

מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

כרטיס טיסה – מוצר, שירות או סחורה?

בידול השירות מאפשר אפליית מחירים ומקסום הפדיון. על שינוי ארגוני של מעבר מגישת מכירות לגישת שיווק



מאת: רו"ח אהוד ציגלמן

שינוי חיצוני המתרחש בסביבה העסקית, דוגמת שינוי ברמת התחרות בשווקים או שינוי ברגולציה, מכתוב לעתים עדכון של האסטרטגיה והתאמת המבנה הארגוני והפעילות של החברה למציאות החדשה. שינוי באסטרטגיה עשוי לבוא לידי ביטוי במקרים כמו מעבר ממכירת סחורה לשיווק של מוצר מבודל, התחלת של שיווק ליבשת חדשה, או מעבר מהשוק המוסדי אל השוק הקמעוני. במאמר זה נדון בשינוי משמעותי באסטרטגיית השיווק של החברה, ובהשפעותיו על המבנה הארגוני והפעילות התפעולית.

תהליך התאמת החברה לשינוי משמעותי באסטרטגיית השיווק שלה, יודגם במאמר זה באמצעות חברה המצויה בשלב בו המוצרים או השירותים אותם היא מוכרת הופכים לסחורה (Commodity), עם הגיעם לשלב הבגרות במחזור חייהם. תהליך ההתבגרות של מוצר על-פני מחזור חייו הוא בתקופה האחרונה, בעקבות הגלובליזציה ומהפכת המידע. כאשר רבים מהמוצרים מצויים בשלב הבגרות, בו התחרות הינה עזה, אזי הרווחיות נשחקת וקשה לשמור על נתח השוק, בייחוד כאשר אין יתרון ייחודי על-פני מוצרי המתחרים.

בחברה כזאת, השיווק נוטה לעבור לספסל האחורי, ואת החברה עובר להוביל צוות המכירות. אז שם המשחק אינו בידול והצעת ערך העונה על צרכי הלקוח, אלא שמירה על נתח השוק (Market Share).

ישנן דרכים נוספות לבידול מוצר ולבריחה מתחרות. אלו הן דרכים כגון הוספת שירות למוצר, שינוי באריזת המוצר, מציאת יישום חדש לאותו המוצר או הוספת מקומות מכירה חדשים עבורו. במאמר זה נעסוק בבריחה מהתחרות באמצעות פילוח השוק, מענה לצרכים ייחודיים של פלחי שוק שונים ודיפרנציאציה מחירים, הממקסמת את הפרמיה אותה מוכנים לשלם לקוחות עבור מוצרים מבודלים.

דוגמאות	הפעולה
השיגו ספונסר, מדרג ניהולי בכיר, בעבור התהליך מסדו פורום פנימי לקידום פעילות השיווק שילחו מזכרים לחברי הנהלה	עשו חברים בתוך החברה
פלחו את השוק בעזרת מחקר שוק הוסיפו מאפיינים למוצר, והפלו מחירים	התחילו בפעולות בסיסיות

טלפון: 03) 600 5433, פקס: 03) 600 5434, דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il

אתר אינטרנט: <http://ziegelman-consulting.com>

מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

הכינו תבנית לתוכנית של מהלך שיווקי	←
פתחו מערכת קשרי לקוחות (CRM) בסיסית	←
למדו צרכי הלקוחות	←
עדכנו מאפייני מוצרים בעקבות סקרי לקוחות	←
בצעו סטנדרטיזציה של מותגים	←
אפיינו את הצעת הערך של המוצרים	←
תמחרו את המוצרים בהתאם לערך שהם נותנים ללקוח	←
השיגו מהר נצחונות קטנים	←
בחרו מספר מצומצם של מוצרים לפיילוט מוצלח	←
הגדילו שיעורי הריווחיות במוצרי הפיילוט	←
מדדו ההצלחה	←
הציגו תמחור ברור	←
התמקדו בהשגת שיפור בשיעור הרווחיות	←
בצעו סקרי שביעות רצון לקוחות	←
מדדו את 'החסרים' באספקה, ואת זמני האספקה	←
מדדו הכנסות (Income) ממוצרים חדשים	←
השוו הפרמיה המושגת בשוק אל מול מוצרי המתחרים	←
הציגו חשבונאית תוצאות מהלכים ברזולוציות של טריטוריה, לקוחות ומוצרים	←
ידעו אחרים על ההצלחה	←
צרו מאגר מידע אודות כלי שיווק ופרקטיקה אופטימאלית (Best Practice)	←
העבירו תוכנית שיווק לאישור המנכ"ל	←
הרכיבו צוותים משותפים של אנשי שיווק ומכירות	←
וודאו, כי עובדים בחברה עוברים הדרכות בשיווק	←
קיבעו עובדות בשטח	←
הביאו סיוע של חברת יעוץ	←
צרו כוחות משימה שיווקיים יעודיים לפרוייקטים ראשונים	←
ביחידות קצה של החברה	←
הפרידו את השיווק והמכירות ברמת מטה החברה	←
הביאו לכך שכ 20% מהמנהלים המוכשרים בחברה יעבדו בתחום השיווק	←
הפכו להיות מבוקשים	←
השתתפו בפגישת הסקירה האסטרטגית אודות הפיילוט	←
הכניסו עלויות השיווק ותחזיות מכירות לתקציבים של היחידות העסקיות השונות בחברה	←
סייעו למנהלי החברה לדבר אל העובדים בשפה שיווקית	←
אפיינו את הפרופיל של אנשי המכירות והשיווק של החברה	←
הטמיעו מודל הכשרה קבוע לאנשי השיווק והמכירות	←

כרטיסי טיסה, לדוגמה, עשויים היו להיות סחורה אולם הם נמכר כשירות מבודל. הטסה במושב מטוס מלונדון לניו-יורק עשויה הייתה להיות שירות בעל מאפייני סחורה. אולם חברות התעופה, שמבינות היטב הצורך במכירת שירותים מבודלים, בידלו שירותים רבים שונים מהשירות המקורי של הטסה מיעד ליעד.

בידול ראשוני ומשמעותי היה חלוקת המטוס למחלקות פיזיות נפרדות: מחלקה ראשונה, מחלקת עסקים ומחלקת תיירים. במחלקות אלה נותנים שירות ברמה שונה וגם שירותי הקרקע שלהן פוצלו. מעבר לכך, גם בתוך מחלקת התיירים ישנן מחלקות וירטואליות של כרטיסים הנמכרים בתנאים משפטיים שונים, דוגמת עלות שינויים בכרטיס או משך השהיה המקסימלי ביעד.

טלפון: 03) 600 5433, פקס: 03) 600 5434, דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il

אתר אינטרנט: <http://ziegelman-consulting.com>

מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

שינויים אלה במאפייני השירות המקורי, שבמהותו הינו דומה מאוד, נועדו לאפשר אפליית מחירים ומקסום הפדיון מהלקוחות. הגורם המאפשר ביצוע אפליית מחירים זו, הינו איפיון שונה, אפילו במעט, של השירות.

השלבים במעבר מחברה המוכרת סחורה לחברה המשוקת מוצרים מבודלים

לא קל לבסס אסטרטגיה של פילוח שוק ודיפרנציאציה מחירים בחברה שבתרבות ובתפישה שלה אין מקום לשיווק. בחברה כזו יש לטפל, במספר מישורים, בשחרור ההתנגדות לביצוע פעילות שיווק.

פילוח השוק מאפשר לחברה למכור ללקוחות שונים מוצרים מבודלים ברווחיות גבוהה יותר מזו שהיתה מושגת אילו מכרו את אותם מוצרים כסחורה. שינוי זה מצריך שידרוג בשרשרת האספקה, שכעת נדרשת לשילוח מוצרים מבודלים ליעדים שונים. הקמת מערכת לקשרי לקוחות וביצוע תמחור לקוחות מאפשרות לחברה לראות את הערך של כל לקוח בעבור החברה, ובסכימה - של כל פלח שוק. ידיעת הערך הכספי של הרווח המושג מכל פלח שוק, מאפשרת קבלת החלטות על פלחי השוק עבורם יפותחו מוצרים מבודלים חדשים, תוך פעולה לפי שיקול עלות-תועלת.

ראשית, יש להשיג בעלי ברית פנימיים למהלכים הבאים, ולנטרל התנגדות של מתנגדים פוטנציאליים. ניתן להשיג בעלי הברית ולנטרל מתנגדים על-ידי שיתופם של גורמי הכוח, בפורום המוביל את שדרוג פעילות השיווק של החברה. בפורום זה, הדגש יהיה על פילוח השוק, הבנת הצרכים המיוחדים של הלקוחות בפלחי השוק השונים, ועל אסטרטגיית אפליית מחיר שתנוסה במספר פרויקטי פיילוט (ניסוי), שיותאמו לקבוצות לקוחות במספר פלחי שוק. כדי שהערך של פרויקטי הפיילוט יהיה ברור, יש לתכנן מראש ולבצע מדידה של אפקטיביות המהלכים השיווקיים, באמצעות שימוש בכלים ברורים.

בהמשך יש להפיץ, לאורך ולרוחב החברה, את תוצאות המדידה, בכדי להשיג מינוף להצלחות הקטנות אותן צוברים. הפצת מידע אודות הצלחות בפיילוט, צפויה להביא להלך רוח של עבודה שיווקית בשדרות הניהול של החברה, ולשילוב חשיבה שיווקית בקבלת החלטות אודות מוצרי החברה.

באמצעות מהלכים אלה, ניתן להתקדם בתהליך השינוי מחברה המוכרת סחורה לחברה המשוקת מוצר מבודל.

שינוי ארגוני של מעבר מגישת מכירות לגישת שיווק בעבור חברה שמשוקת סחורה הוא קשה לביצוע, ואולם ניתן להתגבר על קושי זה בעזרת כוח

רצון גדול של המנהל המוביל את המהלך. רק מנהל בעל כוח רצון כזה יוכל להעביר חברה מגישת מכירות לגישת שיווק, המאפשרת בריחה מהתחרות.

רו"ח אהוד ציגלמן, הוא מנהל מחלקת אסטרטגיה במכון ציגלמן ehud@ziegelman.co.il

המאמר פורסם באתר דה-מרקר:

<http://shivuk.themarker.com/news/index.dot?id=39277&title=%3החברה+או+שירות+מוצר+שיטה+מוביל>

תגיית: אהוד ציגלמן, מכון ציגלמן, Ziegelman Institute

טלפון: 03) 600 5433, פקס: 03) 600 5434, דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il

אתר אינטרנט: <http://ziegelman-consulting.com>