



כ"ב באלול, תשע"ב  
9.9.2012



ישראל ציגלמן מרצה

## הקמעונאות המאורגנת בארץ: אתגר מעניין לסוכן הביטוח

בהרצאות בפני סוכני ביטוח אני נשאל לעיתים את השאלה: "אל אילו פלחי שוק נוספים כדאי לנו לפנות?" אין ספק, כי השוק של רשתות קמעונאיות ואף של עסקים קמעונאים הנמצאים בתוך מרכזי קניות וקניונים, הוא שוק יעד חשוב עבור סוכן הביטוח.

השיווק הקמעונאי בישראל עבר שינויים רבים בשנים האחרונות, אשר במרכזם, ניתן לציין את התחזקותה של הקמעונאות המאורגנת. קמעונאות מאורגנת זו היא מהווה סיכון עסקי לסוכן הביטוח אך היא גם יוצרת עבורו הזדמנות לעבודת שיווק מעניינת.

אנו נפתח במאמר הנוכחי בהסבר אודות מהותה של האסטרטגיה המתמקדת בפלח שוק. בהמשך, נאזכר מאפיינים נבחרים של השוק הקמעונאי המאורגן. לבסוף, אנו נפרט סיכונים מול הזדמנויות עסקיות בשוק זה עבור סוכן ביטוח. אנו נשיב על שלוש השאלות הבאות:

1. מדוע כדאי לסוכן לשווק ביטוח כלפי **פלח שוק**?

2. מה מאפיין את פלח השוק של רשתות של עסקים אשר נמצאים בתוך מרכזים מסחריים (ובפרט: "קניונים")?

3. מהו הסיכון ומהן ההזדמנויות הקיימים לסוכן הביטוח בפלח זה של השוק?  
לכל שאלה מבין אלו אנו נקדיש פרק קצר נפרד.

### 1. מדוע כדאי לכוון עבודת שיווק כלפי פלח שוק?

כדאי לסוכן ביטוח לכוון את עבודת השיווק שלו כלפי פלח שוק. זאת, בנוסף ולעיתים במקום שיווק מערכת המופנה "כלפי עלמא".

### 1.1 מהו פלח שוק ומיהם פלחי שוק לדוגמה?

"פלח שוק", בהקשר של המאמר הנוכחי, הוא קבוצה של קוני ביטוח בעלי מאפיינים משותפים. אלו הם מאפיינים של הקונים אשר הם רלוונטיים לשם שיווק של ביטוח.

א. בסיס (פקטורים) לפילוח של השוק

פלח שוק יכול להיות מוגדר לפי כל אחד מן הבסיסים (פקטורים) הבאים או לפי חיתוך של שניים- שלושה מבין הבסיסים האלו:

(1) ענף כלכלי של הקונים.

(2) איזור גיאוגרפי בארץ.

(3) גודל של הקונה, הנמדד במונחים כמו מספר מבוטחים אפשריים וגודלו של תיק הביטוח שלו.

(4) מאפיינים ביטוחיים, כמו רמת סיכון ביטוחי של הקונה.

חיתוך של שניים- שלושה בסיסים כאלו מאפשר להגדיר פלח שוק בתור (למשל) ארגונים מענף כלכלי מסוים, הממוקמים באיזור גיאוגרפי מסוים שהם (הארגונים הקונים) הם מגודל מסוים ומעלה ויש להם רמת סיכון בינונית.

בשוק היעד של קוני ביטוח ניתן לראות פלחי שוק לפי כל אחד מבין ארבעת הבסיסים האלו.

פילוח הנעשה לפי ענף כלכלי של המבוטח מאפשר לנו לזהות פלחי שוק כמו:

אינסטלטורים  
 קבלני שיפוצים  
 מפעלים בתעשיית הפלסטיק  
 גננים  
 בעלי משתלות  
 בתי כנסת  
 אופטיקאים  
 עובדים בסופרמרקטים.

פילוח הנעשה לפי איזור גיאוגרפי של המבטוח הוא מאפשר לנו לזהות פלחי שוק כמו:

- (1) עסקים באיזור נהריה.
- (2) עסקים באיזור הקריות.

פילוח הנעשה לפי גודל הארגון הקונה ביטוח מבחין בין ארגון קונה קטן, בינוני וגדול.

כך, למשל, בפלח השוק של חברות בניה יש משמעות רבה לגודלו של הקונה: התנהגות קניה של ביטוח אלמנטר ואף של ביטוח חיים אצל חברת בניה גדולה (ובה כחמש מאות עובדים) היא מאוד שונה מאשר התנהגות קניה של ביטוח כזה בחברה קטנה לבניה, ובה, למשל, רק כעשרים עובדים.

באופן דומה, כאמור, ניתן לסווג קונים לפלחי שוק לפי מאפיינים ביטוחיים שלהם: כגון רמת סיכון, קושי בגביה של פרמיה, סוג הרכוש המבטוח, החביונות העיקריות ומידת ניידות של קונים בין סוכני ביטוח.

### ב. דוגמאות לפלחי שוק

עבור סוכן ביטוח ירושלמי, פלח שוק של קוני ביטוח אשר הוא מוגדר לפי חיתוך של שניים- שלושה בסיסים (פקטורים) מבין אלו, יכול להיות למשל, כל אחד מבין הפלחים הבאים:

- (1) מוסיקאים הגרים בירושלים, וכן ביישובי יהודה ושומרון הסמוכים אליה.
  - (2) עסקים פרטיים (לא רשתות קמעונאיות) הנמצאים במרכזים המסחריים כמו "קניונים" ביישובים או בשכונות מבשרת ציון, הר חוצבים ומלחה.
  - (3) נשים שהן מנהלות בעסקים משפחתיים הפזורים בעיר ירושלים.
  - (4) בתי מלון קטנים בירושלים, מדרגה של 1-3 כוכבים בלבד.
- או אף:

- (5) ארגונים באיזור ירושלים שהם מסוג מלכ"ר ובהם עובדים לפחות שני בני זוג או קרובי משפחה של מבוטחים קיימים של סוכן הביטוח.

## 1.2 מדוע סוכן ביטוח נדרש לפלח את השוק אשר בפניו?

סוכן ביטוח נדרש לפלח את השוק אשר בפניו, כי בדרך כלל, סוגי קונים (משתנה מתוך I) שונים יגיבו (משתנה תלוי Y) באופן שונה על מאמצי השיווק (משתנה בלתי תלוי X) של סוכן הביטוח. התגובה השונה (משתנה תלוי Y) יכול להיות במונחים של עמדות, כוונות, קניה, ניסוי, כמות קניה, שיעור קניה חוזרת ועוד.

מאמצי השיווק (משתנה בלתי תלוי X) של סוכן הביטוח אשר הוא משווק להם יכולים לכלול מאפייני מוצר, מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות. לכן, סוכני ביטוח יכולים לבדל את השיווק שלהם כלפי פלחי שוק שונים. בידול זה ידוע בספרות המקצועית במונח "שיווק מבודל" (Differentiated Marketing).

## 2. המסחר הקמעונאי המאורגן: מהם מאפייניו?

המסחר הקמעונאי בישראל הולך ונעשה מאורגן בשני מובנים:

- (1) גדל משקלן של רשתות קמעונאיות במכירה המושגת בענפים רבים.
- (2) גדל משקלן של מרכזי מסחר מאורגנים (כמו קניונים ומרכזי מסחר מסוג פאואר סנטרס הנמצאים מחוץ לערים) בתוך המכירה הקמעונאית.

## 2.1 התחזקותן של רשתות

המסחר הקמעונאי המאורגן בישראל נעשה בעיקר דרך חנויות הנמצאות ברשתות קמעונאיות.

יש בישראל כיום מעל לכמאתיים רשתות קמעונאיות. אנו נגדיר לצורך מאמר זה, רשת קמעונאית בתור רשת אשר יש בה לפחות ארבע חנויות. הרשתות האלו כוללות:

א. שתי רשתות סופרמרקט גדולות ובהן יש ביחד כ- 450 חנויות והן שופרסל עם- 240 חנויות והריבוע הכחול עם 203 חנויות. בנוסף להן, יש עוד כתרסיר רשתות פרטיות למזון אשר הן קרויות הרשת הרביעית. אלו הן רשתות כמו רמי לוי עם עשרים ושתיים חנויות וקואופ ישראל עם חמישים ושש חנויות ויינות ביתן עם עשרים ושתיים חנויות.

ב. שתי רשתות כלבו גדולות כמו איקאה והמשביר לצרכן.

ג. שתי רשתות "פארם" גדולות והן סופרפארם וכלל פארם.

ד. כמאתיים רשתות אחרות ובהן ביחד כארבעת אלפים חנויות.

אלו הן רשתות כמו: "ליידי פולגת" (כ- 40 חנויות), "קסטרו" (כ- 33 חנויות), "ראש אינדיאני" (30 חנויות), "מיס לגוט" (כ- 30 חנויות), "קרביץ" (כ- 10 חנויות), "רהיטי ברג" (14 חנויות), "היפרטוי" (7 חנויות), "גליק" (7 חנויות) ועוד רבות טובות. כמות זו עדיין אינה כוללת בתוכה עשרות רשתות של משרדים (לנסיעות, להשכרת רכב, חברות לכח אדם ועוד) ומסעדות.

בסה"כ, הרשתות כוללות קרוב לחמשת אלפים חנויות קמעונאיות.

בחלק מבין הענפים הקמעונאים אשר אליהן נכנסו רשתות, שיעור ניכר של המסחר הקמעונאי (במונחים של מחזור מכירה שנתי) עבר אל אותן רשתות.

בענף המוביל, מזון ודטרגנטים הרשתות של הסופרמרקטים (המסחר המאורגן) תופסות כבר כמחצית מן השוק הקמעונאי המקומי. שיעור זה הוא עדיין יותר נמוך מאשר בכמה מדינות מערביות כמו בצרפת, אנגליה וארה"ב.

מבין הרשתות, שתי קבוצות של רשתות נגסו יחסית בנתח גדול בשוק הקמעונאי המקומי. קבוצות אלו הן:

(1) רשתות קמעונאיות מסוג "עשה זאת בעצמך".

(2) רשתות קמעונאיות לציוד משרדי.

דרך ה"מיקרוקוסמוס" שלהן ניתן יהיה לעקוב במאמרנו זה אחר שינויים אשר הרשתות האלו ודומיהן הביאו בשוק המקומי בישראל.

בענף הקמעונאי של חנויות מסוג "עשה זאת בעצמך" נמכרים בעיקר מוצרים לבית ולגינה.

מספר קטן של חנויות רשת שהן מהוות רק כ- 1% מתוך כלל החנויות בענף שהן כ- 1200 חנויות למוצרי בניה ("טמבוריות"), כ- 200 מגרשים סיטונאים לחומרי בנין, כ- 500 חנויות לאביזרי גינה, כ- 1200 חנויות לריהוט בית למטבח או לאמבטיה, כ- 600 חנויות למזגנים וכ- 200 חנויות לאביזרי סניטציה, משיגות מחזור מכירה שנתי המהווה כ- 20% מתוך כלל השוק המקומי למוצרים האלו.

תהליך דומה של תפיסה מהירה של נתח שוק אירע גם בענף של הציוד המשרדי. הרשתות "קרביץ", "באג" (מודן) ו"אופיס דיפו" תופסות כבר ביחד גם הן נתח שוק ניכר בשוק בו החזיקו קודם לכן מאות חנויות לצרכי כתיבה ולריהוט משרדי.

נוכל לראות את הגידול בנפח השוק המוחזק על ידי רשתות קמעונאיות גם דרך מחזור המכירה הממוצע בחנות בודדת בתוך רשת כזו.

א. מחזור מכירה חודשי המושג בחנות גדולה של רשת כלבו יכול להגיע ל 20M ₪ + מע"מ.

בחנות כזו יכולות להיות מאה וחמישים אלף פעולות קופה בחודש.

ב. מחזור מכירה חודשי המושג בחנות ענק ברשת סופרמרקט הוא מגיע לסכום השווה לכ- 12M ₪ + מע"מ.

ג. מחזור מכירה חודשי המושג בחנות של רשת פארם הוא מגיע לסכום השווה לכ- 6M ₪ + מע"מ. בחנות כזו יכולות להיות כעשרים וחמש אלף פעולות קופה בחודש.

ד. מחזור מכירה חודשי של חנות גדולה ברשת למוצרי סניטציה, שטיחים או צרכי כתיבה מגיע לכ M ₪ + מע"מ.

בדרך כלל, אלו הן חנויות הנמצאות בתוך קניונים מוצלחים. אלו הם קניונים כמו "הקריין" אשר בקריית מוצקין, "הגרנד קניון" בחיפה, קניון "איילון" ברמת גן, קניון "רמת אביב" בתל אביב או קניון "מלחה" בירושלים.

מחזור מכירה חודשי המושג בחנות רשת קטנה הוא בדרך כלל שווה רק לכרבע מזה אשר מושג בחנות ענק באותה רשת.

בדרך כלל, היחס בין שטחי החנויות הוא יחס יותר מצומצם.

דהיינו, חנות גדולה מאוד ומצליחה יכולה להיות על שטח מכירה שהוא גדול פי שתיים ולא פי שלוש או ארבע מאשר חנות קטנה באותה רשת.

## **2.2 התחזקותם של מרכזי המסחר הקמעונאים**

במקביל את התרכזותה של המכירה הקמעונאית בתוך רשתות חל בארצנו שינוי נוסף בקמעונאות. זהו המעבר של חנויות אל תוך קניונים ואל תוך מרכזי קניה פתוחים.

בערים הקטנות זהו עדיין מעבר אל תוך קניונים.

בערים הגדולות יש יציאה של עסקים אל מרכזי קניה קמעונאים (Power Centers) מחוץ לערים.

אלו הם מרכזי קניה כמו בצומת מחניים, בצומת גולני, בצומת אלונים, בצומת רמת ישי, בצומת מגידו, בצומת טירת הכרמל, בגן שמואל, בצומת בילו ובצומת גלילות.

המעבר אל תוך קניונים בישראל הוא מאוד משמעותי במסחר הקמעונאי. יש בארץ כבר כמאתיים "קניונים".

יש להם חמישה מאפיינים אשר הם משמעותיים עבור סוכן ביטוח. מאפיינים אלו הם:

(1) מספר העסקים בתוך קניון נע, בממוצע, סביב שמונים עסקים בקניון.

נבחון לדוגמה חמישה קניונים:

בקניון ענק כמו התחנה המרכזית בתל אביב יש כ- 600 עסקים.

בקניון גדול כמו הנגב, באר שבע יש כ- 150 עסקים.

בקניון בינוני כמו קניון לב העיר בחדרה יש כ- 100 עסקים.

בקניון קטן כמו קניון לוד סנטר בלוד יש כ- 70 עסקים.

(2) מספר המבקרים הממוצע ביום חול בקניון יכול להגיע לאלפים.

בקניון גדול מבקרים ביום חול, בממוצע, כ- 15,000 איש.

בקניון בינוני מבקרים ביום חול, בממוצע, כ- 5,000 איש.

בקניון קטן מבקרים ביום חול, בממוצע, כ- 2,000 איש.

זוהי אוכלוסיית יעד גדולה כדי לשווק כלפיה גם ביטוח.

שיעורם של הקונים בקניון מתוך המבקרים בו עומד בממוצע על שיעור של 0.33. דהיינו, רק כשליש מן המבקרים הם גם קונים בפועל.

(3) רוב העסקים הנמצאים בקניון הם בשכירות. חלק מן הקניונים מאפשרים שכירות בלבד כדי לאפשר לחברת הניהול להקפיד על תמהיל עסקי רצוי בקניון, מכיוון שהקפדה כזו נותנת הגנה לעסקים אשר נמצאים בתוך הקניון.

(4) השיעור הממוצע של שטח מסחרי בקניון אשר הוא שכור על ידי רשתות קמעונאיות מגיע לפחות לשיעור של 70%. בכמה קניונים השטח השכור על ידי רשתות הוא מגיע לשיעור של 80% מכלל השטח המסחרי המושכר בקניון.

שיעורו של השטח אשר שכור על ידי רשתות הוא מדד ראשון למידה בה הקניון הוא מוצלח. זאת, כי קהל הצרכנים "מחפש" בתוך קניון בפרט את מרכולתן של רשתות קמעונאיות ידועות.

(5) שכר הדירה החודשי אשר עסקים משלמים בקניון נע בטווח רחב אשר בין \$4-\$150 + מע"מ למ"ר אחד שכור.

א. ברוב הקניונים קיים קשר בין גודל העסק למחיר שכירות למ"ר. זאת, עבור קבוצות עסקים שונות כמפורט להלן.

### **להוסיף תרשים**

ניתן לראות מתוך תרשים זה, כי דמי השכירות הגבוהים ביותר למ"ר נגבים מחנויות לממכר מזון מהיר. שטחן של חנויות אלה הוא בממוצע הנמוך ביותר. בחלק מן הקניונים יש מספר חנויות למזון מהיר המרוכזות באיזור אחד ולהן איזור ישיבה משותף.

דמי השכירות הנמוכים ביותר נגבים מסופרמרקטים ובתי קולנוע, המהווים בדרך כלל עוגנים לקניון. עוגנים מושכים לקוחות ושטחם גדול, כפי שרואים בתרשים, ולכן דמי השכירות עבורם נמוכים יותר.

ב. שיטת השכירות המקובלת בקניונים בארץ היא לפי מחיר קבוע למ"ר או אחוז מסוים מהפדיון- הגבוה מבין השניים.

שיטה זו מאפשרת גבית אחוזים נמוכים (כ-3.5%) מאת עוגנים כמו בתי כלבו וסופרמרקטים ואחוזים גבוהים (8-10%) מחנויות ומסעדות.

ג. ישנה שונות רבה בשכ"ד חודשי מקובל למ"ר המשולם בקניונים שונים ברחבי הארץ ובסוגי עסקים שונים. למשל, בקניונים הנמצאים בערים הגדולות שכ"ד חודשי ממוצע למ"ר יכול להגיע ל-\$55, בעוד שבערים הקטנות הוא מגיע רק ל-\$20.

עבור סוכן הביטוח יש בשינויים אלו בקמעונאות סיכון עסקי אך גם הזדמנות עסקית. בפרק הבא נפרט אותם.

### **3. מהו הסיכון ומהי ההזדמנות העסקית עבור הסוכן?**

ההתחזקות של הרשתות הקמעונאיות וגם זו של מרכזי הקניות (המסחר) הקמעונאים היא נושאת בחובה סיכון עסקי לסוכן הביטוח המקומי אשר התמחה בעסקים פרטיים. אך, במקביל המגמה הזו בשוק היא יוצרת הזדמנות (Opportunity) לסוכן הביטוח ה"חושב (ופועל) בגדול".

#### **3.1 הסיכון**

הסיכון לסוכן אשר התמחה בעסקים פרטיים בודדים גדל, כי חלקם הם נפגעו קשות עם המעבר אל רשתות ואל קניונים. בממוצע, כל חנות סופרמרקט מחסלת אחת עשרה מכולות. כל חנות ענק של רשת מסוג עשה זאת בעצמך, כמו "הום סנטר" היא מחסלת כ-20-15 חנויות קמעונאיות לחומרי בנין, רהיטים ומזגנים.

באופן דומה, פתיחה מחוץ לעיר של מרכז קניות מסוג Power Center מביאה בדרך כלל, לנפילה תלולה במחזור המכירה החודשי של עסקים קמעונאים פרטיים רבים אשר הם ממוקמים ברחובות של הכרך הסמוך.

יש להניח, כי יקשה על סוכן הביטוח לסייע ללקוח שלו (אם יש לו כזה) שהוא בעל עסק קמעונאי או פרטי אשר נפגע מן השינויים האלו בשוק. נותר לסוכן הביטוח רק לראות בשינוי הזה בשוק "חלון הזדמנות" ולעוט על פלח השוק החדש של מסחר קמעונאי מאורגן.

זו משימה לא קלה כלל. זאת, כי הרבה מן הרשתות הקמעונאיות, כמו גם הרבה מן היזמים אשר הם בעלי המרכזים המסחריים, הם מבוטחים אצל סוכנים גדולים הנמצאים בעיר תל אביב. אך, מי אמר, כי החיים הם קלים?

#### **3.2 ההזדמנות**

סוכן הביטוח יכול להפיק תועלת מן השינויים האלו בקמעונאות בארבע דרכים עיקריות. דרכים אלו הן:

- 1) הסוכן יכול להפעיל מאמץ שיווק (כולל: ביקורי מכירה) מרוכז כלפי עסקים קמעונאים אשר נכנסו אל מרכז מסחרי חדש. דרך אחת להתחבר אליהם היא דרך ביטוח המבנה, דרך הקבלן או היזם הבונה את המרכז המסחרי. דרך שניה היא על ידי נוכחות פיזית של הסוכן בתוך המרכז המסחרי. הסוכן יפתח משרד שלו או לפחות דוכן שלו. הנראות של סוכן אשר יש לו שטח בתוך מרכז מסחרי כלפי בעלי עסקים אחרים היא הרבה יותר גבוהה מאשר הנראות של סוכן אשר יש לו משרד הנמצא ברחוב בעיר, קל וחומר משרד בביתו. יתירה מכך, אצל עסקים הנמצאים במרכז מסחרי ביחד עם סוכן ביטוח עשויה להתפתח סימפטיה כלפי הסוכן. מקורה הוא בהרגשה של שותפות בגורל בבחינת הלקוח שלך הוא גם לקוח שלי, הויתרינה היפה שלך עוזרת גם לי למכור (ולהיפך).
- 2) סוכן יוכל "לחדור" אל רשת קמעונאית דרך חנות אשר אותה הוא מבטח והיא (החנות) נעשתה זכיון מקומי של הרשת. סוכן ביטוח יזם אף יחפש לחנויות של לקוחותיו זכיון מאת רשתות קמעונאיות, והמהדר אף ימצא לאותו לקוח, בו זמנית, שטח בתוך המרכז המסחרי.
- 3) סוכן הביטוח יציע לחנות מקומית של רשת לקיים מבצע משותף לשיווק (Joint Venture). זהו מבצע מסוג: "כל הקונה אצלכם תכשיט יקבל מאיתנו ביטוח שלו התכשיט לשנה בחינם". או: "כל הקונה בחנות המחשבים שלכם מעל סכום של 500 ₪ יקבל במתנה פוליסה לביטוח המחשב האישי שלו". במקרה כזה, החנות הקמעונאית תרוויח מכך מתנה (צ'ופר) יפה עבור לקוחותיה.

סוכן הביטוח ירוויח מכך מאת החנות:

א. פרסום בחינם.

ב. מבוטחים רבים נוספים.

לאחר שיבטחו אצלו את התכשיט או את המחשב אזי המבוטחים החדשים הם עשויים לקנות אצל משרדו ביטוחים נוספים.

אם המבצע המשותף עם החנות של הרשת יצליח- הסוכן עשוי לקבל רשות לקיים מבצע כזה עם חנויות נוספות באותה רשת קמעונאית.

לכאורה, סוכן הביטוח לא צריך היה להמתין להתאגדות של חנויות בתוך רשת או למעבר של חנויות אל תוך מרכזי קניות כדי לבצע פעולות כאלו בתחום השיווק. הוא יכול היה לבצע חלק מבין פעולות אלו כלפי או ביחד עם חנות קמעונאית פרטית ולא מאורגנת.

אך בפועל, מסתבר, כי קל יותר להפעיל פעולות שיווק כמו אלו שתוארו כאן ובפרט, עסקאות משותפות דווקא עם עסקים אשר הם פועלים בתוך רשת קמעונאית וגם בתוך מרכז קניה קמעונאי. זאת, כי:

(1) מנהליהם הם בעלי אוריינטציה חזקה יחסית לעבודת שיווק הכוללת משיכת לקוחות אל החנות. ולא רק לעבודת מכירה אשר מסתפקת בלכידת הלקוח כאשר אותו לקוח הוא כבר בתוך החנות.

וכפועל יוצא מכך:

(2) יש לחנויות אלו בדרך כלל, בסיס מידע שיווקי אודות לקוחות שלהן וכן כלי תכנון וגם כלי בקרה על עבודת השיווק שלהן.

בסיס מידע טוב ומסמכים המשמשים לתכנון ולבקרה אחר מכירות ואחר תשומות לשיווק הם מאפשרים לחנות הקמעונאית לנהל מבצע של קידום מכירות.

ואחרון חביב:

(4) סוכן הביטוח אשר יפתח משרד (ולעיתים, רק דוכן זמני) בתוך מרכז קמעונאי יוכל לראות במשך יום,

בממוצע מאות קונים. אלו הם קונים אשר כבר לא ניתן לראותם ליד משרד רגיל של סוכן ביטוח.

אם הסוכן יפעיל שיטות מעניינות אשר נועדו "לתפוס להם את העין", אזי, הוא עשוי למשוך עשרות קונים

מתוכם, בכל יום, להיכנס אל המשרד שלו הנמצא בתוך המרכז המסחרי. ואמנם, בקניונים רבים יש כבר

משרדים של סוכני ביטוח. סוכנים אשר רואיינו בתוכם מאשרים, כי חלק מבין לקוחותיהם החדשים הגיעו

אליהם פשוט, כי הם נמצאים בתוך הקניון.

מי מוכן לנסות את החלון הזה של הזדמנויות?

## ישראל ציגלמן.

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים.

דואר אלקטרוני: [zieg\\_exp@netvision.net.il](mailto:zieg_exp@netvision.net.il), אתר אינטרנט: [www.ziegelman.co.il](http://www.ziegelman.co.il)