

מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

חדשנות בשיווק

כמעט כל חברה הפועלת בתוך שוק תחרותי שואפת לבדל (To differentiate) את עצמה מול מתחריה. הבידול מאפשר לחברה לברוח מהתחרות ולבנות ביקוש שהוא קצת יותר קשיח, כלפי מוצריה, מאשר הביקוש הגמיש השורר בשוק תחרותי. במונחים של מיקרו כלכלה, ניתן לומר, כי כאשר חברה רואה לפנייה ביקוש שהוא יותר קשיח מאשר הביקוש לתוצרת של מתחריה, אזי החברה המסוימת פועלת כמו מונופול קטן, ויכולה לפיכך לקבל מחיר גבוה יותר מאשר המחיר אותו היא הייתה מקבלת קודם לבידול שלה, בתוך שוק שהוא תחרותי.

הבידול, אשר יוצר יתרון יחסי, מבוסס על חדשנות מסוימת בדרך ניהול העסקים של החברה. זוהי חדשנות אשר מתבטאת בשינוי מסוים המוכנס בעבודת השיווק הקודמת של אותה חברה, באופן בו השינוי נותן ערך ממשי ללקוחותיה. אותם לקוחות מוכנים לשלם לחברה תוספת מחיר (פרמיה) עבור הערך הנוסף שניתן להם על ידה.

שלושת הנדבכים של עבודת שיווק בהם ניתן לכאורה להכניס חדשנות

עבודת השיווק, במובנה הרחב, כוללת בתוכה את שלושת הנדבכים הבאים:

- א. אסטרטגיית שיווק, אשר לעיתים מכווצת לתוך הביטוי מודל עסקי (Business Model).
- ב. תמהיל שיווק (Marketing mix)
- ג. ניהול מכירות (Sales management).

האסטרטגיה יכולה לכלול בתוכה החלטות ראשיות אודות פלחי השוק של לקוחות רצויים כדי למכור להם, אודות מהירות השיווק הרצויה (מהירות גבוהה מחייבת לעיתים תקציבי ענק הנדרשים הרבה לפני שקיימת רמת מכירה מספקת כדי לממן פעולות שיווק יקרה), ואודות מידת העצמאות של החברה בעת פנייתה אל השוק אשר ניצב בפניה. בהתייחסו אל מידת העצמאות הזו, נציין, כי יש חברות המעדיפות שיווק עצמאי, ולעומתן, יש אחרות, המעדיפות להכניס לתוכן משקיע אסטרטגי, אשר יקל עליהן את הכניסה לשוק מסויים.

תמהיל השיווק מתייחס אל כל ארבעת כלי השיווק והם:

- מוצר (Product)
 - מחיר (Price)
 - הפצה פיזית (Physical distribution)
 - קידום מכירות (Promotion)
- ארבעת הכלים האלו מסומנים, בשפה האנגלית, בעזרת האות P (ארבע ה-P) לבסוף,

ניהול מכירות מתייחס אל שני הדרגים הבאים:

- א. דרך ניהולו של צוות אנשי המכירות ו/ או התועמלנים ו/ או יחידת הטלמרקטינג של החברה. דרך הניהול כוללת בתוכה את מספרם, בסיס החלוקה שלהם (לפי אזורים גאוגרפיים, לפי קווי מוצר, לפי סוגי לקוחות או כל חלוקה דומה) ואת דרך תיאומן של פגישות המכירה, המבוצעת עבורם.

ב. טקטיקת הביצוע של פגישת מכירה. הטקטיקה מתייחסת למיקום קיומה של הפגישה (כגון אצל הלקוח או בבית קפה), זהות הנוכחים בפגישה ביחד עם איש המכירות, דרך הטיפול בהתנגדויות של לקוח לקנות מאת החברה את המוצר המוצע על ידה.

1. חדשנות באסטרטגיית השיווק

חדשנות ברמה של אסטרטגיית השיווק יכולה להיות מומחשת דרך דוגמאות כגון הבאות:

- א. יצרן של לחצני מצוקה אלקטרוניים הנמכרים לבתי חולים אשר בחר, בניגוד למקובל, לפנות למדינה לא מפותחת כמו ניגריה כדי לחסוך לעצמו את ההוצאה הכספית היקרה מאוד, אשר נדרשה ממנו בעת חדירה אל השוק האמריקאי. זוהי הוצאה כספית יקרה בארה"ב הנדרשת כדי לממן תקינה יקרה, פרסום יקר, ביטוח יקר של מוצר ומשרד מכירות מקומי יקר.
- ב. יצרן של הזרקת פלסטיק בקבלנות משנה בחר להתמקד בשוק הרפואי בארה"ב דווקא בתחום מסוים שהוא חדש מאוד וגם צומח בשיעור שנתי ניכר. רק בתוך תחום צר זה, היצרן הישראלי מחפש לקנות בעלות ביצרן אמריקאי אשר מתחרה בו והוא פעיל בתוך השוק האמריקאי.
- ג. יצואן של מכונות יקרות המשמשות למיון ירקות ופירות, בחר להתמקד במקסיקו, אף שהיא מדינה ענייה יחסית ויש בה כח אדם זול. הוא בחר במקסיקו מכיוון שחקלאיה הרציניים משרתים את השוק הקמעונאי האמריקאי, ולכן הם נדרשים לעמוד בסטנדרטים גבוהים של הומוגניות הירקות הנארזים בשקית.
- ד. חברת בנייה אשר בונה מעל למאתיים יחידות דיור חדשות באזור שהוא איננו אזור ביקוש, הנמצא סמוך לעיר חיפה, בחרה להוציא את מירב תקציב קמפיין הפרסום ב"מכה ראשונה", עוד לפני שהעלתה דחפור ראשון להכנת שטח הבנייה. החברה עשתה כן, לאחר שעבודה של חקר שוק הורתה, כי יש למתחם הבנייה החדש ביקוש טוב במחיר תחרותי מאת מתעניינים בפריפרייה רחבה. החברה הוציאה, במשך כחודש ימים, כמיליון שקל על קמפיין פרסום, שעיקרו נעשה בשעת ה"פריים טיים" בטלוויזיה. בעקבות קמפיין הפרסום המהיר, החברה רשמה, בתוך חודש וחצי ראשונים, מעל מאה ועשרים מתעניינים וסגרה עימם קרוב למאה חוזים. דהינו, היא מכרה במהירות את קרוב למחצית הפרוייקט. זוהי אסטרטגיית חדשנית ויוצאת דופן בתוך ענף הבנייה, שהוא שמרן, ובו חברות נוטות לשחרר בשלב מוקדם של הבנייה רק חלק קטן מתוך תקציב הפרסום הנדרש עבור פרויקט בנייה חדש.

2. חדשנות בתמהיל השיווק

חדשנות ברמה של תמהיל השיווק יכולה כאמור להיות בכל ארבעת רכיביו של תמהיל זה והם מוצר, מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות. הדוגמאות הבאות יכולות להמחיש זאת:

א. מוצר

- 1) יצרן של מסורי מתכת המשמשים נגריות, הוסיף אריזת פלסטיק לכל מסור, הבנויה כמעטפת דואר. הוא הוסיף אריזה כזו על מנת להקל על המשתמש במסור לשלוח אותו ליצרן להשחזה, כל אימת ששיני המסור תקנהנה.
- 2) יצואן של מפתחות גביע (בוקסות) העשויים מתכת, והנמכרים בשוק האמריקאי, הוסיף חריטה של "אחריות לחיים" (Life Time Guarantee) על כל יחידה נמכרת. הוא עשה כן כדי להסיר סיכון פונקציונאלי של לקוחותיו בתעשיית הרכב או הספנות ולבדל עצמו מול מתחריו בשוק האמריקאי.

ב. מחיר

3) יצרן אלקטרוניקה צפוני מציע מכשיר בו גלאים (סנסורים) אלקטרוניים המשמשים לחסכון בחשמל לשוק המוסדי. המכשיר מכבה אורות כאשר אין אנשים, כמו קהל מטופלים, במשרד בו הוא מותקן. אותו יצרן הציע ללקוחותיו, כמו קופת חולים מכבי, למדוד מראש את צריכת החשמל במשרדים שונים כמו בחדרי המתנה. לאחר המדידה, הוא הציע למכור ללקוחות מכשיר ובו גלאים אשר מחירו ישולם רק דרך החסכון, אשר יושג בצריכת החשמל כתוצאה מרכישתו. ואמנם, בתוך פרק זמן של כשלוש שנים, המכשיר, ובו הגלאים, שולם במלואו. עסקה כזו היא יותר קשה לביצוע בתור עסקת יצוא אצל לקוחות בחו"ל, כי קשה למדוד אצלם צריכה מראש של החשמל. לכן, אם מבקשים לייצא בדרך זו, צריך להתקשר עם מפיץ בחו"ל או להקים חברת בת בחו"ל, אשר יש להם יכולת מימון, וגם יכולת מדידה מראש כזו בקנה מידה רחב.

ג. הפצה פיזית

4) יצואן של שקיות ניילון פשוטות, כמו אלו המחולקות בחנות סופרמרקט, הצליח לייצא אותן לספרד ואף לגבור על תחרות מצד הסינים. הוא עשה כן על ידי הוזלת ההובלה הימית, אשר משקלה גבוה בדרך כלל בתוך עלות המוצר CIF (בנמל הלקוח). היצואן הוזיל מאוד את ההובלה הימית בכך שהוא מצא חברת ספנות אשר אניותיה מביאות סחורה לישראל, אך הן חוזרות ריקות למערב אירופה.

ד. קידום מכירות

5) מכללה אקדמית להנדסה הצליחה להעלות את שיעור הלומדות בה מקצועות גבריים, כמו הנדסת מכונות וגם הנדסת אלקטרוניקה, מאחוזים בודדים אל מעל לשיעור של עשרים אחוז. היא עשתה כן, לאחר עבודה של חקר שוק, תוך פנייה יזומה אל מועמדות הנמצאות עדיין בשירות סדיר או בשירות לאומי ושהן עם פרופיל מתאים ללימודי הנדסה כאלו, וגם תוך שימת דגש על נשים בפרסום הנעשה לחוגי לימודים אלו מטעם המכללה.

3. חדשנות בניהול מכירות

חדשנות ברמה של ניהול מכירות יכולה להיות מומחשת דרך הדוגמאות הבאות:

- א. מכללה אקדמית צפונית הושיבה בוגרים, במקום עובדים רגילים שלה, ליד שולחנות ההסברה והרישום ב"יום הפתוח". מסתבר כי הבוגרים הם משכנעים טובים יותר טובים של המועמדים ללימודים מאשר סטודנטים נוכחיים או עובדים, בכך שניתן למצוא תעסוקה מתאימה בתום לימודי התואר האקדמי.
- ב. מלון בעיר בנהרייה הצליח להגיע לשיעור גבוה של כ-30% במכירת לינות באינטרנט דרך אפליקציה דיגיטלית ייחודית שלו. המתעניין צריך להירשם לאפליקציה, ואז הוא מקבל שוברי הנחה (קופונים) לאתרי תיירות רבים. הכניסה לאפליקציה נעשית דרך שני מנגנונים יעילים. תוך זמן קצר, האפליקציה משכה כחמשת אלפים מבקרים.
- ג. איש מכירות ליצוא העובד אצל יצרן של מכשור, אשר יצא לפגישות מכירה ברוסיה, נהג להראות למארחיו מבין לקוחותיו הפוטנציאליים, בתחילת כל פגישת מכירה, תמונה של משפחתו, במחשב הנייד שלו. בדרך זו, הוא היה מכון את שלב "יצירת הכימיה", אשר בתחילת כל שיחת מכירה, לנושא המשפחה. אף שהמוצר הנמכר היה טכנולוגי הוא למד רבות, כבר בתחילת הפגישה, אודות משפחתו של מארחו הלקוח, באופן שתרם להעלות את שיעור הסגירה של עסקאותיו ברוסיה בשיעור ניכר.

4. האם השפעות החידוש היא ארוכת טווח?

השפעתו של חידוש עסקי על רמת המכירה או על רמת הרווח המושג ממכירה בחברה עסקית היא בדרך כלל מוגבלת לפרק זמן של שנים בודדות. לאחר פרק זמן זה, החידוש שהוכנס בעבודת השיווק של החברה הוא כבר מיושן, ולא אחת, מאומץ גם על ידי מתחריה של החברה. לכן, חברה נדרשת להכניס באופן שוטף חידושים בעבודת השיווק שלה.

5. כיצד מאתרים נושאים לחדשנות?

נושא החדשנות בעבודת השיווק הוא, בדרך כלל, לא אקראי. ניתן לאתר אותו על סמך ניתוח של השוק. זהו ניתוח אשר יכול להיעשות במסגרת עבודה מקיפה של חקר שוק או במסגרת של עבודה מצומצמת יותר של חיפוש נושאים לחדשנות, אשר יכולים להקנות לחברה המחפשת אותם יתרון יחסי על פני מתחריה. ניתוח השוק כולל בתוכו חקר של קונים, חקר של סוחרים, חקר של מתחרים ואף חקר של מאפייני מאקרו (Macro) כמו גודל שוק ורגולציה. בנוסף לחקר של ארבע קבוצות אלו, חקר השוק כולל גם ניתוח של שווקים אחרים, אשר ניתן ללמוד מתוך חקירה בהם אודות חדשנות שהושגה בהם. חקר של נושאים אלו יכול ללמד רבות אודות נושאים החשובים לקונים אשר עד כה לא ניתן להם מענה מתאים כמו דרישות שירות מסוימות אצל הקונים, וכן אודות פעילות של מתחרים אשר נותנות להם יתרון אצל הקונים. לימוד כזה מוביל, בדרך כלל, לאיתורם של שניים שלושה רעיונות לחידושים בעבודת השיווק הנעשית אצל החברה שהזמינה את חקר השוק.

6. כיצד בונים בחברה תרבות של חדשנות עסקית?

תרבות ארגונית של חדשנות עסקית איננה נבנית מאליה. כדי לבנות אותה, צריך כי ההנהלה של החברה העסקית תעודד חדשנות. העידוד מתבטא בשני השלבים הבאים של טיפול ברעיונות חדשים:

- א. איתור רעיונות לחידושים
- ב. בחינה של הרעיונות האלו

העידוד של העובדים לבוא עם הצעות לחידושים, כמו גם בחינה של חידושים כאלו, הם שני שלבים הדורשים הקציה של משאבי ניהול וגם כסף. משאבי הניהול מתבטאים בתחזוקתו של פורום חדשנות, המתכנס בכל פרק זמן מסויים. המשאב הכספי נדרש כדי לממן עבודות של חקר שוק ובעקבותיהן, תוכניות עסקיות עבור רעיונות לפעולה חדשנית, אשר עברו סינון ראשוני בקרב פורום החדשנות, ואף במתן של פרס כספי לעובדים בחברה, אשר הביאו לה רעיונות ישימים לחדשנות בעבודת השיווק שלה.

וכי מי אמר כי חדשנות היא בשמיים בלבד?