

# מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

## טעות בהערכת נתח השוק של החברה מובילה לפעולה אסטרטגית שגויה



מאת: רו"ח אהוד ציגלמן

לטעות בהערכת נתח השוק של החברה יש השלכות שליליות, אותן ניתן למנוע באמצעות מחקר שוק

טעות בהערכת נתח השוק השנתי (Current Market Share) של חברה, אשר יש לה נתח שוק משמעותי, עשויה להוביל אותה להתנהלות אסטרטגית שגויה. מצד אחד, זאת עשויה להיות טעות לפיה מחלקת השיווק מעריכה שלחברה נתח שוק גדול מזה שיש לה בפועל. אז המנכ"ל והדירקטוריון עשויים שלא לחוץ על דושת הגז של פעילות השיווק, משום שבמוצרים הקיימים, לכאורה כבר ממילא יש לחברה שליטה בשוק. מצד שני, זאת עשויה להיות טעות לפיה הוערך שנתח השוק נמוך מזה שהוא בפועל, ואז החברה מבצעת פעילויות שיווק יקרות, אך לא מצליחה להגדיל מכירות, משום שהיא כבר שולטת ברוב השוק.

### דוגמה ראשונה – יצרן מערכות תשתית לדירה

מנהל השיווק של השוק המקומי אצל אחד מהיצרנים המובילים בארץ של מוצר בניה, המשולב בדירות ובתים חדשים, העריך כי נתח השוק של החברה הינו כ 38% במונחי כמות נמכרת. הוא טען לקשרים עם יצרן יחיד בארץ של רכיב המשמש את כלל המתחרים בשוק מוצר הבניה, בעזרתם הוא מודע לסך הכמות הנמכרת בשוק המקומי. טענה זו, שבתחילה התקבלה בהנהלת החברה ללא עוררין, הביאה לכך שלא נעשו מאמצי שיווק משמעותיים, מתוך הנחה שיהיה קשה מאוד להגדיל נתח שוק זה.

כאשר בוחנים בעין דירות ובתים חדשים רבים, התחושה המתקבלת היא שנתח השוק המצטבר (Accumulated Market Share) של החברה נמוך משמעותית. תחושה זאת הובילה את מנכ"ל החברה לבקש מפירמת יעוץ חיצונית לבחון, במסגרת מחקר שוק, את נתח השוק של החברה. כבר עם תחילת עבודת מחקר השוק, כאשר נתבקש מנהל השיווק של החברה בשוק המקומי לספק נתונים אודות המכירות, הוא סיפק הערכה חדשה לנתח שוק של 32%. במסגרת מחקר השוק נבחן נתח השוק של החברה משלושה כיוונים בלתי תלויים. ראשית, באמצעות רכיב אחר המשמש ביצור חלק אחר של המערכת אותו מוכרת החברה. גם רכיב זה מיוצר בארץ על-ידי יצרן אחד, ויש לו יבואן אחד – שנייהם ספקים של החברה. גם היצרן וגם היבואן הרגישו בנוח לשתף את החברה במידע שבידיהם על סך מכירות הרכיב בארץ. שנית, נדגמו כאלף דירות ונבחן קיומה של מערכת של החברה בהן. לבסוף, בוצע חישוב של גודל השוק שהתבסס על נתוני למ"ס אודות בניית דירות חדשות ועל משך החיים של המערכת. התמונה שהתקבלה הייתה שונה לחלוטין. לחברה היה נתח

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

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

# מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

שוק נמוך משמעותית הן מכמות היחידות הנמכרות והן מהפדיון בענף. הטעות בהערכת נתח השוק, הביאה להעדר לחץ ניהולי על מחלקת השיווק להשיג תוצאות טובות יותר.

## דוגמה שנייה – יצרן מערכות ריהוט ייעודיות

יצרן אחר של מערכות ריהוט ייעודיות, הנמכרות בכעשרים אלף ש"ח למערכת, העריך, בעקבות תכנון אסטרטגי שביצעה פירמת יעוץ, כי נתח השוק שלו הוא 60%. ככל-הנראה, הערכה זו לא בוססה על תצפיות רבות בשטח. במחקר שוק שהוזמן מאת פירמת יעוץ אחרת, ביקש המנכ"ל לבחון עמדות של לקוחות, מיצוב החברה, סיבות להפסד עסקאות, ואת גודל נתח השוק של החברה. לאחר כמאה ראיונות עם לקוחות בשוק, התברר כי במוצר העיקרי שלה לחברה יש נתח שוק כמותי של כ- 75%. התחרות בחברה מגיעה בעיקר ממתחרי קטן הפועל בדרום הארץ ומיבואן של מערכות מאירופה, המציעים מוצרים זולים יותר.

להערכה בחסר של נתח השוק במקרה זה הייתה גם-כן השלכה על אסטרטגיית החברה: על-אף שלחברה אין יכולת לגדול בשיעור משמעותי בקו המוצר המוביל שלה, היא השקיעה עוד ועוד בשירות ובשיווק. מה שחברה כזו זקוקה לו הינם בעיקר מוצרים חדשים או שווקים אחרים למוצריה.

## כיצד אומדים את נתח השוק של החברה?

את נתח השוק של החברה ניתן לאמוד באמצעות מחקר שוק. זהו מחקר בו אומדים את גודלו של כלל השוק בשיטות שונות, דוגמת ראיון של לקוחות אודות היקף הקניות שלהם והערכה של מספרם, ראיון של ספקי חומרי גלם המספקים רכיב מרכזי ביצור, חישוב של היקף היבוא ארצה בעזרת נתוני יבוא (אם המוצר גם מיובא), או ניתוח מכירות של סוחרים הפעילים בענף. כאשר מתקבלת הערכה לגודלו של כלל השוק, ניתן לחלץ את נתח השוק בקלות באמצעות חלוקת מכירות החברה בפועל בסך המכירה המושגת בכלל השוק.

## מהי חשיבות ידיעת נתח השוק?

לידיעת המנכ"ל והדירקטוריון את נתח השוק השנתי של החברה, יש חשיבות גדולה ביותר בחברות להן נתח שוק משמעותי. בחברות כאלה אסטרטגיית החברה ומאמציה תלויים רבות בנתח השוק של החברה. מכאן, שמומלץ לבדוק, באופן עצמאי ונטול פניות, את נתח השוק של החברה מדי כל פרק זמן, כמו שלוש עד חמש שנים.

---

רו"ח אהוד ציגלמן, הוא מנהל מחלקת אסטרטגיה במכון ציגלמן [ehud@ziegelman.co.il](mailto:ehud@ziegelman.co.il)

תגיית: אהוד ציגלמן, מכון ציגלמן, Ziegelman Institute