



Enterprise & Business Services

הצרכים והתגובות
לוגיקה • בינארית • סטטיסטיקה

ד"ר הלל אביחי (Ph.D.)

תחום עסקי • פתרון ארגוני • הדרכה מודיע

תקציר להרצאה:

המרצה ליוזמות ופיתוח עסקים
"שווק בתכל'ס"
Enterprise & Business Services

(גירסה: מאי 2015)

החומר נכתב ונערך ע"י ד"ר הלל אביחי Synergic - EBS הדרכות תכלית ונועד לצרכים לימודיים בלבד. אין להעתיק, לשכפל, לתרגם, לאחסן במאגר מידע או להפיץ מסמך זה או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי, אלקטרוני או אופטי או מכאני לכל מטרה אחרת למעט שימוש במסגרת הרצאות המועברות בלעדית ע"י הח"מ.

כל הזכויות שמורות – ד"ר הלל אביחי
אלול 9/3 מודיעין 7176410. טל/פקס: 08-6526508 נייד: 052-8818616
דוא"ל: ha6669@zahav.net.il
www.synergic.co.il



המרכז ליוזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

"שווק"- מהו?

הספרות המסורתית-תאורטית, מגדירה את המופע "שווק" (Marketing) כמושג האוגד בתוכו מכלול של פעולות, אשר תכליתן- סיפוק צרכי החברה, הנעשה בעזרת סחר-חליפין, בהסכמת המשתתפים בה, וברוח (מתוך: יזרעאלי, "שווק הלכה למעשה").

במישור הישומי-מעשי, שווק הינו פעולה שתכליתה: יצירת צורך לרעיון העסקי שלך (ולא רק איתור הצורך!). רק לאחר שיצרנו צורך, ניתן לעבור לשלבים הבאים: הגדרת קהלי יעד, בניית המוצר, יצירת מודעות לקיומו של העסק שלך, (פירסום), שכנוע בתועלות הצפויות לרוכש אותו (מכירות), והבטחת שביעות רצונו של הלקוח וכמובן- התועלת הכספית הנובעת ממכלול הפעילויות שהוגדרו לעייל. כל אלו יחדיו המה אבני היסוד של השווק. ®

אם כן, השלב הראשון הוא יצירת גירוי ורצון של הלקוחות להיכנס אלינו ולרכוש מאיתנו מוצר או שרות כזה או אחר. צרכים יכולים למצוא את ביטויים במישורים שונים: תועלת פיזית-מוחשית-מיידית, תועלת עתידית ותועלת ערכית. במילים אחרות, תפקידו של שעון יד אמנם הוא להראות מהי השעה, אולם היום כבר מבינים ששעון הפסיק מזמן רק להראות מהי השעה... שעון הוא סמל סטטוס, אשר בגינו יהיו אלו אשר יהיו מוכנים לשלם יותר, שכן הוא מעניק לבעליו תועלות מעבר לתועלת הפורמלית. המשווק הרואה במוצריו בבחינת מוצר פיזי בלבד, אל יתפלא אם הלקוחות נמצאים בחנות המתחרה מעבר לפינה...

אם בעבר לקוחות נזקקו למשווק, היום ברור שהמשווק הוא זה אשר זקוק ללקוחותיו, שכן הלקוחות תמיד יכולים למצוא תחליף. חובת המשווק היא להבטיח כי הלקוחות יישארו אצלו. תן ללקוחות סיבה טובה, ולא תמצא אותם רועים בשדות זרים...

אז איך עושים את זה? In, Out S.W.O.T, קונספט -

הסביבה העסקית רוויה בשינויים: היא רוחשת פעילות והיא דינמית מתמיד. לשם כך, יש לתכנן את צעדינו בחוכמה. הספרות התאורטית מציעה להיעזר במודל ה-S.W.O.T. מודל זה אמור לבצע בחינה ראשונית אודות כדאיות פתיחת העסק, וזאת ע"י ניתוח של ארבעה מרכיבים: Strengths (עוצמות); Weaknesses (חולשות); Opportunities (הזדמנויות); Threats (איומים).

ברם, וכפי שיוכח בהרצאה הפרונטלית, עסקינן במודל אשר אין בכוחו "לספק את הסחורה" במישור קביעת יתרון יחסי מובהק לעסק, שכן

כל הזכויות שמורות – ד"ר הלל אביחי

אלול 9/3 מודיעין 7176410. טל/פקס: 08-6526508 נייד: 052-8818616

דוא"ל: ha6669@zahav.net.il

www.synergic.co.il



SWOT אפקטיבי חייב להתבסס על איתור עוצמות אמיתיות שלך. "נסיון" "שרות טוב" "אמינות" הינם פרמטרים חשובים לכל הדעות, אולם מהר יתברר כי גם המתחרה שלך משתמש ממש באותם פרמטרים. על כן, יש לאתר יתרון יחסי מובהק, היינו: אלמנט אשר יוצר בידול בר-מדידה.

לפיכך, יוצע להתמקד בגיבוש קונספט עסקי, המבטיח יתרון יחסי מובהק ובעל משקל רב יותר בהשוואה למודל ה-SWOT.

הקונספט העסקי מבוסס על שתי אפשרויות: גישת ההתמקדות או גישת ריבוי התועלות/הערכים המוספים. הסבר מפורט ודוגמאות ישומיות של כל אחת מהאפשרויות הנ"ל, ינתנו בהרצאה הפרונטלית. הבניית קונספט לעסק (כאלטרנטיבה אפקטיבית יותר למודל ה-SWOT), תעניק דיאגנוזה אמיתית ועכשווית של העסק כמו גם תשתית שוקית הכרחית להכנת תכנית עסקית/שוקית אפקטיבית בהמשך.

רק לאחר שאיתרנו יתרון יחסי מובהק (כאמור ע"י בניית קונספט עסקי), ניתן להמשיך לשלב הבא בבניית הפלטפורמה השוקית.

אחרי ה"מה" - מגיע תור ה"מי"?

העסק הקטן מאופיין אמנם בחסרונות מול המתחרים הגדולים אך גם ביתרונות לא מבוטלים. אשר לחסרונות, הדבר נכון בעיקר בכל הנוגע לאיתנותו הפיננסית של העסק הקטן, או לחילופין: היעדר גב כלכלי איתן. על כן, מוטב להתמקד בלקוחות נבחרים אשר יקדמו את יעדינו העסקיים. לא זו בלבד, אלא שקיימת דיפרנציאציה בקרב הלקוחות, ונדיר למצוא שוק לקוחות הומוגני לחלוטין. לפעולה זו, של איתור לקוחות והכללתם בקבוצות, אנו מכנים בשם: "פילוח" (סגמנטציה: Segmentation) סגמנטציה, ע"פ ההגדרה המקובלת היא: "טכניקה של חלוקת השוק לצורך קביעת שוקי מטרה".

ישנם פרמטרים רבים לפילוח: מעמד סוציו-אקונומי (רמת הכנסה), אזור מגורים, גיל הלקוחות, הרגלי הצריכה שלהם, עיסוק, וכיו"ב ואולם בהרצאה יושם דגש על פילוח סקטוריאלי(ציבורי/מגזר שלישי/עסקי/פרטי) וקביעת קהלי יעד רלוונטיים ע"י שימוש בסקטורים הללו. כל עסק ע"פ אופיו מגדיר מיהם לקוחותיו הפוטנציאליים. יש להבחין בין גודל השוק/נתח שוק ובין נתח לקוח: כפי שיוכח בהרצאה הפרונטלית, הגודל לא (בהכרח) קובע...

ניתוח הסביבה התחרותית:

לפני הבניית קו מוצרי/שרותי העסק, נדרשת פעולה אקטיבית שעלותה זניחה אך חשיבותה רבה: הכרת המתחרים שלך. ניתוח נכון של המתחרים (כפי שיתואר בהרצאה), יאפשר לנו להתקדם בביטחה אל עבר השלב הבא: הגדרת המוצרים והשרותים אותם אנו מעוניינים למכור לקהלי היעד שהגדרנו בשלב הקודם.

תמהיל המוצרים והשרותים בעסק:

לאחר שהגדרנו את לקוחותינו, אנו חייבים להתאים לכל אחד ואחד מהפלחים/קהלי היעד את המוצר האופטימאלי. בהגדירנו את המושג "אופטימאלי" הכוונה היא כי יש להגיע למצב בו שני הצדדים מפיקים את מרב הפוטנציאל מביצוע ההתקשרות העסקית: הלקוח מוכן לרכוש את המוצר בהנחה כי המחיר המשולם עומד במיתאם סביר בהשוואה לתועלת המבוקשת או המצופה.

בניית המצרים, התאמתם לפלחים (סגמנטים) הנבחרים ותימחורם, מבוצעים ע"י כלי המכונה: תמהיל השוק. הספרות התאורטית/אקדמית מציעה לעשות שימוש ב"תמהיל השוק", המורכב ברמתו הבסיסית מ- 4 משתנים *Product, Price, Place, Promotion* (הכוללים כל אחד מהם תתי- פרמטרים, כגון איכות, שרות, מגוון, תנאי תשלום, רמת מחיר, אופני הפצה, אפיקי פירסום ועוד. שילובם המשתנה, הנגזר כאמור מהפרמטרים השווקיים-עסקיים שהזכרו לעיל, מעניק לעסק סל מוצרים המבטא את שאיפות 2 הצדדים למיקסום תועלותיהם: מוכר ולקוח כאחד.

לחילופין, מוצעת גישה תכליתית ואפקטיבית יותר מ"תמהיל השוק" ואשר נועדה להשיג את מכלול התועלות העסקיות (מוצר/שרות מבוקש, לקוחות המוכנים לשלם עבורם, ורווח מצופה כל זאת תוך לקיחה בחשבון של הסביבה התחרותית), זאת על ידי הגדרת 2 קווי מוצרים/שרותים: מוצרי עוגן מוצרי מדף. הסבר מפורט אודות אופיים ומהותם של 2 קטגוריות המוצרים/שרותים יינתן בהרצאה.

הבנת הפוטנציאל של מוצרי העוגן ומוצרי המדף מביאנו למסקנה כי למעשה ניתן לייצר אין סוף מוצרים לאין סוף סגמנטים, אם כי ייתכן בהכרח שנחליט להתמקד בסגמנטים ספציפיים, שהרי לא ניתן לספק לכולם את הכל, כל הזמן.

סוציולוגיה OUT, בידול שוקי IN:

בהכירנו בעובדה כי אנו פועלים בסביבה תחרותית, חובה על העסק ליצור כאמור יתרון יחסי או "בידול", אשר ייתפס ע"י הלקוח כשוני המצדיק את בחירתו לרכוש את המוצר אצלנו ולא אצל המתחרה... על העסק הקטן מוטלת החובה לפתח יתרונות יחסיים אשר הינם בבחינת חולשות של המתחרים. מבחינה זו, התמקדותו של המשווק חייבת למצוא את ביטוייה בשונות, ולא במשותף: לקוחות אינם מחפשים מוצר סטנדרטי, הם מחפשים משהו שונה, מיוחד, מעניין.

לעסק הקטן יתרונות לא מבוטלים על פני המתחרים הגדולים. כל שצריך הוא לאתר כאמור את חולשתו של הגדול ולהופכו ליתרון היחסי של העסק הקטן.

לכן, על העסק הקטן להתמקד בעיקר בפן התועלתי- יצירתי של המוצר, ופחות בצד התמחירי שהרי במלחמת מחירים הגדולים תמיד מנצחים. במקום ללכת "ראש בראש" מוטב ללכת באיגוף!

תשתית מוצרי עוגן ומדף משלימה את התבנית הבסיסית המסייעת לעסק לבנות תשתית עסקית נאותה, תשתית אשר אינה מבוססת בהכרח על המחיר הנמוך ביותר!

זיכרו! לקוחות מוכנים לשלם, בתנאי שהם יקבלו תמורה מלאה עבור השקעתם!!!

המרכז ליזמות ופיתוח עסקים

פירסום ויחסי ציבור:
Enterprise & Business Services

אגדת הפירסום האוראלי או בשמה העממי "פה לאוזן" (פל"א), כאמצעי חשיפה עיקרי הינה נחלת עבר. אמנם שם טוב עדיף משמן טוב ורשמים חיוביים מצד לקוחותיך הינם ערובה להישרדותו של העסק, אולם הסביבה התחרותית מחייבת אותנו להיעזר בערוצי חשיפה נוספים על מנת ליצור מודעות למוצר שלך, מה גם שהישענות על ערוץ זה כשמדובר בעסק חדש, תתברר כלא רלוונטית: רשמים טובים והמלצות הינם פעולות תוצאתיות של לקוחות שהיו אצלך בעסק. כשמדובר בעסק חדש אשר טרם פיתח תשתית לקוחות איתנה, ובעולם בו המנטרה "עשית, לא פירסמת- לא עשית" הופכת ליותר ויותר מוחשית, יש להשקיע משאבים בהפצת המוצר השווקי באמצעים נוספים. מוניטין והמלצות יהוו כלי חשיפה, אולם רק בהמשך הדרך, או, אם להמחיש זאת בשפה ציורית: כדי לזכות בלוטו, צריך לרכוש תחילה כרטיס...



ככלל, הפירסום מוגדר כך: "כל שימוש באמצעי המדיה בתשלום, אשר נועדו לקדם את מכירתו של מוצר או שרות או הגברת מודעותו של הצרכן למוצר או שרות, וכן פעילות אשר נועדה לשנות הרגלי צריכה של לקוחות"

קיימים אפיקי מדיה רבים. חלקם אינם רלוונטיים לעסק הקטן, אם בשל עלותם הגבוהה ואם בשל הצורך בהתאמת ערוץ המדיה לאופיו של המוצר.

לכל ערוץ מדיה יתרונות וחסרונות. התמהיל האפקטיבי הוא כזה אשר מאתר את אפיקי המדיה הרלוונטיים תוך בדיקת אפקטיביות המסר הפרסומי, זאת ע"י בקרה מתמדת אחר גרף המכירות ובחינת הקשר שבין העלייה במכירות ובין הפרסום באפיק מדיה נבחר.

ישנן שיטות מגוונות לבדיקת אפקטיביות המסר הפרסומי, כולל דרך בחירת מיקומה של המודעה; אופי המסר; ניתוח אפיקי המדיה האחרים: רדיו/טלוויזיה/אינטרנט/ דוור ישיר(סלקטיבי); חלוקת עלונים בתיבות דואר(בלתי סלקטיבי); שילוט חוצות (נייח/דינמי), מדיה דיגיטלית לסוגיה, וכלה בתשורות פרסומיות ללקוחות נבחרים.

בנוסף, ניתן לעשות שימוש נרחב באפיק יחסי הציבור, השונה במהותו מאפיק הפרסום כפי שהוגדר לעייל: יחסי ציבור נועדו ליצירת אהדה לעסק שלך, וזאת להבדיל מפירסום אשר נועד בראש ובראשונה לקדם את מכירתו של המוצר/ שרות אותו היזם חפץ לשווק.

קיימים אין ספור רעיונות אשר תכליתם: קידום יחסי הציבור של המיזם העיסקי. ליחסי הציבור יתרונות ברורים בהשוואה לפירסום, אולם יש לזכור כי אין יחסי ציבור מחליפים פרסום, כשם שאין פרסום מחליף יחסי ציבור.

כמו תמיד, מבחן האיזון האפקטיבי הוא המבחן העסקי החשוב ביותר: שילוב מושכל של הפרמטרים השוקיים, לצד בחירת אסטרטגיה שווקית, המה אבני המסד להצלחתו של המיזם העסקי.

תכנית עסקית-שווקית :

לאחר שהצבנו תשתית שווקית הכרחית, הכוללת הבניית קונספט עסקי, איתור לקוחות פוטנציאליים (פילוח), ניתוח סביבה תחרותית, הגדרת המוצרים/שרותים (כולל אסטרטגיית המחרה) ובניית תכנית פרסום ותיקצובה, ניתן לעבור לשלב הבא והחשוב מכולם: בניית תכנית עסקית/שווקית.

עתה, כל שנתר הוא להציב יעדים מוגדרים ולכמתם לפרמטרים מדידיים. פעולה זו הינה למעשה התכנית השווקית, אשר תכליתה: הצבת יעדים מוגדרים והכנסת המיזם העסקי למסלול פעילות שוטפת.

לב ליבה של התכנית השווקית הינם פעולות וזמנים המתורגמים לתכנית עבודה. היצמדות לתכנית העבודה, ניתוח ביצועים והפקת לקחים מתמדת, הינם הערובה להזנקתו של המיזם העסקי וניתובו לכדי עשייה עסקית אשר בסופו של דבר יקרבו את היזם למטרה הנכספת, הלא היא ההגדרה השווקית אשר הוצגה ברישא: סיפוק צרכים מחד, ורווח תפעולי מאידך. ®



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים *Enterprise & Business Services*

כל הזכויות שמורות – ד"ר הלל אביחי
אלול 9/3 מודיעין 7176410. טל/פקס: 08-6526508 נייד: 052-8818616
דוא"ל: ha6669@zahav.net.il
www.synergic.co.il



גודל שלי האכורה

זיהוי אופי לקוח:



רגיש מחיר? רגיש איכות?



זיהוי צורך:

"לחוץ מוצר"? "סגור על מוצר"? פתוח להצעות?



הצעת 2 אופציות (אלטרנטיבת בחירה)

איכות/מרווח רווח גבוהים – אופציה ראשונית!

רגיש איכות: שני מוצרי עוגן

רגיש מחיר: 1 מוצר עוגן ו-1 מוצר מדף



בדיקת תגובה:

חיובי: הצעת מוצר משלים (Up sale)

המרכז ליישום פתרונות עסקיים

הנחה במחיר רק כאופציה אחרונה!

Enterprise & Business Services



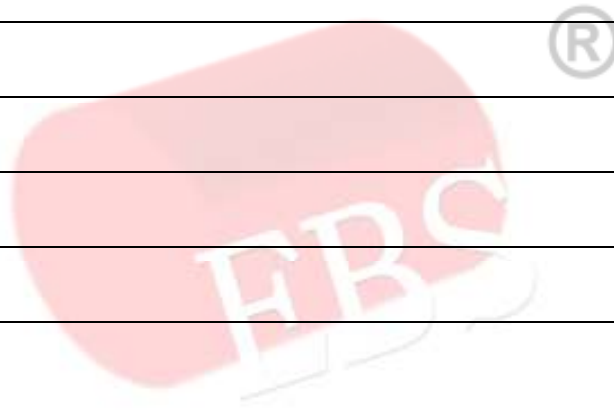
סגירת עסקה

הוספה למאגר לקוחות/רשימת דוור

F/U ללקוח שרכש מוצר עוגן: (שיחה טלפונית)



רישומים:



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

כל הזכויות שמורות – ד"ר הלל אביחי
אלול 9/3 מודיעין 7176410. טל/פקס: 08-6526508 נייד: 052-8818616
דוא"ל: ha6669@zahav.net.il
www.synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services