

סריקת הסביבה השיווקית

סביבה רחוקה	סביבה קרובה	ענף - מודל פורטר
(סביבת מאקרו, חיצונית)	(מיקרו פנימית)	מודל SWOT

הסביבה הרחוקה :

הסביבה הרחוקה כוללת בתוכה את כל הגורמים אשר משפיעים על פעילותה של הפירמה אבל לפירמה אין יכולת להשפיע עליהם. הסביבה הרחוקה חייבת להלקח בחשבון עי הפירמה בין תכנון וביצוע של האסטרטגיה שיווקית. הסביבה הרחוקה כוללת בתוכה את המרכיבים הבאים :

- (1) סביבה דמוגרפית - במרכיבי הסביבה הזו אנו כוללים שינוי במספר הילדים למשפחה, שינוי בגיל הנישואין, שינוי במבנה בית האב המסורת וכו'.
- (2) הסביבה הכלכלית - הסביבה הכלכלית כוללת בתוכה היבטים של גאות כלכלית, מיתון כלכלי, שינויים בשערי המטבע וכו'.
- (3) סביבה טבעית - בסביבה זו נהוג להתייחס בין היתר למחירי חומרי הגלם השונים ועלויות האנרגיה. הכניסה היפנית החזקה לארה"ב בתעשית הרכב עיצלה עד תום את השינוי במחירי האנרגיה.
- (4) סביבה פוליטית - כוללת בתוכה חוקים, תקנות, והתפתחות משמעותית בדחיקה הצרכנית. גם נכסים ומיסוי משפיעות על ענפים.
- (5) סביבה טכנולוגית - אין ספק כי קצב הוצאת חידושים טכנולוגיים גורם לכך שמחזורי החיים של מוצרים התקצרו. והמשמעות היא שפירמה שרוצה לשרוד חייבת להתקדם לפחות בקצב הקידמה הטכנולוגית.

6) סביבה תרבותית - סביבה זו דנה בין היתר בשינוי גישות, עמדות, למשל כלפי פנאי (קניונים, קניות).

הסביבה הקרובה

מכונה גם סביבת המיקרו או סביבה פנימית, היא מוגדרת ככל הגורמים אשר משפיעים על פעילות הפירמה, ואשר מושפעים מפעילות - לרבות לקוחות, מתחרים, ספקים, עובדים וגורמי ביניים, סיטונאים וקימעונאים.

גורמי הסביבה הקרובה:

- 1) לקוחות - הלקוחות משפיעים על הפירמה דרך הצרכים והרצונות המשתנים של _____ כתוצאה משך הפירמה מוציאה לשוק מוצרים עפ"י דרישות הלקוח. הפירמה משפיעה על הלקוחות ע"י גירויים שיווקים כגון : שינוי במחיר, שינוי באריזה, פרסום וכו'.
- 2) מתחרים - המתחרים מופשעים מן האסטרטגיה השיווקית בה נוקט הארגון (למשל מתחרה לא יכול להתעלם משיפורים טכנולוגיים בצד נו או ממסע פרסום או ממדיניות קדום מכירות וכו'...) כמובן שהארגון משתמש באסטרטגית המתחרים (מדיניות ההמחרה ההפצה הקידום כו').
- 3) גורמי הביניים (סיטונאים, קמעונאים - יצרן - סיטונאי - קמעונאי באפשרות היצרן להשפיע על גורמי ההפצה באמצעות אסטרטגיית דחיפה _____ הפירמה יכולה להשפיע על גורמי הביניים באמצעות אסטרטגיית דחיפה שפרושה לתת תמריצים כדוגמאת בלעדיות, סיוע בסידור המוצרים, _____ יותר גבוהים וכו'... לעומת זאת אפשרות שניה היא ע"י אסטרטגיית משתנה שפרושה לגרות את הצרכן לבוא לנק' המכירה ולדרוש את המוצר. (דוגמאות - אחריות מוגדלת, מוצרים משלימים וע"י פרסום).

ניתוח ענף - סיווג ענפים

סוגים שונים של מצבי שוק:

התחרות המשוכללת - תחרות זו היא מצב שוק המאופיין בריבוי של קונים ומוכרים קטנים אשר אינם מסוגלים לקבוע כל אחד לחוד את מחיר שווי המשקל. בענף של תחרות משוכללת יקבעו המחירים עפ"י כוחות השוק, הביקוש וההצע. הנחות המודל:

א. הרבה קונים ומוכרים קטנים.

ב. מוצרים הומוגניים - אין מותגים.

ג. מידע מלא בשוק.

ד. ההתנהגות בשוק היא רציונלית.

ה. אין התערבות ממשלתית.

החשיבות של הבנת הענף שנקרא תחרות משוכללת נעוצה בכך שאם מורידים הנחות מסוימות מגיעים למצב שוק שמכונה תחרות בלתי משוכללת.

המונופול - הוא מצב שוק המאופיין בקיומו של יצרן אחד גדול המנצל את כוחו. במקרה של מונופול הממשלה נוטה להגביל את פעילותו ולפקח עליו כדי להגן על הצרכנים.

מונופסון - מצב שוק המאופיין בקיומו של קונה אחד גדול המנצל את כוחו (צבא).

אוליגופול - מצב שוק או סוג של ענף המאופיין בכך ששלושה עד שישה יצרנים חולשים על למעלה מ- 50% מהשוק. דוגמאות: חברות הגז, הדלק, הביטוח, יש לקחת בחשבון שבמצב של ענף אוליגופוליסטי קיימת סכנה שיווצר קרטל.

קרטל - הוא מצב שוק שבו החברות השונות מתאימות עמדות ומחירים. כדי לנצל את כוחן המשותף. התארגנות שכזו היא עבירה על החוק.

תחרות מנופוליסטית - זהו מצב שוק שבו ישנן הרבה חברות המיצרות מותגים שונים. התחרות היא בתוך קטגוריית המוצר ולכל חברה יש מונופול על המותג שלה. זה המצב השכיח ביותר כיום.

מודל פורטר

מודל פורטר הוא מודל קלאסי לניתוח ואפיון ענפים, המודל מורכב "מחמישה כוחות". כוחות אלו מעצבים את הענף ומאפיינים את התחרות שבו. נסביר על הכוחות ונאפיין אותם באמצעות שוק ההמבורגרים.

כוח מס' 1 - יריבות ותחרות בענף - כאן אנו מתייחסים לחברות השונות המיצרות את המותגים השונים בתחום ההמבורגרים, למשל בורגר ראנץ', בורגרקינג, מקדונלדס וכו'. היריבות בענף היא ונקציה של מס' המתחרים וגודלם, השלב במחזור חיי המוצר שבו נמצא הענף, חסמי הכניסה והיציאה, וכו'... ענף שבו היריבות היא גבוהה מאופיין בין היתר

ב:

1. חוסר יכולת בידול.
2. מצוי בשלב הבגרות של מחזור החיים.
3. ענף שבו חסמי הכניסה נמוכים אבל חסם היציאה גבוהה.

כוח מס' 2 - מוצרים תחליפים - מוצר תחליפי להמבורגר יכול להיות פיצה, פלאפל, שווארמה וכו'...

כוח מס' 3 - מתחרים פוטנציאליים - לצורך הענין מתחרה פוטנציאלי הוא גוף שלא מנהל נכון לעכשיו תחרות גלויה עימנו, אבל יש לו את היכולת להפוך למתחרה בעתיד. למשל רשתות המבורגרים בארה"ב שטרם נכנסו לישראל.

כוח מס' 4 קונים - הקונים מהווים כח מקומי חזק אם הם גדולים, מאוגדים או שעלויות המעבר שלהם לפירמה יחסית קטנות. במקרה שלנו בשוק ההמבורגר היות ועיקר השוק זה צרכנים פרטים קטנים אפשר לומר שכח המיקוח של הלקוחות קטן ביותר.

כוח מס' 5 - ספקים - לספקים יכולים להיות כוחות מיקוח גדולים אם הם בלעדים או שהם מחזיקים בטכנולוגיה יחודית וכו'..

מונחי מפתח בניתוח תחרות

נתח שוק - מכירות הפירמה מסך המכירות בפלח שוק נתון.
נתח שוק יחסי - מכירות הפירמה חלקי מכירות המתחרה הגדול ביותר שלה.

פלח שוק - קבוצת אנשים בעלי מכנה משותף.
נתח התודעה - שעור הלקוחות שצינו את שם המתחרה בתגובה למשפט "ציין את החברה הראשונה שעולה לך בראש בענף זה".
נתח הלב - שעור הלקוחות שצינו את שם המתחרה בתגובה למשפט "ציין את החברה שממנה היית מעדיף לקנות את המוצר".
הרחבה על המונחים :

נתח שוק - נתח השוק של הפירמה מתיחס למכירות של הפירמה מסך המכירות עבור מוצר נתון, בפרק זמן נתון באזור גאוגרפי נתון. למשל אם מכירות הפירמה הן בתחום של 200,000 שח וסך המכירות בפלח בתקופה הנדונה הוא בפרק זמן נתון שוות ל- מליון ש"ח הרי שנתח השוק שלי הוא 20%.

נתח שוק יחסי - מהווה מדד לעוצמתה של הפירמה. אם המצב גדול מ- 1 הפירמה מובילה.

פלח שוק - זוהי קבוצת אנשים בעלת מכנה משותף, המכנה המשותף יכול להיות דמוגרפי, פסיכוגרפי, גאוגרפי וכו'.
כאשר נתח התודעה והלב במגוון עליה הרי שיש סיכוי טוב שבסופו של דבר זה יתורגם לנתח שוק.

מודל SWOT

S נקודת החוזק

W נקודות התורפה

O הזדמנויות

T איומים

המודל הינו מודל השוואתי ומהווה מסגרת לניתוח התחרות והשוק.

מודל זה הוא מודל השוואתי לניתוח הענף. במודל נקודות חוזק ותורפה אשר בהם משווים את הפירמה "המתחרים", כל זאת לנוכח ההזדמנויות והאיומים שמציגה הסביבה. ניתן לבצע בדיקה של נ' החוזק והתורפה עפ"י הפרמטרים הבאים:

(1) **מבנה אירגוני** - כאן ניתן לבחון את משך השליטה של הארגון, כלומר האם הארגון שלנו הוא תלול או שטוח ביחס למתחרים.

(2) **כח אדם** - כאן אנו בודקים את ההון האנושי של הארגון, ניסיון, ותק, סוג ההכשרה וכו'... בסוגיה זו ניתן לבדוק את ההעדרות והתחלופה בארגון מול המתחרים.

(3) **שיווק** - בסוגיה זו אנו יכולים לבחון את רוחב תמהיל המוצרים של הפירמה מול המתחרים, את המיצוב של הפירמה וכו'.

(4) **טכנולוגיה** - טכנולוגית היצרו שלנו מול המתחרים.

(5) **מימון וכספים** - כאן אנו בודקים את שמאביה הפיננסים של הפירמה לרבות יחסי הנזילות שלנו מול המתחרים.

רמות מיקוד של פירמות

מיקוד לקוחות, מתחרים ושוק.

כל פירמה חייבת לקבל על עצמה החלטה באיזו גישת מיקוד עליה לנקוט. נוטים לבצע הבחנה בין מיקוד לקוחות, מתחרים או שוק. פירמה הנוקטת בגישת השוק למעשה משלבת בין 2 הגישות האחרות.

(1) **מיקוד לקוחות** - פרימה מוכוונת לקוחות שמה את עיקר הדגש בבדיקה מתמדת של צרכי הלקוחות וניתוח יסוד של דפוסי התנהגותו. לפירמות כאלו עיקר המשאבים יוקצו לבצוע מחקרי שוק (בין היתר ע"י חברות כדוגמת גאוכדוגרפיה וכו'...). צעדים של חברה שהיא מיקוד לקוחות ע"י הקמת מועדון לקוחות, שליחת אגרת מזל טוב ללקוחות.

(2) **מיקוד מתחרים** - עפ"י גישה חיצונית זו הפירמה מפעילה מודיעין שיווקי אשר שם את הדגש על ניתוח מתמיד של צעדי המתחרים, בין היתר ע"י פרסום של דרושים באופן פקטיבי. מודיעין מתבטא בחיפוש בפן הזה של המתחרה, שליחת "לקוח" למתחרה ולקבל מידע.

(3) **מיקוד שוק** - זוהי הגישה השלטת היום, חברות הנוקטות בתפיסה השיווקית מבינות שכדי להצליח היום לא מספיק רק לספק את הלקוחות אלא צריך לבחון כל הזמן את צעדי המתחרים. כלומר גם לבצע מחקרי שוק וגם להפעיל מודיעין שיווקי.

סוגיות התכנון והאסטרטגיה

תכנון

תכנון - תהליך קבלת החלטות בהווה לגבי מה שרוצים להשיג בעתיד ועל האופן שבאמצעותו נשיג זאת.
תהליך ולא ארוע נקודתי.
קבלת החלטות - בחירת דרך פעולה נבחרת מתוך מכלול אפשרויות לאחר הפעלת שיקול דעת.

קשרי גומלין בין מטרה, יעד אסטרטגיה וטקטיקה

מטרה - לשמור על מעמד הפירמה המובילה בשוק.
יעד - היעד יהיה ספציפי ופתוח - למשל להגדיל מכירות בשעור צמיחה בשוק.
אסטרטגיה - עונה על השאלה "איך ללהשיג זאת, למשל אסטרטגית מחיצה מסוג פיתוח שוק.
טקטיקה - הישום בשטח ע"י מרכיבי : מחיר, מוצר , מיקום.
הרציונל העיסקי גורס כי אם הפירמה תיישם בצורה נבונה את הטקטיקה הרי שיש סיכוי טוב לעמוד באסטרטגיה שנבחרה. אם נשיג וניישם את האסטרטגיה בצורה נבונה הרי שיש סיכוי לעמוד ביעדים, עמידה ביעד עשויה להוביל להשגת המטרה.

ממ"ש (M.I.S) - מערכת מידע שיווקית - אוסף של ציוד אנשים ותהליכים - הפועלים לאיסוף מידע עדכני, מהימן ומדויק לצורך מיון, עיבוד והפצה למקבלי החלטות. על הממ"ש אנו מבצעים את התכנון - ביצוע - פיקוח ובקרה, ומפה מתבצע ישום על _____ לא לשכוח שבזמן התכנון אסור לשכוח את גורמי הסביבה משאבי הפירמה (מצב כספי אנושי).