים מספר מודלים במסחר אלקטרוני המקבילים לסוגי השיווק העיקריים. אלה הם:**

**B2C – המכירה של חברות למשקי הבית נעשית גם ישירות באתרים ייעודיים וגם בחנויות אונליין ענקיות כמו Amazon, eBay ו-Alibaba. חלק מהמכירות מתבצע בשיטות של מכרזים, אך רובן המכריע הוא במכירה רגילה, למרות שהאתרים עושים שימוש במודלים מתוחכמים של המכירה דינמית (שיטת המכירה המשתמשת בפרמטרים כמו גובה הביקוש, גובה ההיצע ואף תכונות הקונים כדי לחשב מחיר אופטימלי ושונה מזמן לזמן ומלקוח ללקוח).**

חוברת זו נכתבה ע"ד ר"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

B2B – ע"פ מחקרים, לא רק שהמסחר בין עסקים באינטרנט הוא פי 2 בערכים כספיים מאשר המסחר ב-B2C, גם קצב הגידול השנתי בתחום זה עולה פי 3 על זה החזוי בשוק הצרכני. חברות הבינו מהר את היכולת של המסחר באינטרנט להקטין עלויות, לגוון מקורות אספקה ולספק מידע מדויק ואמין לגבי איכויות ומחירים. המסחר מתרחש ישירות בין חברות, אך גם בזירות מסחר אלקטרוניות המפגישות מספר גדול של קונים ומוכרים. גם כאן נעשה שימוש הולך וגדל במודלים מתוחכמים של המחרה גם ע"י המוכרים וגם ע"י הקונים.

C2C או P2P – מכירה של לקוחות ללקוחות. הקמעונאים הענקיים (כמו eBay) נמצאים גם כאן ומספקים לשני הצדדים זירות מסחר יעילות. מדובר במכירות של מוצרים יד שניה אך גם של מוצרים חדשים. גם חלק מהמותגים הבינלאומיים התחילו להציע זירות מסחר בין לקוחות למוצרים יד שניה – דבר שמאפשר להם שליטה מסוימת בהשפעה שיש למסחר כזה על תפישות המותג.

**פרסום באינטרנט** – כפי שכבר אמרנו, בפרק שעסק בתמהיל התקשורת, כל שנה עולה האחוז בעוגת הפרסום של תקציבים אותם מקדישות חברות לאינטרנט. נציין מספר מושגים חשובים בתחום זה: באנר – מופיע בדרך כלל בראש דף אינטרנט או בצידו, פופ-אפ – מודעה המופיעה בחלון נפרד, קטן יותר, מעל דף האינטרנט הפתוח, פרסומת צפה – פרסומת שמופיעה מעל התוכן באתר ו-"צפה" עם כיוון הניווט בדף, פרסומת מתרחבת – פרסומת המשנה גודל ע"פ הגדרות מסוימות (למשל כשהעכבר עובר מעליה), קדם תוכן – פרסומת שצופה צריך לראות, לפחות חלקית, לפני שהוא מקבל גישה לתוכן כלשהו (בדרך כלל וידיאו).

**מדידת אפקטיביות בשיווק הדיגיטלי** - אחד היתרונות הגדולים של השיווק הדיגיטלי הוא היכולת למדוד, במדויק ובזמן אמיתי, את האפקטיביות של פעולות שיווקיות שונות (כמו העלאת קמפיין, דפי נחיתה...). כמו בכל פרסום, אין דרך מדויקת אחת למדוד אפקטיביות פרסומית, אך ענקיות הפרסום באינטרנט (כמו פייסבוק וגוגל) מאפשרות גישה למידע רב ולתוכנות ניתוח אשר עולות בהרבה על המדידות וההשוואות שניתן לעשות בעולם הפרסום הפיזי (אולי התוכנה הידועה ביותר היא Google Analytics). לדוגמא, Forbes מציע להתמקד בעשרה פרמטרים למדידת היעילות של קמפיין דיגיטלי אשר את כולם ניתן למצוא ב-Google Analytics (בגרסתה המלאה ובתשלום):

1. סה"כ הביקורים (Total Visits) באתר או בדף הנחיתה – מושג זה נקרא לפעמים גם לידים (Leads). ניתן לבחון גם את סך הביקורים וגם את מספר הביקורים הייחודיים (Unique Visits) – כלומר מס' הביקורים ע"י אנשים שונים כאשר מספר כניסות ע"י אותו אדם נספרות רק כביקור ייחודי אחד.

2. כניסות חדשות (New Sessions) – מספר המבקרים החדשים שנכנסו לאתר או לדף הנחיתה ושלא ביקרו בו בעבר. נתון חשוב מאד בקמפיינים שנועדו להגדיל את מספר הלקוחות ולפנות לקבוצות או פלחים חדשים.
3. ניתוח מקורות הכניסה (Traffic Channel) – מהיכן הגיעו הלקוחות? לינקים באתרים אחרים, מנועי חיפוש (אורגני או ממומן) או שנכנסו בצורה ישירה (ע"י הקלקת כתובת האתר).
4. שיעור החזרה (Bounce Rate) – כמה מהמבקרים יצאו מהאתר לאחר הכניסה הראשונית בלי לעבור לדף אחר באתר או לבצע פעולה כלשהי. מדד נוסף, נלווה, הוא כמה זמן בילו המבקרים בדף לפני ה-Bounce.
5. סה"כ מימושים (Total Conversions) – כמה ביקורים או לידים הסתיימו במימוש. שימו לב שמימוש יכול להיות מוגדר בצורות שונות כמו קנייה, קריאה של חומר מסוים, לחיצה על לייק...
6. יחס מימושים לביקורים (Lead to Close Ratio) – זהו מדד חשוב לאפקטיביות האתר עצמו וליכולתו להניע את המבקרים לפעולה הרצויה.
7. שיעור הנאמנות (Customer Retention Rate) – אחוז הקנייה החוזרת (או המימוש החוזר) – זו יכולה להיות אינדיקציה לשביעות רצון או למידת הדביקות שהאתר מייצר.
8. ערך לקוח (Customer Value) – מה סך הערך (למשל גודל הקנייה) שמייצר מבקר בממוצע.
9. עלות לביקור (Cost per Lead) – כמה עלה (למשל, בקניית קליקים בגוגל) לייצר כל ביקור בממוצע.
10. החזר צפוי להשקעה (Projected Return on Investment) – זוהי פונקציה בעיקר של שני המדדים האחרונים: ערך הלקוח והעלות לביקור. כלומר, אם נגדיר PROI כהחזר הצפוי על ההשקעה, CV כערך הלקוח ו-CPL כעלות לביקור, אזי:

$$PROI = CV / CPL - 1$$

דוגמא: אם עלות כל ביקור ממוצע היא 1.2 ₪, ערך לקוח ממוצע (מה שהוא קונה פחות העלויות לספק את הסחורה) הוא 2.7 ₪, אזי:

$$PROI = CV / CPL - 1 = 2.7 / 1.2 - 1 = 2.25 - 1 = 1.25 = 125\%$$

כלומר, ההחזר הצפוי על ההשקעה בהבאת לקוח לאתר הוא 125%

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

**נסכם:** תחום המסחר האלקטרוני צומח בקצב מהיר וצפוי להגיע ליותר מ-25% מסך המכירות הקמעונאיות בעולם עד סוף העשור. כל סוגי השווקים הרגילים קיימים גם בצורתם האלקטרונית (B2B, B2C, P2P). גם הפרסום באינטרנט צומח וקיימים סוגים שונים של פרסומות המותאמות למדיה זו. לבסוף, קיימים מדדים רבים לאפקטיביות הפעילות הדיגיטלית של חברות – חלקם כלכליים וחלקם מתייחסים לאיכות הביקור והקשר שנוצר עם הלקוח.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

145. מסחר אלקטרוני מתאים יותר לשווקי B2C מאשר לשווקי B2B.

146. מודעת פופ-אפ מופיעה בדרך כלל בראש דף אינטרנט או בצידו.

147. יחס מימושים לביקורים הוא מדד טוב ליכולת החברה להניע מבקר לפעולה ממשית.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

148. אם העלות הממוצעת לביקור היא 21 ₪ וערך לקוח ממוצע הוא 42 ₪ אזי ההחזר הצפוי על

ההשקעה בהבאת לקוח הוא:

א. 50%

ב. 100%

ג. 200%

ד. לא ניתן לחשב

## פרק 6.4 שיווק חברתי ואתיקה בשיווק

**6.4.1 שיווק חברתי (societal marketing) –** הוא מושג שהחדיר לעולם בשנות ה-70 של המאה העשרים אחד האבות המייסדים של תחום השיווק המודרני – פיליפ קוטלר. עקרונות השיווק המודרני (להם קוטלר אחראי במידה רבה) מדברים על כך שחברה צריכה לייצר ערך ללקוחותיה מנקודת המבט שלהם וערך לפירמה המשווקת מנקודת המבט של זו – אבל אין התייחסות להשפעה של התהליך השיווקי על החברה (society) כמכלול. לפיכך הציע קוטלר להוסיף למשוואה גם את הטוב (או הרע) שמייצר המוצר או השירות לעולם ולחברה האנושית. ניתן גם לראות את הרעיון הזה מעוד זווית: איזה ערך ללקוח אנחנו רוצים לייצר? ערך לטווח קצר (שכנראה אינו כולל שום התייחסות חברתית) או ערך לטווח ארוך (שכולל הרבה יותר מרכיבים כולל אלה החברתיים). למשל, האם לייצר את החולצה הזולה ביותר כי הלקוח מאד רגיש למחיר ולהתעלם מהזיהום שאנו מייצרים? מכך שאנו מנצלים כוח עבודה מוחלש? קוטלר היה מגדיר את רצון הלקוח בחולצה זולה כרצון לטווח קצר ואת רצון אותו לקוח למנוע זיהום של כדור הארץ ולהתייחס באופן הוגן לעובדים כרצונות לטווח ארוך. קוטלר השתמש ברעיון זה כדי לתאר ארבעה סוגי מוצרים:

1. **מוצרים נחותים (Deficient products)** – מוצרים שאינם עונים לא על הצרכים והרצונות בטווח קצר וגם לא על אלה בטווח ארוך (למשל חולצה מאד יקרה שמייצרת זיהום ומשתמשת בכוח עבודה מוחלש).
2. **מוצרים מרצים (pleasing products)** – מוצרים שמביאים הרבה הנאה בטווח קצר ע"י מענה מידי על הצרכים והרצונות אך מייצרים נזק לחברה לטווח ארוך יותר (למשל חולצה זולה שמייצרת זיהום ומשתמשת בכוח עבודה מוחלש).
3. **מוצרים מועילים (salutary products)** – מוצרים שאינם עונים על הצרכים והרצונות בטווח קצר אבל כן על אלה של טווח ארוך (למשל חולצה מאד יקרה שאינה מייצרת זיהום ומשתמשת בכוח עבודה מאוגד גם אם הוא יקר).
4. **מוצרים רצויים (desirable products)** – מוצרים שמביאים הרבה הנאה בטווח קצר ע"י מענה מידי על הצרכים והרצונות וגם עונים על צרכי הטווח הארוך - (למשל חולצה זולה יחסית שאינה מייצרת זיהום ומשתמשת בכוח עבודה מאוגד גם אם הוא יקר יותר).

כמובן שמה שקוטלר מציע זה לנסות כמה שיותר להיות באזור המוצרים הרצויים. דוגמא? חברת מודיבדי משווקת בישראל תחתונים סופגים המיועדים לשימוש בעת מחזור או בטיפול בדליפת שתן. לחברה יש מיצוב חברתי חזק המדבר על אחריות חברתית ומניעת זיהום כדור הארץ. החברה השיקה את מוצריה בישראל (מדובר בחברה אוסטרלית עם זכיית ישראלית), בין היתר,

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקשב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022



בפרסום באמצעות שלטי חוצות ענקיים באילון – פרסום שמשיך אש לא מעטה וייצר הרבה פרסום חינמי לחברה (ניחוש מושכל שלי – בדיוק מה שהחברה רצתה...).

אבל נשאלת השאלה, האם חברה עם אג'נדה חברתית צריכה בכלל לעסוק בפרסום ובמיוחד בפרסום חוצות שמייצר הרבה פסולת כאשר נגמר

הקמפיין? התשובה של החברה הייתה יצירתית וחכמה – המנהלות (כולן נשים) החליטו להפוך את השלטים לתיקי יד וזאת בעזרת עוד עסק אקולוגי חברתי, קייטפרייד, שמעסיק ומשקם שורדות זנות בתל-אביב. התוצאה? התיקים נחטפו תוך יום מאתר החברה (מחיר של 180 ₪ + משלוח, אני יודע כי קניתי...) והנושא הפך ויראלי ברשתות החברתיות. דוגמא מצוינת לפעילות שיווק חברתי שלא בא על חשבון הלקוחות או החברה!



## עושות ביחד היסט(ו)ריה!



בשנים האחרונות עיקר המאמצים של חברות הדוגלות בשיווק חברתי מופנים לתמיכה ישירה ו/או עקיפה ברעיונות חברתיים משמעותיים כמו משבר האקלים, תנועת Black Lives Matter בארה"ב,

חוברת זו נכתבה ע"ד ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקשב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

שוויון והכרה מגדרית, ותמיכה באוכלוסיות מוחלשות. חברות רבות אימצו במפורש ובפומבי אג'נדות חברתיות כחלק ממה שנקרא היום בעולם העסקים **מדיניות אחריות חברתית** (social responsibility policy).

כמובן שקיימת גם ביקורת על עצם הרעיון שחברות צריכות לעסוק בשיווק חברתי. במרכז הביקורת נמצאת השאלה "מי הוא זה שמחליט מהם האינטרסים החברתיים לטווח ארוך?" ומשאלה זו נגזרת ביקורת ישירה יותר, האם חברות הן אלה שצריכות להחליט עבור הלקוחות ובעלי המניות מהם האינטרסים החברתיים בהם צריך להשקיע? האם לא טוב יותר למקסם ערך גם ללקוחות וגם לבעלי המניות ולתת להם לתמוך במה שהם רוצים? ביקורת נוספת נשמעת לגבי חברות העוסקות, לדעת המבקרים, ב- social washing כמו greenwashing – מדיניות כלפי חוץ של חברה עם אידיאולוגיה חברתית (ידידותית לסביבה במקרה זה) אבל בפועל פעילותיה לא תואמות את אותה אידיאולוגיה (כמו המשך יצור של בקבוקי פלסטיק) וזה מוביל אותנו לנושא הבא שלנו – נושא האתיקה בשיווק.

**נסכם:** הרעיון מאחורי שיווק חברתי הוא להכניס למשוואת הערך גם את החברה כולה ולא רק את הלקוח והפירמה. האמונה הבסיסית היא שלקוחות יש מטרות לטווח ארוך, התואמות את המטרות החברתיות הכלליות, ושנשי שיווק צריכים להתחשב גם בזה בקביעת האסטרטגיה והטקטיקה השיווקית. הביקורת העיקרית על הרעיון נובעת מזה שאין תמיד הסכמה מהם אותם ערכים ארוכי טווח שמייצרים ערך חברתי.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

149. לפי פיליפ קוטלר, חברה צריכה לייצר מוצרים רצויים ולא מוצרים מועילים.

150. בשנים האחרונות חברות למדו לא לתפוס עמדה בנושאים חברתיים.

151. Greenwashing הוא תהליך יצור ידידותי לסביבה בחברת קוקה-קולה שבו נשטפים בקבוקים משומשים לשימוש חוזר בשוק.

בשאלה הבאה יש לבחור את האופציה האחת הנכונה:

152. לפי הגישה של פיליפ קוטלר, איזה מוצרים גורמים נזק לחברה (society) לטווח ארוך אך עונים על הצרכים והרצונות של הלקוח בטווח קצר?

א. מוצרים רצויים

ב. מוצרים מועילים

ג. מוצרים מרצים

ד. מוצרים נחותים



## 6.4.2 אתיקה בשיווק (marketing ethics) – נושא האתיקה בעולם השיווק הלך והתפתח יד ביד עם

השיווק המודרני. כמו בכל תחום ניהולי, סוגיות אתיות תמיד עולות, ובשיווק אלה קשורות גם לעצם השיווק של מוצרים מסוימים (סיגריות, למשל) וגם לפעולות ספציפיות בשיווק מוצרים "נורמטיביים" יותר (כמו מה מותר בפרסום לילדים). יש להדגיש כי הדיון האתי אינו עוסק בדברים האסורים בחוק – אלה בוודאי שאינם אתיים ולפיכך לא צריך לדון בהם. אתיקה עוסקת בדברים שמותרים בחוק אבל יכולים להוות משהו שנקרא ביהדות "נבל ברשות התורה" שהוא ביטוי המתאר אדם המקפיד על קיום מצוות התורה מבחינה פורמלית, אך התנהלותו סותרת את רוח התורה וזרה לכוונתה. בעיה גדולה בתחום האתיקה דומה גם לבעיה שכבר דיברנו עליה בתחום השיווק החברתי – מי קובע את כללי המוסר? סיבוך נוסף של סוגיה זו נובע מכך שאנחנו חשופים בעיקר למוסר המערבי אבל האם מוסרי לכפות את המוסריות שלנו גם על העולם הלא מערבי?

בקצה אחד של הדיון השיווקי האתי קיימת הטענה, בעיקר בשמאל הכלכלי הסוציאליסטי, שכל השיווק הוא בגדר רשע בהגדרתו כי הוא נוטל מהלקוח בחירה אמיתית, פוגע בחברות מתחרות ומייצר עיוות של ערכים חברתיים חשובים (כמו שוויון למשל). בקצה השני של הסקלה, בימין הכלכלי הקפיטליסטי, נטען שהשיווק הוא חלק בלתי נפרד מרעיון השוק החופשי ושהוא אחראי, לפיכך, ליצירת יותר בחירה ללקוחות, מייצר יותר תחרות וגורם לחברות להתאמץ יותר לייצר ערך ללקוחות בשוק ומאפשר גידול בסך הערך החברתי (כי שוויון דווקא מוריד ערך חברתי ע"י יצירת ממוצע ערך שוויוני אך נמוך לכולם). אז מי צודק? יש לי כמובן דעה אבל אני אשאיר את ההחלטה לכם. מה שחשוב להבין הוא שעל פני סקלה זו נמצא מגוון דעות, גישות ותיאוריות שיווקיות אתיות וחלקים רבים מהציבור מצפים היום מחברות לגבש קוד אתי ברור ואף לתקשר אותו כלפי הלקוחות. בואו נדבר על כמה מהמוקשים העיקריים בשדה הפעולה השיווקי המודרני:

**פרטיות** - דיברנו בפרק העוסק במחקרי שוק על עידן ה-Big data והיתרונות שהוא מביא לחברות ביכולת לנתח בדיוק מירבי לקוחות ספציפיים. אבל מה עם נושא החדירה והפגיעה בפרטיות? למשל האם מותר לחברת ביטוח לנצל מידע רפואי שגילה לה מבוטח שעשה ביטוח חיים כדי להחליט על השיווק הנכון לאותו לקוח של ביטוח רכב?

**החרמת קהלי מטרות** – בשלב הכיוון חברה צריכה להתמקד בקהלי מטרות מסוימים. כאלה שהיא יכולה ליצר להם ערך ויכולים ליצר ערך גם עבורה. אבל האם מותר לחברה להחרים קהל מטרות מסוים? האם מותר לעסק שבעליו דתיים מאד למשל, להחליט שאינם מוכנים לשרת חברים בקהילה הלהט"בית?

**ניצול קהלי מטרות מוחלשים** – הרעיון של שוק חופשי אידיאלי מדבר על כך שמול הרבה חברות משווקות עומד מספר גדול של לקוחות עם מידע כמעט מושלם לגבי המוצרים והשירותים הנמכרים לו. בעידן האינטרנט נראה שאנו התקרבו מאד למצב כזה כי זמינות

המידע עלתה לאין שיעור. אבל דבר זה אינו נכון לגבי כל האוכלוסיות והשאלה שעולה היא מה מותר ואסור לעשות ביחס לאוכלוסיות שבועדות אינן עונות על תנאי המידע המושלם – בעיקר ילדים וקשישים אבל גם אוכלוסיות ספציפיות יותר כמו עובדים זרים ותיירים.

**יצירת סטראוטיפים שליליים** – המוקש הזה נמצא בעיקר בזירת התקשורת והפרסום. שימוש במודלים אנושיים רזים ושריריים למשל יוצר דימויי גוף שהם בלתי אפשריים לרובינו ומוכח ככזה שפוגע בביטחון העצמי של ילדים ומבוגרים כאחד.

**תיאום מחירים** – עוד אחד מרעיונות השוק חופשי מדבר על התחרות בשוק כזו שתוביל למחיר אופטימלי עבורינו הלקוחות. אבל מה אם בפועל קיים תיאום מחירים בשוק? לא תיאום מחירים מפורש בו חברות מחליטות ביחד איזה מחיר לקחת, תיאום מחירים שנובע מזה שכל החברות שומרות על רמת מחיר גבוהה ולא יורידו מחירים אלה אם כן המתחרים יעשו כך וכל החברות בשוק מודעות לכך. תיאום מחירים כזה יותר סביר בשווקים מונופוליסטים יחסית (מספר קטן של חברות גדולות).

**העדר שקיפות** – אחת ההחלטות הקשות לחברה היא לגבי מידת השקיפות שהיא תאפשר ללקוחותיה לגבי פעולותיה ותוצאותיהן. למושג שקיפות מספר מימדים שונים כמו כנות, פתיחות, גילוי נאות ולקיחת אחריות והוא מוכח מחקרית ככזה שתורם לשביעות רצון וגם לנאמנות לקוחות. אבל פתיחות מול הלקוחות משמעותה גם שכל העסק פתוח למתחרים ומכן הקושי בלייצר מדיניות מאוזנת.

**נסכום:** נושא האתיקה בשיווק התפתח במקביל להתפתחות המחשבה השיווקית כולה. הדיון האתי האמיתי עוסק במה שמותר ע"פ חוק אבל יתכן ואינו מוסרי. אמות המוסר השיווקיות הדומיננטיות בישראל נשאבות מנורמות העולם המערבי ויש תמיד לזכור כי יש תרבויות אחרות עם אמות מוסר אחרות. הסקלה האתית מתחילה, בשמאל, במחשבה שעצם קיום השיווק הוא דבר מרושע ולפיכך צריך להיות לגמרי מחוץ לחוק ונגמרת, מימין, במחשבה הקיצונית לא פחות שהכול שעצם צריך להיות מותר ושיש לסמוך על השוק החופשי שייצר התנהגות אתית. קיימים מוקשים אתיים רבים בשדה השיווקי וחברות חייבות לקבל החלטות שקשות, לעיתים, לעיכול.

שאלות תרגול:

לכל המשפטים הבאים אנא קבע אם הם נכונים או שאינם נכונים: התשובות בסוף החוברת.

153. אם משהו נחשב לא אתי אז זה אומר שאינו חוקי.

154. נורמה אתית במדינה אחת יכולה להיחשב מגוחכת במדינה אחרת.

155. התכונות לקהל מטרה מסוים היא סוג של החרמה של קהלי לקוחות אחרים.

156. עידן ה-Big Data מכריח חברות לאזן בין היתרונות שבשימוש במידע על הלקוחות לזכותם לפרטיות.

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

# תשובות לשאלות התרגול

## תשובות לשאלות תרגול

### פרק 1.2 מושגי יסוד בשיווק

1. לא נכון – מה שקרה זה שינוי הפוך במערכת הכוחות לטובת הלקוחות!
2. נכון – שיווק = כלכלה + פסיכולוגיה
3. לא נכון - השיווק היה קיים גם בתקופות קדומות והמהפכה התעשייתית היא רק תחילת עידן השיווק המודרני
4. לא נכון - ההיפך קרה והיום השיווק הוא תחום אסטרטגי המרכז סביב מערכת יחסים ארוכת טווח עם הלקוחות
5. לא נכון – לפעמים נפעל כדי להוריד ולא להעלות ביקושים (פעילות כזו נקראת שיווק מצמצם)
6. לא נכון – שוק יכול להיות גם מקום מפגש וירטואלי
7. נכון – זו בדיוק ההגדרה של פלח שוק, ההומוגניות שלו והשוני מפלחים אחרים מחייבים התייחסות ייחודית ממשווקים בשוק
8. לא נכון – נתח שוק מחושב ע"י חלוקת מכירות החברה בסך המכירות בשוק (כולל המכירות שלה עצמה).
9. לא נכון – לא ניתן לדעת זאת רק מנתח השוק וייתכן שיתר המכירות בשוק מפוצלות בין הרבה חברות קטנות ו-X היא כן החברה הגדולה ביותר
10. א) טעות – המשפט מתאר נתח שוק ולא פלח שוק שהוא קבוצת לקוחות עם צרכים ורצונות הומוגניים יחסית לשוק כולו.
- ב) טעות – המשפט מתאר פלח שוק ולא נתח שוק שהוא החלק היחסי של מכירות חברה מסוימת מתוך סך המכירות בשוק.
- ג) **נכון** – זו בדיוק ההגדרה של שוק – מקום מפגש של קונים ומוכרים. זכרו ששוק כזה לא חייב להיות פיזי אלא בהחלט יכול להיות וירטואלי.
- ד) טעות – אם לחברה יש מחירים גבוהים מהממוצע בשוק אז נתח השוק במונחי כסף יהיה גבוה מנתח השוק במונחי יחידות.
11. לא נכון – ההפך: רצון נובע מצורך
12. לא נכון – תרבויות שונות מייצרות רצונות שונים מאותם צרכים
13. לא נכון – היכולת של אנשי שיווק להשפיע על צרכים מוגבלת מאד
14. נכון – למשל, בשוק הסבון מתחרים מותגים כמו "דאב" ו-"נקה 7"

15. (א) טעות – אין קשר חזק בין המושגים מוצר ומותג להבדלים בין צרכים ורצונות אבל, אם היינו מנסים לייצר קשר כזה הרי הוא היה הפוך מזה המנוסח במשפט – מוצר (שזו הגדרה כללית יותר) היה זה שיותר קשור למענה על צורך בעוד שמותג (שהוא הרבה יותר ספציפי) קרוב יותר למענה על רצון.

(ב) טעות – המשפט מתאר דווקא מוצר ולא מותג שהוא מייצג חברה מסוימת הפועלת בשוק.  
(ג) טעות – המשפט מתאר רצונות ולא צרכים שהם אוניברסליים ולא ניתנים להשפעה, בטח לא ע"י משווקים.

(ד) **נכון** – "גלידה" היא אכן דוגמא למוצר ובן אנד ג'ריס זו דוגמא למותג ספציפי בשוק הגלידה.

16. לא נכון – זה לא קורה בשלב הפילוח אלא בשלב הכיוון

17. לא נכון – זה קורה בשלב הפילוח ולא בשלב הכיוון

18. נכון – המיצוב הוא הצעת הערך האופטימלית לפלח המטרה

## פרק 2.1 התנהגות צרכנים בשווקי B2C

19. לא נכון – המושג "צרכנים" בהתנהגות צרכנים מסגיר את היות התחום רלוונטי בעיקר לשווקים צרכניים (B2C)

20. נכון – התרבות השולטת מייצרת נורמות המעצבות את ההתנהגות המקובלת בשוק ואת העדפות הצרכנים

21. לא נכון – זה קצת טריקי... המשפט נכון לגבי קבוצות שייכות ושאיפה, אבל המושג "קבוצות התייחסות" כולל גם קבוצות דחייה (קבוצות אליהם הצרכן לא רוצה להשתייך) והתנהגות תהיה הניגוד לנורמות וצורת ההתנהגות המקובלת בקבוצות אלו

22. לא נכון – המימד הפסיכולוגי חשוב באותה מידה ואולי אף טיפה יותר משני המימדים האחרים כפי שבא לידי ביטוי בנפח המחקרי שלו בתוך כלל המחקר השיווקי.

23. נכון – זה בדיוק מהות הלמידה הצרכנית – שינוי בידע שמייצר שינוי בתפישות ועמדות ומוביל גם לשינוי התנהגות

24. לא נכון – רוב המידע בזיכרון החושי נעלם לעד ורק חלק קטן ממנו מגיע לזיכרון לטווח קצר – זה שנתפש כשימושי

25. לא נכון – כללי אצבע אמנם מהירים וקלים לשימוש אך אינם מייצרים תפישה מדויקת של המציאות – אין ארוחות חינוך, כללי אצבע מקריבים דיוק עבור יעילות

26. נכון – בגלל שהמוח הוא מערכת ביולוגית, גם מידע שנשמר בזיכרון לטווח ארוך דועך ומשתנה לאורך זמן ולפיכך האיזכור רחוק מלהיות מושלם

27. א) טעות – זיכרון לטווח ארוך מקביל לזיכרון הקשיח במחשב ולא לזיכרון ה-RAM שהוא אנלוגי דווקא לזיכרון לטווח קצר.

ב) **נכון** - פריט אכן עובר עיבוד בדרך לזיכרון לטווח ארוך, עיבוד שמוסיף לו משמעות ואז הוא נשמר יחד עם אותה משמעות.

ג) טעות – הזיכרון החושי הוא הפוך מהזיכרון הקשיח במחשב – הוא חולף במהרה ולא נשמר לאורך זמן.

ד) טעות – בגלל שהמוח היא מערכת ביולוגית ולא אלקטרונית, פריטים בדרך כלל אינם מאוחזרים באופן מדויק ובוודאי שאנו לא יכולים להיות בטוחים שאיחזור מדויק אכן יקרה.

28. נכון – תפישת מציאות איננה משקפת בהכרח את המציאות עצמה ומושפעת בדברים כמו כללי אצבע

29. נכון – הכוונה לקנות היא דוגמא לעמדה התנהגותית שהיא בעצם כוונה להתנהג בצורה מסוימת

30. לא נכון – הפער בין סקרי בחירות להצבעה בפועל היא הדגמה של הפער בין עמדה התנהגותית להתנהגות בפועל

31. לא נכון - ע"פ מודל פיישבין, כל צרכן יבחר באופציה שממקסמת עבורו את התועלת. תועלת זה נובעת מהכפלת חשיבות התכונה בהערכה של אותה תכונה לכל מכונית ואז סיכום תועלות אלה לכל מכונית: התועלת של עודד מהסקודה אוקטביה:

$$20\% \times 5 + 20\% \times 7 + 60\% \times 3 = 1.0 + 1.4 + 1.8 = 4.2$$

התועלת של עודד מהמאזדה 3:

$$20\% \times 6 + 20\% \times 4 + 60\% \times 6 = 1.2 + 0.8 + 3.6 = 5.6$$

מכיוון שהתועלת של עודד גבוהה יותר מהמאזדה 3, מודל פיישבין חוזה שזו המכונית שעודד יקנה.

32. נכון - ע"פ מודל פיישבין, כל צרכן יבחר באופציה שממקסמת עבורו את התועלת. תועלת זה נובעת מהכפלת חשיבות התכונה בהערכה של אותה תכונה לכל מכונית ואז סיכום תועלות אלה לכל מכונית:

התועלת של עירית מהסקודה אוקטביה:

$$40\% \times 6 + 50\% \times 6 + 10\% \times 5 = 2.4 + 3.0 + 0.5 = 5.9$$

התועלת של עירית מהמאזדה 3:

$$40\% \times 7 + 50\% \times 4 + 10\% \times 7 = 2.8 + 2.0 + 0.7 = 5.5$$

מכיוון שהתועלת של עירית גבוהה יותר מהסקודה אוקטביה, מודל פיישבין חוזה שזו המכונת שעירית תקנה.

## פרק 2.2 מאפייני לקוחות בשווקי B2B

33. נכון – רכש מקצועי מייצר, בדרך כלל, זמני סגירת עסקה ארוכים יחסית כי יש הרבה שלבים פורמליים וקבלת החלטות מורכבת
34. לא נכון – המשפט הוא הפוך לחלוטין מהמצב האמיתי – בשווקי B2B יש למשתמשים בדרך כלל השפעה נמוכה יותר על הקניה מאשר בשווקי B2C! הרבה מזה בגלל הפורמליזציה של תהליכי הקניה
35. לא נכון – ההיפך הוא הנכון, דווקא בשווקי B2B העלות הגבוהה של המכירה האישית היא כדאית ואף נחוצה
36. (א) **נכון** – בשווקי B2B אכן נמצא בדרך כלל הקיפי עסקה גבוהים יותר מאשר בשווקי B2C – זה נובע, בין היתר, מכך שיש מספר לקוחות קטן יותר וכל לקוח כזה הוא גדול יחסית.
- (ב) טעות – הפוך! גודל הלקוחות בשווקי B2B הוא, בדרך כלל, גדול יותר מאשר בשווקי B2C.
- (ג) טעות – בשווקי B2B יש, בדרך כלל, משתמש במוצר או בשירות ששונה מאנשי הרכש שאחראיים על הקניה.
- (ד) טעות – הפוך! בשווקי B2B יש בדרך כלל דרישה מצד הלקוח לנסות את המוצר לפני הקניה ובגלל זה דוגמאות וליווי טכנולוגי מלווים את השיווק בשווקים כאלה.

## פרק 3.1 ניהול לקוחות

37. לא נכון – יתרון או חסרון כלכלי צריך לקחת בחשבון את כל הדברים בהם אנחנו שונים מהמתחרה – במקרה הזה חשוב לדעת כמה שווה שעת המתנה ללקוח. אם העלות ללקוח של שעה כזו נמוכה מ-500 ₪ אז דווקא למתחרה יש יתרון כלכלי
38. נכון – אנחנו יודעים שהפער במחיר הוא 500 ₪ אבל חייבים לכמת גם את שעת ההמתנה הנוספת לשירות כדי לראות למי יש יתרון כלכלי מנקודת מבט הלקוחות
39. לא נכון – הפוך, השווי של שעת המתנה לשירות במקרה כזה חייבת להיות יותר מ-500 ₪ כדי שהלקוח יבחר בנו! אחרת יותר רווחי לו בסה"כ ללכת עם המתחרה
40. לא נכון – סוף התהליך הוא, פעמים רבות, "גירושין" והרעיון מאחורי הבנת המסע לא קשור בכלל להאצת התהליך לסופו
41. נכון – זו בדיוק מטרת המיפוי, הבנה של כל תחנה והסיבות לעריקה ממנה
42. לא נכון – ההיפך הוא הנכון, מדובר במשפך רגיל ומספר הלקוחות מצטמצם משלב לשלב

חוברת זו נכתבה ע"ד איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

43. לא נכון - שנתיים (24 חודש) ייצרו רווח לבנק של  $1,920 = 24 \times 80$  – שזה יותר מעלות גיוס הלקוח שהוא רק 1,000 ₪
44. לא נכון - אחרי שנה (12 חודש) רווח הבנק יהיה  $960 = 12 \times 80$  שזה פחות מעלות גיוס הלקוח שהוא 1,000 ₪
45. נכון - שלוש שנים (36 חודש) ייצרו רווח לבנק של  $2,880 = 36 \times 80$  – מזה צריך להפחית את עלות גיוס הלקוח (1,000 ₪) ולפיכך הרווח הכולל של הבנק הוא 1,880 ₪
46. נכון – מחסומי יציאה הם זולים יחסית אבל עלולים לייצר הרגשה "כלואה" ולפיכך להוריד את שביעות רצון הלקוחות לאורך זמן
47. לא נכון – הדרך החוזית אפשרית אבל ניתן לייצר גם מחסומי יציאה פסיכולוגיים ו/או בירוקרטיים
48. לא נכון – ההיכך הוא הנכון, שאלות ישירות לגבי שביעות רצון אינן בעלות רמת תקפות גבוהה
49. לא נכון – מכירה ללקוח של מוצר אחר נופלת תחת השם מכירה בהצלבה (cross-selling) בעוד מינוף מכירה (upselling) מתייחס למכירה נרחבת יותר של אותם מוצרים.
50. א) טעות – אם בחרתם את התשובה הזו אז כנראה שהפחתתם את אחוז המכפישים מאחוז הפסיביים וזה לא החישוב הנכון.
- ב) טעות – אם בחרתם את התשובה הזו אז כנראה חיברתם את אחוז המכפישים עם אחוז הפסיביים וזה לא החישוב הנכון.
- ג) טעות – אם בחרתם את התשובה הזו אז כנראה הפחתתם את אחוז הפסיביים מאחוז המקדמים וזה לא החישוב הנכון.
- ד) **נכון** - מדד ה-NPS מחושב ע"י הפחתת אחוז המכפישים מאחוז המקדמים! אחוז המקדמים במקרה הזה הוא המספר שמשלם את המכפישים (7%) והפסיביים (27%) ל-100%. אז, אם נחבר את שתי הקבוצות האלה נקבל 34% ולפיכך אחוז המקדמים הוא 66%. נוריד ממספר זה את אחוז המכפישים (7%) ונקבל 59%.

### פרק 3.2 מערכת המידע השיווקי (מחקרי שוק)

51. נכון – המהות של מחקר שוק אפקטיבי הוא לשפר קבלת החלטות – לא אמורים לעשות מחקר מאף סיבה אחרת
52. נכון - מחקרי שוק מקטינים את הסיכון בקבלת החלטות כי ההחלטות מתקבלות בפחות חוסר ודאות
53. לא נכון - שינויים בסביבה הרחוקה משפיעים על החברה רק בטווח ארוך יותר ובדרך כלל דרך באופן עקיף דרך אחד המרכיבים בסביבה השיווקית הקרובה
54. לא נכון – מידע פנימי משקף רק את הלקוחות הקיימים ולא את כל הלקוחות בשוק



55. לא נכון – ההיפך! מידע משני נאסף ע"י מישהו אחר ולצרכיו הוא ולפיכך אינו משקף את נקודת המבט של הפירמה
56. נכון – למידע הפנימי יש ערך רק אם הוא "חי ונושם" – כלומר, אם הוא ניתן לאחזור וניתוח
57. (א) טעות – מידע משני יכול לפעמים להיות חשוב אף יותר מהמידע הפנימי – הכול תלוי בהקשר הספציפי של המחקר. המושג משני לא מדבר על חשיבות המידע!
- (ב) **נכון** – מידע פנימי הוא אכן הזול והזמין ביותר לשימוש בדרך כלל – כמובן שזה תלוי בטיב האחסון שלו אבל בגלל הסיוג "בדרך כלל" המשפט הוא נכון.
- (ג) לא נכון – מידע משני נאסף ע"י אחרים ולצרכיהם הם ולא ע"י החברה ולצרכיה – מדובר במידע מיד שניה.
- (ד) לא נכון – מידע פנימי משקף את נקודת המבט של החברה עצמה ולפיכך הוא רחוק מלהיות אובייקטיבי. דרך אגב, זה לא אומר דבר על אובייקטיביות המידע המשני. אם באמת מה שמעניין אותנו זה אובייקטיביות אז כדאי להצליב את שני סוגי מקורות המידע.
58. לא נכון – מחקר תיאורי מתאר תופעות שיווקיות בצורה כמותית וממצע – המשפט בעצם מתייחס למחקר גישושי
59. לא נכון – A/B testing הוא סוג של מחקר סיבתי – ניסוי לראות איזה משתי אלטרנטיבות טובות יותר
60. לא נכון – מחקר סיבתי הוא כן מייצג (בהנחה שהוא מבוצע נכון) ומטרתו כן לקבל החלטות
61. נכון – למספרים שנקבל במחקר תיאורי אין משמעות ללא השוואות. מה זה אומר שללקוחות יש שביעות רצון של 7/10? זה טוב? זה רע? רק ע"י השוואה לממוצעים מהעבר, לממוצעים של המתחרים ועוד נתונים כאלה נוכל להצמיד משמעות למספר שנקבל.

#### **פרק 4.1 אסטרטגיה שיווקית: פילוח, כיוון ומיצוב**

62. לא נכון – בשלב האסטרטגיה השיווקית אנחנו מקבלים החלטות אסטרטגיות ולא החלטות אופרטיביות (טקטיות) – זה יקרה אחרי זה בשלב גיבוש התוכנית השיווקית
63. נכון – קבלת ההחלטות האסטרטגיות נשענת על כל המידע שנאסף ונותח לגבי הלקוחות ויתר השחקנים בשוק
64. לא נכון – גם איסוף מידע וגם הבנת ההתנהגות של הלקוחות נעשית לפני ההגעה לשלב ההחלטות האסטרטגיות
65. לא נכון – יש צורך במחקר מאשש כדי לבחון את ההיגיון והניסיון שלנו. בנוסף, המחקר מאפשר כימות של הפלחים
66. נכון – הנחה (מבוססת ניסיון או היגיון) שמאפיינים דמוגרפיים מייצרים הבדל בצרכים ורצונות עומדת בבסיס גישת פילוח זו – בגלל שזו רק הנחה אנו נדרשים למחקר מאשש

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

67. לא נכון – פילוח על בסיס התנהגות בפועל של הלקוחות דורש מחקר מאשש כי הוא מבוסס על השערות שהתנהגות שונה נגרמת ע"י צרכים ורצונות שונים
68. לא נכון – כדי לפלח על בסיס נתונים ולא על בסיס הגיון או ניסיון אנו נדרשים למחקר מגשש ולא למחקר מאשש.
69. לא נכון – חלוקה של השוק לפלחים נעשית בשלב הפילוח ולא בשלב הכיוון
70. לא נכון – מיצוב טוב מבוסס על יצירת ערך ללקוחות בפלח המטרה בלבד ולא לכל הלקוחות
71. נכון - הבטחות צריך לקיים והצעת הערך (המיצוב) היא ההבטחה החשובה ביותר ללקוחות בפלח השוק הנבחר
72. (א) טעות – אין דבר כזה פלח שוק אידיאלי! בשלב הכיוון אנו מעשה פשרות שיובילו אותנו לבחור בפלח שוק טוב מספיק.
- (ב) טעות – בידול מהמתחרים זה בהחלט חשוב אבל יש להתחשב גם במה שהלקוחות רוצים לשמוע וגם במה שאנחנו יכולים לקיים בהינתן המשאבים והיכולות שלנו
- (ג) טעות – הפוך! אנחנו נבחר הצעת ערך בשלב המיצוב רק לאחר שנבחר קהל מטרה בשלב הכיוון.
- (ד) **נכון** - בשלב המיצוב אנו אכן צריכים לייצר הצעת ערך אטרקטיבית לפלח המטרה אבל גם כזו שמתאימה למשאבים והיכולות שלנו.

## פרק 4.2 אסטרטגיה שיווקית: ניהול מותגים

73. נכון – כל הרעיון במיתוג הוא לוודא שהשקעות שיווקיות היום מתחברות לאלה מהעבר ומייצרות השפעות על הלקוחות בעתיד
74. נכון – זו המהות של הרובד המעשי של מותג – נשיאה של התכונות הפונקציונליות של המוצר
75. לא נכון – הרובד הרגשי קשור לנורמות ואישיות, זהו הרובד היצרי שנושא את תפיסות ההנאה מהמותג
76. לא נכון – שגרירות מותגית בהחלט הפכה חשובה יותר עם פריחת עידן הרשתות החברתיות אך היא תמיד הייתה משמעותית – אנשים דיברו אחד עם השני על מותגים מאז ומתמיד
77. לא נכון – זהות מותגית היא מה שאנחנו רוצים שהלקוח יחשוב על המותג וזה לא דווקא מה שהוא חושב בפועל
78. לא נכון – אם לקוח חושב שמותג מסוים הוא רע אז הוא יהיה מוכן לשלם עליו פחות ממוצר לא ממותג (מוצר גנרי) ואז הנכסיות תהיה שלילית
79. נכון – אנו נרצה לראות דמיון כמה שיותר גדול בין מה שרצינו שהלקוח יחשוב על המותג (הזהות) לבין מה שהוא חושב בפועל (התדמית).

80. לא נכון – תפקיד מנהל מותג הוא לרוב נבדל מתפקיד מנהל השיווק ועוסק יותר בטווח הארוך ובקשר המתמשך מול הלקוחות
81. לא נכון – למותג לבן אין זהות מותגית כלל ועיקר, המשפט מתאים למותג פרטי ולא למותג לבן
82. לא נכון – יש סיכונים למתיחות מותגים שנובעים מדילול תדמית המותג ומיכולת של דברים שליליים לגבי אחד המוצרים מתחת למטריה המותגית לפגוע במוצרים אחרים תחת אותה מטריה
83. נכון – כל דבר בהחלט ניתן למיתוג וזה מעלה נושא מעניין בשיווק המודרני – מיתוג אישי. תחום העוסק בכלים שלנו לנהל את המוצג האישי שלנו מול הסביבה.
84. א) טעות – מותגים פרטים ולא מותגים לבנים הם אלה שמגיעים לכ-25% מהמכירות. מותגים לבנים כמעט ולא קיימים בישראל.
- ב) **נכון** – למותג פרטי יש בהחלט זהות מותגית והיא נגזרת מהרשת הקמעונאית שמשווקת אותו.
- ג) טעות – למותג פרטי יכולה בהחלט להיות נכסיות מותגית ולקוחות יהיו מוכנים לשלם פרמיה בעבורו מול מוצר גנרי. המשפט כן היה נכון אם היה מדובר במותג לבן ולא במותג פרטי כי מותג לבן הוא בעצם מוצר גנרי.
- ד) טעות – Branding Israel לא קשור לנושא מתיחות המותגים – זו דוגמה למיתוג מדינה.

## פרק 5.1 תמהיל השיווק ומדיניות מוצר

85. נכון – זו בדיוק המטרה של גיבוש תמהיל שיווק – לקבל החלטות אופרטיביות לגבי פרסום, המחרה וגם המוצר וצינורות השיווק
86. לא נכון – המושג go-to-market-strategy מתייחס להחלטות תמהיל השיווק ולא לכיוון ולמיצוב
87. לא נכון – "מקום" עוסק בצינורות שיווק והפצה ולא קשור למיקום פרסומות
88. לא נכון – "מסר" מתייחס גם לפרסום אבל גם לדברים אחרים כמו קידום מכירות ויחסי ציבור.
89. לא נכון – מרכיב "המוצר" הוא קריטי גם במוצרים פיזיים וגם במוצרים לא-מוחשיים. במוצרים כאלה העיצוב הוא של תכונות לא מוחשיות אבל חשובות לחוויית הלקוח (ממשק עם תוכנה למשל)
90. לא נכון – התרומה של מחלקת המו"פ לעיצוב היא חשובה והכרחית. תהליך עיצוב טוב יעשה בשיתוף פעולה אמיתי בין השיווק למו"פ
91. נכון – עיצוב ממוקד אדם מאפשר שיתוף פעולה זורם יותר של כל המחלקות בארגון וממקד את כולן למילון מושגים ושפה אחת – החוויה והתסכולים של הלקוחות מהמוצר

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

92. לא נכון – האריזה מציעה למנהלי השיווק יכולת להשפיע באופן ישיר על חוויית הלקוח הנתפשת מהמוצר דרך הנראות שלו, היכולת שלו לעשות את העבודה, הדרך הנכונה להשתמש בו, וודאות לגבי מרכיביו ואף האידיאולוגיה העומדת מאחורי המוצר כולו.
93. (א) טעות – מזכיר שהתבקשתם לבחור משפט שאינו נכון! חשיבות האריזה מגיעה בהחלט גם מהשפעתה על ההגנה של המוצר בדרכו למדף וללקוח ולכן גם על הנראות הסופית שלו.
- (ב) טעות – מזכיר שהתבקשתם לבחור משפט שאינו נכון! חשיבות האריזה מגיעה בהחלט גם מהשפעתה על הבידול מול המתחרים גם בנראות וגם, לעיתים, בפונקציונליות.
- (ג) טעות – מזכיר שהתבקשתם לבחור משפט שאינו נכון! ממשלות בהחלט השתלטו על חלק מנדל"ן האריזה ומחייבות חברות לספק מידע ללקוחות כמו תוויות אדומות לסימון תכולת סוכר ושומן.
- (ד) **נכון** – בחרתם את המשפט היחידי שאינו נכון והוא אפילו הפוך ממה שקורה בדרך כלל כי לאנשי שיווק יש יותר השפעה על אריזות מאשר על המוצרים עצמם.

## פרק 5.2 מדיניות מחיר

94. לא נכון – 60% פרמיה בשיטת העלות+ נותנת מחיר של 16 ₪:
- $$P = UC \times (1 + \%Prm) = 10 \times (1 + .6) = 16$$
95. לא נכון – המחיר ליחידה מקבילה של המתחרה הוא 15 ₪ מכיוון ואורך החיים של מותג המתחרה הוא פי 2 משלנו והמחיר הנקוב שלו הוא 30 ₪. אם נתמחר את המותג שלנו ברמה של 20% פחות מהמתחרה אז נגיע למחיר של 12 ₪ (80% מ-15 ₪).
96. לא נכון – במחיר של 15 ₪ הרווח הגולמי הצפוי לחברה יהיה 500,000 ₪:
- $$\pi = 100,00 \times (15 - 10) = 500,000$$
- במחיר של 16 ₪ הרווח הגולמי הצפוי לחברה יהיה 480,000 ₪:
- $$\pi = 80,00 \times (16 - 10) = 480,000$$
- ולפיכך עדיף לחברה, אם היא משתמשת בשיטת הנכונות לשלם, לקבוע את המחיר על 15 ₪ על פני 16 ₪.
97. לא נכון – הורדת המחיר ניתנת לכל הלקוחות ולפיכך אין בה משום אפליה במחיר
98. לא נכון – בשיטת FOB הלקוח נושא בהוצאות המשלוח והביטוח ולפיכך המחיר יהיה נמוך יותר מאשר בשיטת CIF שם העלויות האלה נופלות על המוכר
99. לא נכון – המחיר הנמוך של עופות ברמי לוי הוא דוגמה להנחת מפסיד מוביל – מוצר במחיר נמוך שמכניס יותר אנשים לחנות בתקווה שיקנו גם את המוצרים האחרים להם הם זקוקים

100. א) **נכון** – המשפט בהחלט מתאר את הרעיון המרכזי בהמחרה בשני חלקים, למשל מכירה של ידיית מכשיר גילוח של ג'ילט במחיר נמוך ויצירת הרווחיות דרך המכירות של להבים לאורך זמן.

ב) טעות – המשפט מתאר המחירת גריפה ולא המחירת החדרה. בהמחירת החדרה נעשה בדיוק הפוך – נתחיל עם מחיר נמוך כדי להגיע לנתח שוק גבוה ולייצר מחסומי כניסה בפני המתחרים.

ג) טעות – המשפט מתאר המחירת יוקרה ולא שימוש במספר קסם שם המחיר אינו עגול בכלל אלא כמה אגורות מתחת.

ד) טעות – הנחות פונקציונליות הן הנחות הניתנות ללקוח שממלא פונקציה מסוימת החוסכת כסף לחברה – למשל איסוף עצמי או הרכבה.

### פרק 5.3 מדיניות הפצה

101. לא נכון – לעיתים קרובות תפקיד צינורות השיווק הוא גם לשנות את תצורת המוצר כך שיתאים לצריכה (למשל לשבור כמויות גדולות ליחידות קטנות יותר)

102. לא נכון – תפקיד הסיטונאי הוא למכור לקמעונאים שהם אלה שימכרו ללקוח הקצה

103. נכון – כפי שאמרנו בשיעור, הקשר של הקמעונאי עם הלקוחות מאפשר לחברות לא רק למכור את מוצריהם אלא להבין, ע"י מחקר, מגמות צרכניות ולאסוף מידע תחרותי

104. לא נכון – חנויות אינטרנטיות הן דוגמה לקמעונאי שהוא גם מתווך ולא לסיטונאי

105. נכון – בניית ערוצי שיווק שונים (למשל גם עקיפים וגם ישירים) מאפשר להגיע לקהלי מטרות שונים המעדיפים לקנות בצורה שונה

106. לא נכון – תפקיד ערוצי השיווק הוא לא רק למכור אלא גם להוסיף ערך למוצר ולשנות את תצורתו ולפיכך לא תמיד יהיה כדאי לחברות למכור בצורה ישירה ללקוחות

107. לא נכון – לרוב, במערכות שיווק אנכיות, העלויות דווקא גבוהות יותר מאשר המערכות עצמאיות יותר. היעד המרכזי הוא בדרך כלל היכולת להשפיע על חווית הלקוח.

108. א) לא נכון – המשפט הוא הפוך מהמציאות – צינור שיווק ישיר חוסך הרבה עלויות "תיווך" יחסית לצינור עקיף.

ב) לא נכון – לפעמים בהחלט עדיף לבנות רק סוג אחד של צינור כדי לחסוך בעלויות, לייצר יותר שליטה ולמנוע קונפליקטים.

ג) לא נכון – המשפט הוא הפוך מהמציאות – בצינור שיווק עקיף לחברה יהיה הרבה פחות שליטה במה שקורה בצינור יחסית לצינור בו היא מוכרת ישירות ללקוח.

ד) **נכון** – כל הרעיון במערכות שיווק אנכיות הוא לייצר יותר שליטה בכל מה שקורה בצינור. אבל אסור לשכוח שהן קשות יותר לניהול ומייצרות עלויות לחברה.

## פרק 5.4 מדיניות תקשורת

109. לא נכון – הפרסום הוא רק אחד מחמשת מרכיבי מדיניות התקשורת הנקראים ביחד גם תמהיל התקשורת.
110. נכון – קידוד נכון של המסר יעשה שימוש בסמלים בעלי משמעות ללקוחות ולפיכך יש להבין זאת במחקר (במיוחד אם לא נרצה שהפיענוח יהיה שגוי)
111. נכון – רעש יכול לבוא מבחוץ (מפרסמים אחרים) אך גם מהעובדה שהלקוח עסוק ברדיפה אחרי הדברים שמעניינים אותו ולא דווקא מחפש את המסר שלנו
112. לא נכון – כדי שהפיענוח יתרחש, הלקוח צריך לשים לב למסר וזה בהחלט גם פונקציה של המדיה שבו הוא רואה אותו.
113. לא נכון – החלטות קנית מדיה נמצאות בתחום האחריות של התקציבאות ולא של הקריאטיב.
114. נכון – שירותי סטרימינג ו-VOD מאפשרים חווית צפיה בטלוויזיה נטולת פרסומות (או אפשרות לדלג על הפרסומות).
115. לא נכון – ההיכך הוא הנכון! תשומת לב הלקוחות מוגבלת ומתרחשת בסביבה רועשת יחסית (לרוב בנהיגה אשר דורשת משאבי תשומת לב מהנהגים)
116. לא נכון – דווקא נמצא בעליה ואופציה זו נחשבת אפקטיבית בהרבה מסעות פרסום.
117. (א) טעות – נתח הפרסום של הרדיו דווקא לא ירד והוא יציב יחסית. רוב הגידול בפרסום בדיגיטל הגיע מהעיתונות הכתובה.
- (ב) **נכון** – פרסום בטלוויזיה עדין נתפש, במדינות רבות, ככזה שמקנה למותג סטטוס גבוה.
- (ג) טעות – המשפט הפוך מהמציאות – מדידת האפקטיביות באינטרנט היא בדרך כלל מיידית ובהחלט יותר מהירה מכל צורות הפרסום האחרות.
- (ד) טעות – לפרסום בעיתונות יש עדין הצדקה במקרים מסוימים כגון מסר מורכב או קהל מטרה ייחודי.
118. לא נכון – זו דוגמא לקידום בהצלבה פנימי – ההנחה ניתנת על מוצר אחר של אותה חברה.
119. לא נכון – זו דוגמא דווקא לאריזת מבצע ולא לקידום בהצלבה
120. לא נכון – ישנם פעילויות יח"צ (כמו שתדלנות או חסויות למשל) בהן העבודה אינה רק מול העיתונות והמדיה.
121. נכון – זו בדיוק הסיבה שחברות משקיעות סכומים נכבדים בפעילות יח"צ.
122. נכון – רוב הפניות השיווקיות הישירות נדחות מידית ע"י הלקוחות ולפיכך לצורת הפניה יש השפעה עצומה על אפקטיביות מסע שיווק ישיר.
123. לא נכון – ניסויי A/B testing משמשים אותנו כאשר אנו מחליטים על אסטרטגית הפנייה
124. לא נכון – המחקר דווקא מראה את ההיפך! אנשי מכירות טובים ניחנים ברגש יעוד עז ומאמינים במוצר ותועלתו האמיתית ללקוחות

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקרב "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

125. נכון – דחיה היא חלק בלתי נפרד מעבודת המוכרן והיא מקור בלתי נדלה של אפשרויות למידה לגבי למה היה כאן כישלון ואיך למנות זאת בעתיד.

126. א) טעות – המשפט הוא הפוך מהמציאות – העלות ללקוח הסופי בקמפיין שיווק ישיר היא בדרך כלל נמוכה יותר מאשר מכירה דרך ערוצי שיווק.

ב) נכון – לאורך כל קמפיין שיווק ישיר יש לבצע בדיקה של אחוזי הצלחה, ובהתאם לבצע שינויים בהגדרות קהל המטרה (וגם בצורת פניה אליו אם נדרש).

ג) טעות – המשפט מתאים דווקא לשווקי B2C – בשווקי B2B בהחלט כן נראה הרבה שימוש במוכרנים למכירה ללקוח הסופי.

ד) טעות – המשפט הוא הפוך מהמציאות! בשווקי B2C נראה יותר שימוש במוכרנים למכירה ללקוח הסופי דווקא במוצרים עם מעורבות קניה גבוהה ולא נמוכה.

## פרק 6.1 שיווק גלובלי/בינ"ל

127. לא נכון – דווקא במדינות מקור קטנות, גודל השוק הקטן יחסית דוחף חברות לצאת מחוץ לגבולות מדינתם כדי לחפש עוד לקוחות

128. לא נכון – גם השמאל הקיצוני מתנגד לגלובליזציה (מסיבות אחרות מאלה של הימין) וההתנגדות איננה רק של גורמים קיצוניים בימין (ההוכחה היא הברקסיט – החלטה, במשאל עם, של אזרחי בריטניה לפרוש מהאיחוד האירופאי)

129. לא נכון – ההיפך הוא הנכון! צריך לחשוב גלובלי (לייצר אסטרטגיה גלובלית אחת) אבל לפעול לוקלי (מקומי) ולהתאים את הטקטיקה בכל מדינה ומדינה

130. נכון – מערכי הפצה כאלה אינם בשליטה מלאה של החברה המשווקת וקבלת ההחלטות נעשית בשיתוף עם המפיצים המקומיים בכל מדינה ומדינה.

131. א) טעות – תהליך הגלובליזציה התחיל כבר לפני מאות שנים.

ב) טעות – האינטרנט, בגלל שאפשר דיאלוג הרבה יותר חופשי בין אזרחים מאזורים שונים ומדינות שונות דווקא נחשב לאחד הזרזים החשובים של

ג) נכון - הסכמים שמשפרים סחר בין לאומי תורמים ומזרזים את הגלובליזציה.

ד) טעות – הגלובליזציה נחשב כתהליך בהתהוות ומשתנה כל הזמן.

## פרק 6.2 ניהול ופיתוח מוצרים

132. לא נכון – זו ההגדרה של אורך קו מוצרים. רוחב תמהיל המוצר מתייחס למספר קווי המוצרים שיש לפירמה.

133. לא נכון – אחידות תמהיל המוצר אינה מדד כמותי אלא איכותי בלבד!

חוברת זו נכתבה ע"י ד"ר איל מעוז מהפקולטה למנהל עסקים בקריה האקדמית אונו ונועדה לשימוש כחומר עזר בקורס המתקדם "מבוא לשיווק". עדכון אחרון אוג' 2022

134. לא נכון – נתח שוק יחסי מחושב במונחי כסף ולא במונחי מכירות! חברה יכולה להוביל את השוק במכירות של יחידות ועדיין לא להיות המובילה במונחי כסף.
135. לא נכון – למרות שסימני שאלה מציבים סיכון גבוה בפני החברה, לפעמים כדאי לקחת את הסיכון בגלל הסיכוי לקבל – בטווח ארוך, פרה חולבת.
136. א) טעות – אמנם השוק נמצא בצמיחה של מתחת ל-10% אבל שימו לב שאם יש רק שלושה מתחרים ולנו יש 30% מהשוק אז בהכרח יש מתחרה עם נתח שוק גדול משלנו ולפיכך נתח השוק היחסי יהיה קטן מ-1 ולפרות חולבות יש נתח שוק יחסי גבוה מ-1.
- ב) טעות – השוק נמצא בצמיחה של מתחת ל-10% וכמו כן, שימו לב שאם יש רק שלושה מתחרים ולנו יש 30% מהשוק אז בהכרח יש מתחרה עם נתח שוק גדול משלנו ולפיכך נתח השוק היחסי יהיה קטן מ-1 ולכוכבים יש נתח שוק יחסי גבוה מ-1.
- ג) טעות – אמנם, אם יש רק שלושה מתחרים ולנו יש 30% מהשוק אז בהכרח יש מתחרה עם נתח שוק גדול משלנו ולפיכך נתח השוק היחסי יהיה קטן מ-1 (מה שתואם סימן שאלה), אבל... סימן שאלה מאופיין בקצב צמיחה שוק גבוה (מעל 10%) וזה לא קיים כאן.
- ד) **נכון** - יש רק שלושה מתחרים ולנו יש 30% מהשוק אז בהכרח יש מתחרה עם נתח שוק גדול משלנו ולפיכך נתח השוק היחסי יהיה קטן מ-1 (מה שתואם כלב), בנוסף, כלב מאופיין בקצב צמיחה שוק נמוך (מתחת ל-10%) וזה המצב כאן.
137. נכון – מחזור חיי המוצר מתייחס לשוק כולו ולא למותגים ספציפיים! לפיכך, גם בדעיכה, יכול מותג מסוים להיות רווחי ואף רווחי מאד.
138. לא נכון – ההיפך קרה – בהי-טק מחזור החיים עדין עובר את כל השלבים אך בדרך כלל באופן מהיר יותר ולפיכך מחזורי החיים הפכו לקצרים יותר.
139. נכון – מוצרים חדשים לעולם נכשלים באחוזים גדולים בהרבה מכל יתר הקטגוריות.
140. לא נכון – בשיפורי מוצר מדובר בדרך כלל בשינוי שולי יחסית.

### פרק 6.3 שיווק דיגיטלי ומסחר אלקטרוני

141. לא נכון – SEO מתייחס דווקא לאופטימיזציה של תוצאות אורגניות של החיפוש ולא לתוצאות הממומנות.
142. נכון – במקום לשלם על עצם ההופעה בין תוצאות החיפוש, החברה המפרסמת משלמת רק עבור חשיפה אפקטיבית שהביאה את הלקוח ללחוץ על הלינק ולעבור לאתר שלה (או לדף נחיתה אחר שהיא קבעה).
143. לא נכון – שימוש בקודי QR הוא סוג של שיווק במובייל.



144. נכון – דוגמא טובה לכך הן חנויות פייסבוק. כיום פעילות מכירה ברשתות נעשית בעיקר ע"י חברות קטנות (כדי לחסוך את העלויות שבהקמת חנות אלקטרונית רגילה) אך גם חברות גדולות יותר התחילו להתעניין בנושא.

145. לא נכון – המחקר דווקא מראה את ההיפך – היקף המסחר האלקטרוני בשווקי B2B גדול הרבה יותר מאשר היקפו בשווקי B2C.

146. לא נכון – מודעת פופ-אפ היא מודעה "צפה" שזזה עם הגלילה של המשתמש.

147. נכון – בסופו של דבר אנחנו מעוניינים בכך שהמבקרים לא יהיו פסיביים אלא יצרכו את התוכן או יקנו את המוצר.

148. א) טעות –

$$PROI = CV / CPL - 1 = 42 / 21 - 1 = 2 - 1 = 1 = 100\%$$

כלומר, ההחזר הצפוי על ההשקעה הוא 100% ולא 50%

(ב) נכון –

$$PROI = CV / CPL - 1 = 42 / 21 - 1 = 2 - 1 = 1 = 100\%$$

(ג) טעות –

$$PROI = CV / CPL - 1 = 42 / 21 - 1 = 2 - 1 = 1 = 100\%$$

כלומר, ההחזר הצפוי על ההשקעה הוא 100% ולא 200%

(ד) טעות – כדי לחשב את ההחזר הצפוי על ההשקעה בהבאת לקוח צריך רק שני נתונים (עלות ממוצעת לביקור וערך לקוח ממוצע) ושניהם נמצאים כאן. החישוב הוא:

$$PROI = CV / CPL - 1 = 42 / 21 - 1 = 2 - 1 = 1 = 100\%$$

כלומר, ההחזר הצפוי על ההשקעה כן ניתן לחישוב והוא 100%

## פרק 6.4 שיווק חברתי ואתיקה בשיווק

149. נכון – מוצרים רצויים הם כאלה המאזנים את צרכי הלקוח בטווח הקצר ובטווח הארוך ומוצרים מועילים מדגישים רק את הטווח הארוך.

150. לא נכון – רוב השיווק החברתי היום הוא בגדר של תפישת עמדה בכיוון חברתי מסוים.

151. לא נכון – Greenwashing הוא כינוי לפעילות חברה שכלפי חוץ היא ידידותית לסביבה אבל בפועל לא עושה דבר לשפר את השפעתה על כדור הארץ.

152. א) טעות – מוצרים רצויים עונים גם על צרכי הלקוחות בטווח קצר וגם מייצרים ערך לחברה כולה בטווח ארוך

ב) טעות – מוצרים מועילים מייצרים ערך לחברה כולה לטווח ארוך ופוגעים בהנאת הלקוח בטווח הקצר

ג) נכון – זו בדיוק המהות של מוצרים מרצים: הם אמנם גורמים נזק לחברה (society) לטווח ארוך אך עונים על הצרכים והרצונות של הלקוח בטווח קצר ומייצרים לו הנאה מיידית

ד) טעות – מוצרים נחותים לא מייצרים ערך בכלל – הם גם לא עונים על צרכי הלקוחות בטווח קצר וגם מזיקים לחברה בטווח ארוך

153. לא נכון – המשפט ההפוך הוא נכון – כל מה שאינו חוקי אינו אתי אבל לא כל מה שאינו נחשב כאתי הוא בהכרח לא חוקי

154. נכון – מוסר ואתיקה משתנים מתרבות לתרבות (למשל איזה מתנות ניתן לתת לאנשי רכש של לקוחות)

155. לא נכון – התכוונות לקהלי מטרה אינה, בפני עצמה, החרמה של קהלים אחרים. החרמה היא פעולה מכוונת של מניעת המוצר או השירות מקהלים מסוימים. למשל, טיב טעם בוודאי שאינה פונה לציבור החרדי אך אף אחד ברשת לא ימנע מאדם חרדי להיכנס לחנות ולקנות.

156. נכון – זה אולי האתגר הגדול ביותר של עידן ה-Big data וחוסר היכולת של הרבה חברות להתמודד עמו הביא לכניסה לתחום של רגולטורים ומחוקקים (כמו האיחוד האירופאי למשל).