

בניית מיצוב המותג ויכולת תחרותית

בפרק זה נעסוק בשאלות האלה:

1. איך עסק יכול לפתח ולבסס מיצוב יעיל?
2. איך יוצרים בידול מוצלח בין מותגים?
3. איך משווקים מזהים ומנתחים מתחרים?
4. איך מובילים בשוק, מאתגרים, נגררים וגומחים יכולים להתחרות בעילות?

ניהול השיווק של "דיירקט טיווי" (DirecTV)

DirecTV, המפעילה שירותי שידור ישיר באמצעות לוויינים, מתמודדת עם תחרות מצד חברות הכבלים הקלאסיות (Comcast), מצד מפעילי שידורי לוויין אחרים (Dish) ומצד ספקים של אופני צפייה אחרים בטלוויזיה דיגיטלית ("הולו" [Hulu], "נטפליקס" [Netflix] ו"אמזון" [Amazon]). מיצוב החברה משקף את צירוף התכונות שהיא מציעה, ואשר מתחרים אחרים מתקשים לחקות. שלושת עמודי התווך של מיצוב זה מתמצים בטענת החברה, שהיא מספקת את "הטכנולוגיה המתקדמת ביותר, לוח שידורים ללא מתחרים ושירות הלקוחות המוביל בענף". החברה מדגישה מאוד את חבילות ערוצי הספורט שלה, המגוון הרחב של ערוצים באיכות תמונה גבוהה (HD), ופלטפורמת שידור המאפשרת ללקוחות גישה לתוכניות דרך הטלוויזיה הביתית, מחשבים ניידים, טאבלטים וטלפונים ניידים. DirecTV ביצעה שינוי אסטרטגי בסימון שוק המטרה שלה, כדי להתמקד במנויים "איכותיים": לקוחות נאמנים הרוכשים שירותים משודרגים בתוספת תשלום, משלמים את חשבונותיהם במועד ומתלוננים רק לעתים נדירות.¹

בניית מיצוב משכנע ומבודל היטב למותג, כפי שעשתה DirecTV, מחייבת הבנה מעמיקה של הצרכים והרצונות של הצרכנים, של יכולות העסק ושל פעולות המתחרים. בפרק זה אנו מתווים תהליך שבאמצעותו יכולים המשווקים לגלות ולבסס את המיצוב החזק ביותר למותג. כמו כן נבחן את תפקיד התחרות ואיך לנהל מותגים על בסיס המיצוב בשוק.

פיתוח וביטוס המיצוב למותג

כל אסטרטגיה שיווקית נשענת על פיתוח, סימון שוקי מטרה ומיצוב. כל עסק מוצא בשוק צרכים שונים וקבוצות צרכנים שונות, מסמן כשוקי מטרה את אלה שהוא מסוגל לספק בדרך עדיפה על פני המתחרים, ואז ממצב את ההיצע שלו כך ששוק המטרה יכיר בייחודיות ההצעה. על ידי בניית יתרונות ללקוח, העסק יכול לספק רמה גבוהה של שביעות רצון וערך ללקוחותיו, ואלה מובילים לשיעור גבוה של רכישות חוזרות, ובסופו של דבר לרווחיות גבוהה לעסק.

הבנת מיצוב והצעת ערך

מיצוב (positioning) הוא הפעולה של עיצוב ההצעה והתדמית של העסק במטרה לכבוש מקום ייחודי בתודעה של לקוחות שוק המטרה.² היעד הוא למקם את המותג בתודעת הצרכנים באופן שממקסם את התועלת הפוטנציאלית לעסק. מיצוב טוב של המותג עוזר בהתוויית אסטרטגיה שיווקית על ידי ליבון המהות של המותג, זיהוי היעדים שהוא עוזר לצרכנים להשיג והצגה ייחודית של האופן שבו הוא עושה זאת.

אחת מתוצאות המיצוב היא יצירה מוצלחת של **הצעת ערך** (value proposition) המתמקדת בלקוח, כלומר מתן סיבה משכנעת מדוע כדאי לשוק המטרה לקנות מוצר או שירות. בטבלה 7.1 מוצגת הדרך שבה הגדירו שלוש חברות את הצעת הערך שלהן לאורך השנים מול לקוחות המטרה.³

טבלה 7.1 דוגמאות להצעות ערך		חברה ומוצר	לקוחות מטרה	הצעת ערך
		"הרץ" (השכרת רכב)	מקצוענים עסוקים	דרך מהירה ונוחה לשכור את סוג הרכב המתאים בשדה התעופה
		"ולוו" (מכונית סטיישן)	משפחות אמידות עם מודעות לבטיחות	מכונית הסטיישן הבטוחה והעמידה ביותר לנסיעה משפחתית
		"דומינוס" (פיצה)	אוהבי פיצה חובבי נוחות	פיצה חמה וטעימה שמגיעה הביתה במהירות

כדי להחליט על מיצוב, צריך: (א) לבחור מסגרת התייחסות באמצעות זיהוי שוק המטרה והתחרות הרלוונטית; (ב) לזהות את נקודות הדמיון והשוני האופטימליות

באסוציאציות שהמותג מעורר בהינתן מסגרת התייחסות, כולל מיתוג רגשי; (ג) ליצור למותג "מנטרת מותג" (brand mantra) המתמצתת את מיצוב המותג ואת מהותו.

בחירת מסגרת התייחסות תחרותית

מסגרת התייחסות תחרותית (competitive frame of reference) מגדירה מותגים אחרים שהמותג מתחרה מולם, והם אמורים לעמוד במוקד ניתוח התחרות. נקודת מוצא טובה להגדרת מסגרת התייחסות תחרותית למיצוב מותג היא קביעת **ההשתייכות לקטגוריה** (category membership) – המוצרים או קבוצות המוצרים שהמותג מתחרה מולם ואשר מתפקדים כתחליפים דומים. לכאורה, זיהוי מתחרים הוא משימה פשוטה לעסק. "פפסיקו" יודעת ש-Dasani, מותג המים המבוקבקים של "קוקה קולה", הוא מתחרה עיקרי למותג המים שלה, Aquafina; בנק Wells Fargo יודע כי Bank of America הוא מתחרה חזק בשוק הבנקאות.

טווח המתחרים הקיימים והפוטנציאליים של העסק יכול להיות רחב בהרבה. כדי להיכנס לשווקים חדשים, מותג בעל כוונות צמיחה עשוי להזדקק למסגרת התייחסות תחרותית נרחבת או שאפתנית יותר. הוא עלול להיפגע ממתחרים מתעוררים או מהופעת טכנולוגיות חדשות, יותר מאשר מהמתחרים הנוכחיים.

ניתן לבחון את התחרות מנקודת מבט ענפית או שוקית.⁴ **ענף** (industry) הוא קבוצה של עסקים המציעים מוצר או קטגוריה של מוצרים שהם תחליפים קרובים ודומים זה לזה. בגישת השוק מגדירים **מתחרים** (competitors) כעסקים המספקים את אותו צורך ללקוחות. לדוגמה, לקוח הרוכש תוכנת עיבוד תמלילים מעוניין למעשה ב"יכולת כתיבה" – צורך שניתן לספק אותו גם באמצעות עפרונות, עטים, ובעבר גם מכונות כתיבה. המשווקים צריכים להתגבר על "קוצר הראות השיווקי" ולהפסיק להגדיר את התחרות במונחים המסורתיים של קטגוריות וענפים.⁵

אחרי שהעסק מזהה את מתחריו העיקריים ואת חוזקותיהם וחולשותיהם, עליו לשאול את עצמו: מה מחפש כל מתחרה בשוק? מה מניע את ההתנהגות של כל מתחרה? גורמים רבים מעצבים את מטרות המתחרה, בהם הגודל, ההיסטוריה, ההנהלה הנוכחית והמצב הפיננסי שלו. אם המתחרה הוא חלק מחברה גדולה יותר, חשוב לדעת אם החברה האם מפעילה אותו למטרות צמיחה ורווחים או חולבת אותו. על סמך ניתוח זה מגדירים המשווקים את מסגרת התייחסות התחרותית המתווה את המיצוב. בשווקים יציבים, שבהם הסיכוי לשינויים בטווח הקצר נמוך, קל יחסית להגדיר מתחרה עיקרי אחד או שניים, שלושה. בקטגוריות דינמיות שבהן התחרות מתנהלת או עשויה להתעורר בצורות שונות, יכולות להיות כמה מסגרות שונות להתייחסות תחרותית.

בניתוח מתחרים, על המשווקים לנהל מעקב אחר שלושת המשתנים הבאים:

1. **נתח שוק** (share of market) – הנתח של המתחרה בשוק המטרה.
2. **נתח תודעה** (share of mind) – שיעור הלקוחות שציינו את שם המתחרה בתגובה לאמירה: "ציינו את שם החברה הראשונה שעולה בדעתכם בקטגוריה זו".

3. **נתח הלב** (share of heart) – שיעור הלקוחות שציינו את שם המתחרה בתגובה לאמירה: "ציינו את שם החברה שממנה תעדיפו לקנות את המוצר."

באופן כללי, עסקים הכובשים בהתמדה נתחי תודעה ולב גדולים, יגדילו באופן בלתי נמנע גם את נתח השוק ואת שיעורי הרווחיות שלהם. חברות כמו "טימברלנד", Jordan's Furniture ורשת המרכולים Wegmans קוצרות את פירות ההשקעה באספקת ערך רגשי, חווייתי, חברתי וכספי על מנת להשביע את רצון הלקוחות וכל בעלי העניין שלהם.⁶

זיהוי נקודות דמיון ונקודות שוני פוטנציאליות

לאחר קביעת מסגרת ההתייחסות התחרותית למיצוב באמצעות הגדרת שוק לקוחות המטרה ואופי התחרות, יכולים המשווקים להגדיר את האסוציאציות המתאימות ליצירת נקודות שוני ונקודות דמיון.⁷

נקודות שוני (points-of-difference – PODs) הן תכונות או תועלות שהצרכנים מקשרים באופן הדוק עם מותג מסוים, מעריכים אותן כחיוביות, ומאמינים שלא יוכלו למצוא אותן במידה שווה במותג מתחרה. למותגים חזקים יש בדרך כלל נקודות שוני רבות. שתי דוגמאות לכך הן Nike (ביצועים, טכנולוגיה חדשנית וניצחון), וחברת התעופה Southwest Airlines (ערך, אמינות ואישיות שמחה).

שלושה קריטריונים (תבחינים) קובעים אם אסוציאציית מותג יכולה לתפקד כנקודת שוני: נחשקת, יכולת אספקה ויכולת בידול.

1. **נחשק על ידי הצרכן.** הצרכנים חייבים לראות את אסוציאציית המותג כרלוונטית להם באופן אישי.
2. **החברה יכולה לספק.** לחברה חייבים להיות המשאבים והמחויבות ליצור ולשמר את אסוציאציית המותג בתודעת הצרכנים באופן מעשי ורווחי. אסוציאציית המותג האידיאלית שוללת מראש חלופות, ניתנת להצדקה וקשה לתקיפה.
3. **בידול ממתחרים.** הצרכנים חייבים לראות את אסוציאציית המותג כייחודית ועדיפה על פני המתחרים הרלוונטיים.

נקודות דמיון (points-of-parity – POPs) הן אסוציאציות המתקשרות לתכונה או לתועלת שאינן בהכרח ייחודיות למותג הספציפי, אלא משותפות לו ולמותגים אחרים בקטגוריה.⁸ סוגי אסוציאציות אלה מופיעים בשלוש צורות בסיסיות: קטגוריה, קשרי מתאם ותחרות.

נקודות דמיון בקטגוריה הן תכונות או תועלות שהצרכנים רואים כחיוניות להצעה לגיטימית ואמינה במסגרת קטגוריה מסוימת, אף שאינן בהכרח תנאים מספיקים לבחירה במותג. נקודות דמיון בקטגוריה יכולות להשתנות במשך הזמן בעקבות התקדמות טכנולוגית, התפתחויות משפטיות או מגמות צרכניות.

נקודות דמיון בקשרי מתאם (correlational) הן אסוציאציות שיכולות להיות שליליות, ומתעוררות מעצם קיומן של אסוציאציות חיוביות למותג. אחד האתגרים שעומדים מתמודדים המשווקים הוא קשר המתאם ההפוך, המתקיים בין תכונות או תועלות רבות שהן נקודות הדמיון או השוני של המותג שלהם. במילים אחרות, אם המותג טוב בדבר אחד, למשל בלהיות "לא יקר", הצרכנים לא יוכלו לראות אותו גם כטוב בדבר אחר, למשל בלהיות "באיכות הגבוהה ביותר".

נקודות דמיון תחרותיות (competitive) הן אסוציאציות שנועדו להתגבר על החולשות הנתפסות של המותג לאור נקודות השוני של מותגים מתחרים. דרך טובה לגילוי נקודות דמיון תחרותיות חשובות היא משחק תפקידים לניתוח מיצוב של המתחרים וגזירת נקודות השוני שהם מתכוונים להדגיש. נקודות השוני של המתחרים מבליטות את נקודות הדמיון למותג. כדי שההצעה השיווקית תשיג נקודות דמיון בתכונה או בתועלת מסוימת, מספיק צרכנים צריכים להאמין שהמותג "טוב דיו" בממד זה.

אין זה נדיר שמותג מזהה לעצמו יותר ממסגרת תחרות אחת – קיימת או פוטנציאלית – במקרה שהתחרות מתרחבת או שהעסק מתכנן התרחבות לקטגוריות חדשות. בחשיבה במספר מסגרות התייחסות תחרותיות קיימות שתי אופציות עיקריות: האחת, לפתח תחילה את המיצוב הטוב ביותר לכל סוג או קבוצה של מתחרים, ואז ליצור מיצוב אחד משולב שיהיה מספיק חזק לטפל בכלם ביעילות. אבל, אם התחרות מגוונת מדי, יכול להתעורר צורך לתעדף את המתחרים ולבחור מתוכם את הקבוצה החשובה ביותר כמסגרת התייחסות תחרותית. רצוי לא לנסות להיות כל הדברים בשביל כל האנשים – זה מוביל למיצוב על פי המכנה המשותף הנמוך ביותר, ומיצוב כזה בדרך כלל אינו מועיל.

לעתים עסק מצליח לחבוק שתי מסגרות התייחסות שונות באמצעות אותו מערך של נקודות שוני ודמיון. במקרה כזה, נקודות השוני לקטגוריה אחת הופכות לנקודות דמיון לקטגוריה השנייה, ולהפך. לדוגמה, מסעדות רשת Subway ממוצבות כמציעות כריכים בריאים וטעימים. מיצוב זה מאפשר למותג ליצור נקודת דמיון בטעם ונקודת שוני בבריאות מול רשתות מזון מהיר כמו "מקדונלד'ס" ו"בורגר קינג", ובו בזמן גם נקודת דמיון בבריאות ונקודת שוני בטעם מול מסעדות ובתי קפה המגישים מזון בריאות. מיצוב חובק קטגוריות מאפשר למותגים להרחיב את כיסוי השוק שלהם ואת בסיס הלקוחות הפוטנציאלי. אבל אם נקודות הדמיון והשוני אינן אמינות, המותג לא יתפס כשחקן לגיטימי באף אחת מן הקטגוריות.

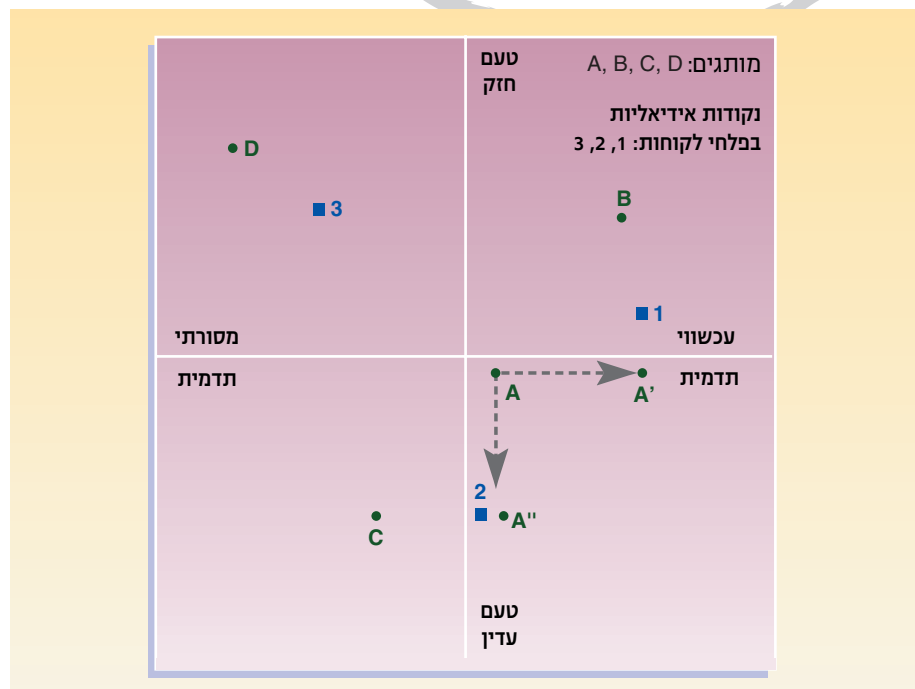
בחירת נקודות דמיון ונקודות שוני ספציפיות

כדי לבנות מותג חזק ולחמוק ממלכודת המצרף הכללי (commodity trap), כשמוצרים שונים נתפסים כאחידים וחסרי זהות ונרכשים על בסיס המחיר בלבד), על המשווקים לצאת מתוך הנחה שניתן לבדל כל דבר. מייקל פורטר קרא לעסקים לבנות יתרון תחרותי בר-קיימא.⁹ יתרון תחרותי (competitive advantage) הוא היכולת של העסק להציג ביצועים גבוהים בממדים שהמתחרים אינם יכולים או אינם רוצים לחקות.

בבחירת נקודות הדמיון ונקודות השוני המרכיבות את מיצוב המותג, משווקים נוהגים להתמקד בתועלות המותג. בדרך כלל, תכונות המותג ממלאות תפקיד תומך, ומספקות "סיבות להאמין" או "נקודות הוכחה" המבהירות מדוע מותג מסוים יכול לטעון באופן משכנע שהוא מציע תועלות מסוימות. תכונות רבות ושונות יכולות לתמוך בתועלת אחת מסוימת, והן יכולות להשתנות עם הזמן. מבחינת הצרכנים, צורת הבידול הברורה ובדרך כלל גם המשכנעת ביותר, היא הבלטת התועלות הנוגעות לביצועים. כדי לזהות דרכים אפשריות לבידול, על המשווקים לוודא התאמה בין רצון הצרכנים בתועלת מסוימת לבין יכולת העסק שלהם לספק תועלת זו.

כדי לבחור תועלות ספציפיות כנקודות דמיון ונקודות שוני למיצוב המותג, ניתן להיעזר במפות תפיסתיות. **מפות תפיסתיות** (perceptual maps) הן מצגים חזותיים של תפיסות והעדפות הצרכן. הן מספקות תמונות כמותניות של מצבי שוק ושל הדרך שבה צרכנים רואים מוצרים, שירותים ומותגים שונים על פי ממדים שונים. ביצירת חפיפה בין העדפות הצרכן לבין תפיסות המותג, המשווקים יכולים לחשוף "פרצות" המסמנות צרכים צרכניים שלא נענו והזדמנויות שיווקיות לא מנוצלות.¹⁰

לדוגמה, באיור 7.1 מוצגת מפה תפיסתית משוערת לקטגוריית המשקאות. ארבעת המותגים - A, B, C, D - שונים זה מזה במונחי האופן שבו הצרכנים רואים את פרופיל הטעם שלהם (עדין לעומת חזק), האישייות ועולם הדימויים שלהם (עכשווי לעומת מסורתי). בנוסף לכך מסומנות על המפה נקודות היוצרות "תצורות" אידיאליות לשלושה פלחי שוק (1, 2 ו-3). הנקודות האידיאליות מייצגות את הצירוף המועדף ("האידיאלי") של טעם ועולם דימויים לכל פלח. מותג A נתפס כמאוזן יותר מבחינת הטעם והדימויים גם יחד.



איור 7.1 מפה תפיסתית משוערת לקטגוריית המשקאות

באיור 7.1 מוצגות גם שתי אסטרטגיות מיתוג אפשריות למותג A. בהפיכת התדמית שלו לעכשווית יותר, מותג A יכול לעבור לנקודה A' כדי לפנות לצרכנים בפלח 1 ולהשיג נקודת דמיון בעולם הדימויים תוך שימור נקודת השוני שלו בפרופיל הטעם מול מותג B. אם מותג A ישנה את פרופיל הטעם שלו לטעם עדין יותר, הוא יוכל לנוע לנקודה A" כדי לפנות לצרכנים בפלח 2 ולהשיג נקודת דמיון בפרופיל הטעם תוך שימור נקודת השוני שלו בעולם הדימויים מול מותג C. כדי להחליט איזה מיצוב מבטיח יותר, A' או A", יידרש ניתוח מפורט יותר של שוק הצרכנים ושל התחרות.

מיתוג רגשי

מומחי שיווק רבים מאמינים שבמיצוב המותג צריכים להשתתף מרכיבים רציונליים ורגשיים גם יחד. במילים אחרות, המיצוב צריך להכיל נקודות שוני ונקודות דמיון המושכות גם את הלב וגם את הראש.¹¹ התגובה הרגשית של אדם למותג ולאופן השיווק שלו תלויה בגורמים רבים. גורם מרכזי שחשיבותו הולכת וגדלה כיום הוא האותנטיות של המותג.¹² מותגים כמו שוקולד Hershey's, גבינות Kraft, צבעי Crayola, דגני Kellogg's ותכשירי ניקוי וטיפוח של Johnson & Johnson, הנתפסים כאותנטיים ואמיתיים, יכולים לעורר רגשות אמון, חיבה ונאמנות חזקה.¹³

לאותנטיות יש גם ערך תפקודי. תאגיד תעשיית הענבים Welch's, בבעלותם של 1,150 כורמים, נתפס בעיני צרכנים כ"בריא, אותנטי ואמיתי". המותג מחזק את המוניטין שיצאו לו על ידי התמקדות במקורות המקומיים של כל מרכיבי המוצר, נושא חשוב לצרכנים רבים שרוצים לדעת מה מקור המזון שהם אוכלים.¹⁴

מנטרות מותג

כדי לחזק את ההתמקדות במיצוב המותג ולכוון את מאמצי המשווקים לסייע לצרכנים באופן החשיבה על המותג, העסק יכול להגדיר מנטרת מותג.¹⁵ מנטרת מותג היא ניסוח ממצה בן שלוש עד חמש מילים של ליבו ונשמתו של המותג, מושג קרוב למושגי מיתוג אחרים כמו **מהות המותג** (brand essence) ו**ליבת ההבטחה של המותג** (core brand promise). מנטרת המותג צריכה למסור בתמציתיות מהו המותג, ומה אינו. מהי מנטרת מותג טובה? לדוגמה, המנטרה של "מקדונלד'ס" – Food, Folks, and Fun – ("אוכל, אנשים, אווירה כיפית") לוכדת את תמצית המותג ואת ליבת ההבטחה שלו לצרכנים.

מנטרת מותג טובה אמורה להעביר את המסר של הקטגוריה ולהבהיר מה ייחודי במותג הספציפי. כמו כן, עליה להיות ברורה וזכירה ולסמן עמדה בעלת משמעות אישית ורלוונטית. למותגים הצופים צמיחה מהירה, כדאי להגדיר את מרחב המוצרים או מרחב התועלות שבו המותג מבקש להתחרות, כפי שעשתה Nike במרחב של "ביצועים אתלטיים" ו"דיסני" במרחב של "בידור משפחתי". אבל גישה כזו יכולה להיות אפקטיבית רק אם שום מותג אחר אינו מצטיין באופן מיוחד בכל הממדים.

ביסוס מיצוב המותג

במיצוב טוב יהיו בדרך כלל נקודות שוני ונקודות דמיון אחדות. במקרים רבים, שתיים או שלוש נקודות כאלה מגדירות את שדה הקרב התחרותי ואותן יש לנתח ולפתח בקפידה. הגישה הטיפוסית למיצוב היא ליידע את הצרכנים על השתייכות המותג לקטגוריה נתונה לפני שמציינים את נקודת השוני שלו. על פי ההנחה, הצרכנים חייבים לדעת מהו המוצר ומהי הפונקציה שהוא משרת לפני שיחליטו אם הוא עולה על המותגים שמולם הוא מתחרה. במוצרים חדשים, הפרסום הראשוני נוטה להתרכז ביצירת מודעות למותג, והפרסום בהמשך מנסה ליצור את תדמית המותג.

יש שלוש דרכים עיקריות להבהרת ההשתייכות של המותג לקטגוריה:

1. **הכרזה על תועלות הקטגוריה** – כדי להבטיח לצרכנים שמותג יספק מענה לסיבה היסודית לעצם השימוש בקטגוריה, משווקים מרבים להשתמש בתועלות הכלליות של הקטגוריה כדי להכריז על השתייכות המותג לקטגוריה. לדוגמה, מכונות תעשייתיות טוענות לעמידות.
2. **השוואה למותגי מופת** – מותגים ידועים ומכובדים בקטגוריה יכולים לסייע למותג להבהיר את השתייכותו לקטגוריה. כשטומי הילפיגר (Tommy Hilfiger) היה מותג אופנה אלמוני, המפרסם הכריז על מעמדו כמעצב אמריקני דגול על ידי קישורו לחברים ידועים בקטגוריה זו, כמו קלווין קליין (Calvin Klein).
3. **הישענות על תיאור המוצר** – המונח **המתאר את המוצר** (product descriptor), המופיע אחרי שם המותג, הוא במקרים רבים דרך תמציתית למסירת מקור הקטגוריה.

כפי שכבר צוין, אחד האתגרים השכיחים במיצוב הוא קיום מתאם שלילי בין רבות מן התועלות שהן נקודות דמיון ושוני. נוסף על כך, במקרים רבים יש לתכונות ולתועלות שונות היבטים חיוביים ושליליים גם יחד. ניקח לדוגמה את מותג האופנה הוותיק Burberry. המורשת של המותג עשויה לרמוז על ניסיון, חוכמה ומומחיות, וגם על אותנטיות, אבל גם על היותו מיושן. למרבה הצער, צרכנים רוצים בדרך כלל למקסם גם את התכונות או התועלות שמתקיים ביניהן מתאם שלילי. ברור שהגישה הטובה ביותר היא לפתח מוצר או שירות שביצועיו טובים בשני הממדים גם יחד.

כדי להתמודד עם הפשרות הכרוכות בתכונות ותועלות שיש ביניהן מתאם שלילי, המשווקים יכולים להשיק שני קמפיינים שיווקיים שונים, שכל אחד מהם מוקדש לתכונה או לתועלת אחרת של המותג; לקשר את המותג עם אדם, מקום או דבר שלהם סוג הערך המתאים לביסוס תכונה או תועלת כנקודת דמיון או שוני; או לשכנע את הצרכנים שהקשר השלילי בין תכונות ותועלות הוא בעצם חיובי, אם רק יבחנו אותו מנקודת מבט שונה.

נקודות דמיון ונקודות שוני מוגדרות היטב, חשובות במיוחד לעסקים קטנים. ההארה השיווקית שכותרתה "מיצוב ומיתוג של עסק קטן" מפרטת ומרחיבה על מיצוב ומיתוג של עסקים קטנים.

הארה שיווקית

מיצוב ומיתוג של עסק קטן

- להלן כמה הנחיות מיתוג לעסקים קטנים בעלי משאבים מוגבלים.
- **למצוא יתרון ביצועי משכנע.** הבדלים משמעותיים בביצועי מוצר או שירות יכולים להיות המפתח להצלחה. חברת האחסון המקוון Dropbox.com יצרה לעצמה מיצוב תחרותי חזק כבר בתחילת דרכה, גם הודות לגישת "התיקיה האחת", להכלת כל ההתקנים של משתמש אחד.
- **להתמקד בבניית מותג אחד או שניים חזקים** המתבססים על אסוציאציה אחת או שתיים מרכזיות. עסקים קטנים מרבים להסתמך על מותג אחד או שניים ואסוציאציה אחת או שתיים כנקודות שוני להדגשה, שהם מחזקים בכל היבטי התוכנית השיווקית לאורך זמן. לדוגמה, חברת האופנה לצעירים Volcom אימצה בהצלחה תדמית אמינה של "צעירים נגד הממסד" כדי לשווק מוזיקה, ביגוד ספורט ותכשיטים מתוצרתה.
- **לעודד התנסות במותג בכל דרך אפשרית.** להשתמש בדוגמיות, הדגמות או שיטות אחרות כדי ליצור מגע עם צרכנים ולעודד התנסות. רשת הממתקים See's Candies מאפשרת ללקוחות בחנויותיה לדגום חטיפי שוקולד כרצונם. כפי שציין אחד הבכירים, "זה השיווק הטוב ביותר שיש לנו. אם אנשים מנסים אותם, הם אוהבים אותם".
- **לפתח אסטרטגיה דיגיטלית** כדי להפוך את המותג ל"גדול וטוב יותר". השיווק באינטרנט ובטלפונים ניידים מאפשר לעסקים קטנים לתחזק פרופיל גבוה. המכירות של חנות הגולשים Rider Shack בלוס אנג'לס גדלו כשהחנות התחילה להשתמש בכלים המיוחדים של פייסבוק כדי לשמור את המותג בחזית התודעה של הצרכנים.
- **ליצור "באזז" וקהילת מותג נאמנה.** הפרסום מפה לאוזן חשוב, וכך גם יחסי ציבור יעילים כלכלית, נוכחות ברשתות החברתיות, מבצעי קידום ומתן חסויות. לחברה שפיתחה את יישומון הניהול והארכיון Evernote לטלפון נייד יש כמה עשרות "לקוחות חזקים" המפיצים ברבים את הדיבור על המותג.
- **להשתמש במערך משולב היטב של מרכיבי המותג.** עסקים קטנים צריכים לפתח מערך מובחן ומשולב היטב של מרכיבי מותג – שמות, סמלילים (logos), אריזות – המחזק הן את המודעות למותג והן את תדמיתו.
- **למנף אסוציאציות משניות.** אסוציאציות משניות – כל אדם, מקום או דבר המתקשרים באסוציאציות שיכולות להיות רלוונטיות – הן בדרך כלל אמצעי חסכוני וקיצור דרך לבניית ערך מותג.
- **לערוך מחקרי שוק יצירתיים.** מגוון שיטות זולות לעריכת מחקרים שיווקיים יכול לעזור לעסקים קטנים להתחבר ללקוחות וללמוד על המתחרים, למשל בעבודה עם סטודנטים ומרצים במכללות ובאוניברסיטאות מקומיות.

מקורות: Ashlee Vance, "It's a Doc in a Box," *Bloomberg Businessweek*, May 7, 2012, pp. 45–47; Victoria Barret, "Software's Boy Wonder," *Forbes*, March 4, 2013; Daniel Roberts, "The Secrets of See's Candies," *Fortune*, September 3, 2012, pp. 67–72; Jefferson Graham, "How to Ride Facebook's Giant Wave," *USA Today*, May 30, 2013, p. 5B; Rob Walker, "The Cult of Evernote," *Bloomberg Businessweek*, February 28, 2013

גישות חלופיות למיצוב

בשנים האחרונות קמו משווקים שהציעו גישות אחרות, מובְנֹוֹת פחות, ובהן רעיונות פרובוקטיביים למיצוב המותג. גישות אלה כוללות נרטיבים למותגים, סיפור סיפורים ומיתוג תרבותי.

נרטיבים וסיפורים על המותג במקום להדגיש תכונות או תועלות ספציפיות, יש מומחי שיווק המתארים את מיצוב המותג כהצגה של נרטיב או סיפור על המותג. עסקים רבים אוהבים את העושר והדמיון היצירתי שהם יכולים להפיק מן החשיבה על הסיפור שמאחורי מוצר או שירות. מומחי השיווק רנדל רינגר (Randall Ringer)

ומייקל ת'בודי (Michael Thibodeau) רואים במיתוג נרטיבי (narrative branding) כלי המבוסס על מטפורות עמוקות המתחברות לזיכרונות, לאסוציאציות ולסיפורים של אנשים.¹⁶ הם מזהים חמישה יסודות במיתוג נרטיבי: (א) סיפור המותג במונחים של מילים ומטפורות; (ב) המסע של הצרכן או הדרך שבה הצרכנים באים במגע עם המותג לאורך זמן ונקודות המגע שבהן הם באים במגע עם המותג; (ג) השפה החזותית או הביטוי החזותי של המותג; (ד) האופן שבו הנרטיב מתבטא במישור החווייתי או שבו המותג מפעיל את החושים; (ה) התפקיד שהמותג ממלא בחיי הצרכנים.

פטריק הנלון (Patrick Hanlon) פיתח תפיסה דומה, הידועה בשם **מיתוג קדמוני** (primal branding), הרואה מותגים כמערכות אמונה מורכבות. על פי הנלון, למותגים מגוונים כמו "גוגל", "מיני קופר", "חיל הנחתים של ארצות הברית", "סטארבקס", "אפל", UPS ויצרנית תכשירי השיער Aveda יש "צופן קדמוני" המהדהד אצל לקוחותיהם ומחולל אצלם תשוקה ולהט. שבעה נכסים מרכיבים את מערכת האמונה או הצופן הקדמוני: סיפור בריאה, תורת מוסר, צלם (אייקון), ריטואלים, מילים קדושות, דרך להתמודדות עם מי שאינם מאמינים, ומנהיג טוב.¹⁷

מיתוג תרבותי דאגלס הולט (Douglas Holt) מאמין כי כדי לבנות מותגים איקוניים מובילים, על העסקים לאסוף ולגבש ידע תרבותי, לתכנן אסטרטגיה על פי עקרונות המיתוג התרבותי, ולשכור ולהכשיר מומחי תרבות.¹⁸ קרייג תומפסון מאוניברסיטת ויסקונסין רואה במותגים תבניות חברתיות-תרבותיות, ומצטט מחקרים הבוחנים מותגים כמשאבים תרבותיים. לדוגמה, הבובות של American Girl מנצלות תבניות של מערכת יחסים בין אימהות לבנות ושל מנגנוני העברה בין-דורית של נשיות.¹⁹ מומחי שיווק שהבחינו כי הצרכנים עצמם שותפים פעילים ליצירת משמעות למותג ולמיצובו, כינו את התופעה **ויקיפיקציה של המותג** (brand wikification), לאור העובדה שאתרי "ויקי" נוצרים ונכתבים על ידי משתתפים המייצגים את כל גוני הקשת החברתית, העיסוקים והדעות.²⁰

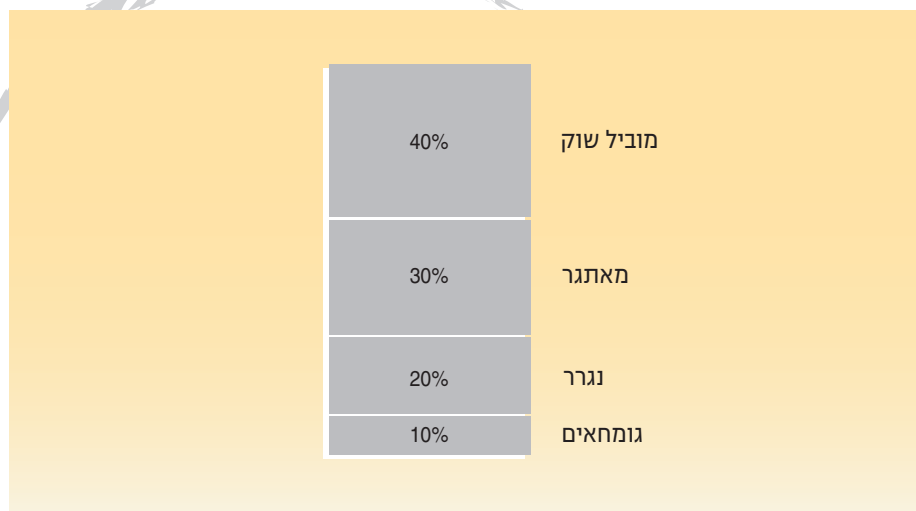
אסטרטגיות תחרותיות למוביל בשוק

נניח שהשוק נשלט על ידי עסקים כפי שמתואר באיור 7.2. ארבעים אחוזים מתוכו מצויים בידי **מוביל שוק** (market leader), 30 אחוזים נוספים שייכים ל**מאתגר** (market challenger) ו-20 אחוזים נשלטים על ידי **נגרר** (market follower), שמוכן לשמור על גודל הנתח שלו ולא לטלטל את הסירה. **גומחאים** (market nichers), המשרתים פלחי שוק קטנים שחברות גדולות יותר אינן מגיעות אליהם, שולטים ב-10 האחוזים הנתרים.

מוביל שוק כמו "מקדונלד'ס" מחזיק בנתח השוק הגדול ביותר, ובדרך כלל מוביל גם בשינויי מחיר, בהצגת מוצרים חדשים, בכיסוי ההפצה ובעצימות מבצעי הקידום. משווקים מניחים אמנם כי מותגים ידועים תופסים עמדה איתנה ומובחנת בתודעת הצרכנים, אבל אם עסק אינו נהנה ממעמד של מונופול חוקי, הרי שעליו לשמור על ערנות מתמדת. המצב יכול להשתנות בגלל הופעת מוצר חדשני, מתחרה שגילה זווית

שיווקית רעננה או החליט להתחייב להשקעה כבדה בשיווק או שינוי במבנה העלויות של המוביל המביא לעליית מחירים.

כדי להישאר במקום הראשון, על העסק למצוא דרכים להגדלת הביקוש הכולל בשוק, להגן על נתח השוק הנוכחי שלו באמצעות פעולות הגנתיות והתקפיות מוצלחות, ולהגדיל עוד את נתח השוק, גם אם גודל השוק עצמו נותר קבוע.



איור 7.2 מבנה שוק היפותטי

הרחבת הביקוש הכולל בשוק

כשהשוק הכולל מתרחב, העסק השליט בו הוא בדרך כלל המרוויח העיקרי. אם "היינץ" תצליח לשכנע יותר אנשים לצרוך קטשופ או להשתמש בקטשופ ביותר ארוחות, או להשתמש בכמות גדולה יותר של קטשופ בכל פעם, היא תפיק תועלת רבה, שכן, היא כבר מוכרת כמעט שני שלישים מתצרוכת הקטשופ בארצות הברית. באופן כללי, המוביל בשוק צריך לחפש לקוחות חדשים או להגדיל את היקף השימוש אצל לקוחות קיימים. עסק יכול לחפש משתמשים חדשים בקרב שלוש קבוצות: אלה שאולי היו משתמשים אך אינם משתמשים בו (אסטרטגיית חדירה לשוק), אלה שמעולם לא השתמשו בו (אסטרטגיה של פלח שוק חדש) או אלה שגרים במקומות אחרים (אסטרטגיה של הרחבה גיאוגרפית).

משווקים יכולים לנסות להגדיל את הכמות, הרמה או התכיפות של הצריכה. לפעמים אפשר להגדיל את הכמות הנצרכת באמצעות האריזה או עיצוב המוצר מחדש. אריזות גדולות יותר מגדילות את כמות המוצר שהצרכנים משתמשים בה בכל פעם.²¹ צרכנים משתמשים יותר במוצרי צריכה כמו משקאות קלים וחטיפים, הנרכשים מתוך דחף פתאומי, ככל שזמינות המוצרים גדלה. יש מן האירוניה בכך שחברות מזון מסויימות כמו Hershey's פיתחו אריזות קטנות יותר, שהביאו דווקא להגדלת היקף המכירות הודות להגברת תכיפות השימוש.²² באופן כללי, הגברת תכיפות השימוש מחייבת:

(א) לזהות הזדמנויות נוספות לשימוש במותג באותה דרך בסיסית; או (ב) לזהות דרכים חדשות ושוונות לגמרי לשימוש במותג.

הגנה על נתח שוק

במקביל לניסיון להרחיב את גודל השוק הכולל, העסק השליט חייב להגן בהתמדה על עסקיו הנוכחיים: "בואינג" נגד "אירבוס", "גוגל" נגד "מיקרוסופט".²³ אך המוביל בשוק יכול לעשות זאת? התגובה הטובה ביותר היא **חדשנות מתמדת** (continuous innovation). המוביל בשוק אמור להנהיג את הענף כולו בפיתוח מוצרים ושירותים חדשים ללקוחות, בעילות ההפצה ובצמצום עלויות. פתרונות כוללים מגדילים את הכוח התחרותי והערך ללקוחות, כך שהם יודעים להעריך את העובדה שהם לקוחות או אף חשים שמדובר בפריבילגיה, בניגוד לתחושה שמדובר במלכודת או בניצול.²⁴

שיווק פרואקטיבי (יוזם) בסיפוק צורכי הלקוחות ניתן להבחין בין שיווק מגיב, שיווק נערך ושיווק יצירתי. בשיווק **מגיב** (responsive), המשווק מוצא צורך מוצהר וממלא אותו. בשיווק **נערך** (anticipative), המשווק מביט קדימה ונערך לספק את הצרכים שאולי יהיו ללקוחות בעתיד הקרוב. **שיווק יצירתי** (creative) מציע פתרונות שהלקוחות לא ביקשו, אך הם מגיבים עליהם בהתלהבות. משווקים יצירתיים הם חברות פרואקטיביות, **המניעות את השוק** (market-driving), ולא רק **מונעות על ידי השוק** (market-driven).²⁵

כל עסק זקוק לשתי מיומנויות פרואקטיביות: (א) **היערכות מגיבה** (responsive anticipation), המאפשרת לו לראות את הכתובת על הקיר, כפי שקרה כשחברת IBM השתנתה והפכה מיצרנית חומרה לעסק שמספק שירותים; (ב) **היערכות יצירתית** (creative anticipation) המאפשרת להגות פתרונות חדשניים. יש לציין כי היערכות מגיבה נעשית לפני השינוי הנתון, בניגוד לתגובה ריאקטיבית, המתרחשת אחרי שהשינוי המדובר כבר התרחש. חברת הייעוץ הניהולי Accenture מנתה עשר מגמות צרכניות בתחומים כמו סחר אלקטרוני, רשתות חברתיות ורצון לבטא אינדיבידואליות, אשר לטענתה היו עתידות להניב הזדמנויות שיווקיות בשווי של יותר משני טריליון דולר בשנים 2013-2016.²⁶

שיווק מתגונן גם כשהמוביל בשוק אינו פותח במתקפות, אסור לו להותיר שום אגף חשוב חשוף. מטרת האסטרטגיה ההגנתית היא להפחית את הסבירות להתקפה, להסיט התקפות לאזורים פחות מאוימים ולהפחית את עצימותן. עסק מוביל יכול להפעיל אחת משש אסטרטגיות הגנה:

- **מגנת עמדה** (position defense). המשמעות היא תפיסת העמדה הנחשקת ביותר בתודעת הצרכנים, באופן שהופך את המותג לחסין כמעט לחלוטין. "פרוקטר אנד גמבל" היא "בעלת" התועלת התפקודית העיקרית בקטגוריות מוצר רבות, כמו מותג החיתולים "פמפרס" המוביל בשמירה על יובש.
- **מגנה אגפית** (flank defense). המוביל בשוק צריך להציב עמדות קדמיות כדי להגן על חזית חלשה או לתמוך במתקפת נגד אפשרית. מותגי כביסה של "פרוקטר

אנד גמבל" כמו Cheer ו־Gain מילאו תפקידים אסטרטגיים התקפיים והגנתיים בתמיכה במותג Tide.

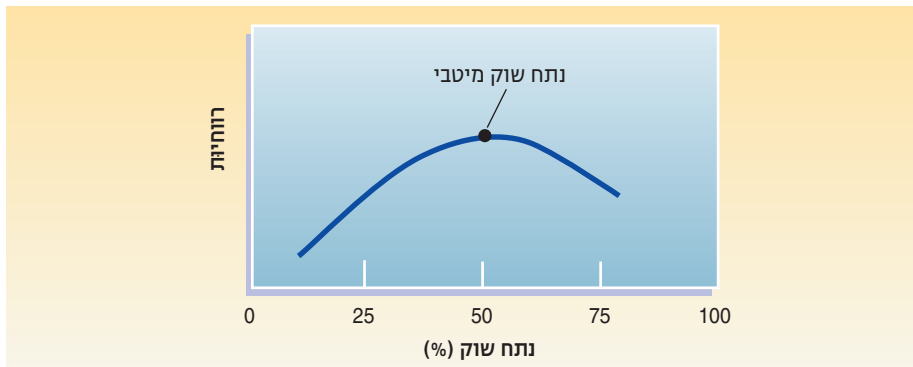
- **מגננת מנע** (preemptive defense). תמרון תוקפני יותר הוא להיות הראשון לתקוף, אולי באמצעות פעולות גרילה בכל רחבי השוק – להכות כל פעם במתחרה אחר – כדי שכל המתחרים ייצאו מאיזון. תרגיל אחר הוא להשיג מעטפת שוק רחבה המאותתת למתחרים לא לתקוף.²⁷ מגננת מנע נוספת היא להציג זרם של מוצרים חדשים ולהכריז עליהם לפני השקתם.
- **מגננת מתקפת נגד** (counteroffensive defense). המוביל בשוק יכול להתנגש חזיתית עם התוקף, כך שהיריב יאלץ לסגת כדי להגן על עצמו. צורה נוספת של מתקפת נגד היא הפעלת עוצמה כלכלית או פוליטית. המוביל יכול לנסות לכתוש מתחרה על ידי מימון הוזלת מחיר למוצר פגיע באמצעות הכנסות ממוצרים רווחיים יותר, או להפעיל שדולה כדי לשכנע מחוקקים לנקוט פעולה פוליטית לבלימת התחרות.
- **מגננה ניידת** (mobile defense). כאן המוביל מרחיב את נחלתו לשטחים חדשים באמצעות הרחבת שוק והגוונת שוק. **הרחבת שוק** (market broadening) מסיטה את התמקדות העסק מן המוצר הנוכחי אל הצורך הגנרי שביסודו, כפי שחברות "נפט" חותרות להיתפס כחברות "אנרגיה". **הגוונת שוק** (market diversification) מסיטה את התמקדות החברה מעסקיה הנוכחיים לענפים לא קשורים.
- **הגנת התכווצות** (contraction defense). חברות גדולות מבינות לפעמים שאינן מסוגלות עוד להגן על כל הטריטוריה שלהן. **התכווצות מתוכננת** (planned contraction), הידועה גם כ**נסוגה אסטרטגית** (strategic withdrawal), היא ויתור על שווקים חלשים יותר והקצאה מחדש של המשאבים לשווקים חזקים יותר. "פרוקטר אנד גמבל" מכרה ל־Kellogg את מותג החטיפים Pringles תמורת כמעט 2.7 מיליארד דולר, אחרי שהחליטה להתמקד בקווי הליבה שלה בתחום מצרכים ומוצרים לתחזוקת הבית.²⁸

הגדלת נתח שוק

יש שווקים שבהם אחוז אחד מנתח השוק יכול להיות שווה עשרות מיליוני דולרים, מה שמביא לתחרות קשה. כיוון שעלות הרכישה של נתח שוק מוגדל יכולה להיות גדולה בהרבה מערך ההכנסות ממנו, על העסק לשקול תחילה ארבעה גורמים:

1. האפשרות שתתעורר פעולה אנטי־מונופוליסטית. מתחרים מתוסכלים יזעקו "מונופול!" וינסו לפעול באמצעים משפטיים אם העסק השליט ינסה לפלוש לשטחים נוספים. "מיקרוסופט" ו"אינטל" נאלצו להדוף תביעות ואתגרים משפטיים רבים ברחבי העולם כתוצאה מהתנהלות עסקית שיש הסבורים כי היא מגלמת פרקטיקות בלתי הולמות או בלתי חוקיות וניצול לרעה של עוצמה שיווקית.
2. עלות כלכלית. באיור 7.3 רואים כי הרווחיות עלולה לרדת אחרי שהגידול בנתח השוק מגיע לרמה מסוימת. לפי האיור, נתח השוק המיטבי של החברה הוא 50 אחוזים. העלות הכרוכה ברכישת נתח שוק גדול מזה עלולה להיות גדולה מערכו, אם לקוחות ש"מסרבים להיכנע" עוינים כלפי החברה, נאמנים למתחרים, אם יש להם צרכים ייחודיים, או אם הם מעדיפים לעבוד עם עסקים קטנים יותר. יש פחות

הצדקה למאמץ להגדלת נתח כאשר יש בשוק פלחים לא אטרקטיביים, קונים שרוצים ריבוי מקורות אספקה, חסמי יציאה גבוהים ומיעוט יתרונות לגודל.



איור 7.3 התפיסה של נתח שוק מיטבי

3. ביצוע פעילויות שיווקיות שגויות. חברות שמצליחות להגדיל נתח שוק עולות בדרך כלל בביצועיהן על מתחרים בשלושה ממדים: פעילות במוצרים חדשים, איכות מוצר יחסית והוצאות שיווק.²⁹ חברות שמנסות להגדיל נתח שוק על ידי הורדת מחירים גדולה יותר מהמתחרים אינן מגיעות בדרך כלל להישגים ניכרים כי היריבים נענים להוזלות או שהם מציעים ערכים אחרים, כך שהקונים לא מחליפים מותג.
4. השפעת נתח שוק מוגדל על האיכות בפועל ועל האיכות הנתפסת. לקוחות רבים מדי עלולים ליצור עומס על משאבי העסק ולפגוע בערך המוצר ובאספקת השירות.

אסטרטגיות תחרותיות אחרות

עסקים שאינם מובילים בענפיהם נקראים בדרך כלל **עוקבים** (runner-up) או **נגררים** (trailing). חלקם, כמו "פפסיקו" או "פורד", הם חברות גדולות למדי בזכות עצמן. עסקים מסוג זה יכולים לתקוף את המוביל ומתחרים אחרים בניסיון כוחני לכבוש עוד נתח שוק (מאתגרים), או לבחור ש"לא לטלטל את הסירה" (נגררים).

אסטרטגיות למאתגר

מאתגרים רבים הצליחו לכבוש נתחים מן המוביל או אף לגבור עליו. ראשית, על המאתגר לקבוע יעד אסטרטגי (כגון הגדלת נתח שוק) ואז להחליט את מי לתקוף. תקיפת המוביל בשוק היא אסטרטגיה עתירת סיכון, אך היא עשויה להשתלם מאוד אם המוביל אינו משרת היטב את השוק. המאתגר יכול לתקוף עסקים בגודל דומה לשלו, שביצועיהם נמוכים ויש להם קשיי מימון, מוצרים מזדקנים, הגובים מחירים מופרזים או אינם משביעים את רצון הלקוחות בדרכים אחרות. אפשרות נוספת היא לתקוף עסקים קטנים, מקומיים ואזוריים. המאתגר יכול גם לתקוף את הענף בכללותו או את צורת החשיבה השלטת בו, אם אינה מספקת מענה הולם לצורכי הלקוחות.

בהינתן יריבים ויעדים ברורים, המאתגר יכול לנקוט **חמש אסטרטגיות תקיפה**:

1. **מתקפה חזיתית** (frontal attack). התוקף משווה את עצמו ליריב ברמת המוצר, הפרסום, המחיר וההפצה. מתקפה חזיתית מוגבלת, כמו קיצוץ במחיר, עשויה להצליח אם המוביל בשוק אינו משיב מלחמה ואם המתחרה משכנע את השוק שהמוצר שלו שווה למוצר של המוביל.
2. **מתקפת איגוף** (flank attack). אסטרטגיית איגוף היא שם אחר לזיהוי התזוזות המביאות להיווצרות פערים בשוק ומילוי זריז שלהם. איגוף הוא אסטרטגיה קורצת במיוחד למאתגר שמשאביו מעטים וסיכויי ההצלחה שלה גבוהים מאלה של מתקפות חזיתיות. בתקיפה גיאוגרפית, המאתגר מזהה שטחים שבהם ביצועי היריב פחותים. רעיון נוסף הוא לשרת צורכי שוק שאינם זוכים למענה.
3. **מתקפת כיתור** (encirclement attack). הכיתור מנסה לכבוש נתח גדול משטח היריב באמצעות השקת מתקפה כוללת בכמה חזיתות. יש בו היגיון כאשר המאתגר שולט על משאבים עדיפים.
4. **מתקפת מעקף** (bypass attack). עקיפת האויב כדי לתקוף שווקים קלים יותר מציעה שלושה כיווני תקיפה: הגוונה למוצרים לא קשורים, הגוונה לשווקים גיאוגרפיים חדשים וזינוק לטכנולוגיות חדשות. **זינוק טכנולוגי** (technological leapfrogging), המאתגר חוקר ומפתח בסבלנות את הטכנולוגיה הבאה, ואז מעביר את שדה הקרב לשטח שלו, שם הוא נהנה מיתרון.
5. **מתקפת גרילה** (guerrilla attack). מתקפות גרילה הן התקפות קטנות, המתרחשות לסירוגין, באמצעים קונבנציונליים ולא קונבנציונליים, ובהם הורדות מחיר ברניות, מבצעי קידום נמרצים, ומדי פעם, פעולה משפטית, שמטרתן להציק ליריב, ובהמשך להשיג דריסת רגל קבועה בשטחו. מערכת גרילה יכולה להיות יקרה, ובדרך כלל היא דורשת גיבוי באמצעות מתקפה רצינית יותר כדי להביס את היריב.

אסטרטגיות לנגר

תיאודור לויט (Theodore Levitt) טוען כי אסטרטגיה של **חיקוי מוצר** (product imitation) עשויה להיות רווחית לא פחות מאסטרטגיה של **חדשנות מוצר** (product innovation)³⁰. החדשן בשוק נושא בהוצאות הפיתוח של המוצר החדש, הפצתו, יידוע השוק וחינוכו. השכר לכל העמל והסיכון הזה הוא בדרך כלל כיבוש עמדת ההובלה בשוק. אך במהרה יכולה להופיע חברה אחרת ולהעתיק את המוצר החדש או לשפר אותו. גם אם הנגרר לא יגבר על המוביל, הוא עשוי להשיג רווחים גבוהים בשל העובדה שלא נשא בשום חלק של הוצאות החדשנות.

עסקים רבים מעדיפים להיגרר אחרי המוביל בשוק במקום לאתגר אותו, בעיקר בענפי תעשייה עתירי הון המייצרים סחורות הומוגניות כמו פלדה, דשנים וכימיקלים. ההזדמנויות לבידול מוצרים ולבידול תדמיתי מעטות, איכות השירות דומה, והרגישות למחיר גבוהה מאוד. בנסיבות אלה, מחטפים קצרי טווח לכיבוש נתח שוק מדרבנים רק פעולות תגמול, שכן רוב החברות מציגות לקונים הצעות דומות, בדרך כלל על ידי חיקוי המוביל, וכך החלוקה של נתחי השוק נותרת יציבה.

יש נגדרים העוסקים בהעתקה מלאה, ומעתיקים מן המוביל את המוצר, את השם ואת האריזה, בשינויים קלים בלבד. יש חקיינים המעתיקים כמה דברים מהמוביל אך מבדלים את עצמם באריזה, בפרסום, במחיר או במיקום. המוביל אינו מוטרד כל עוד החקייין אינו תוקף באגרסיביות. יש נגדרים העוסקים בהתאמה; הם לוקחים את מוצרי המוביל ומתאימים או משפרים אותם לצרכים נוספים, ואולי מוכרים אותם לשווקים אחרים. יש לציין שאסטרטגיות נגרר אלה שונות לגמרי מן האסטרטגיה הבלתי חוקית והפושעת של נגדרים העוסקים בזייפנות. זייפנים מעתיקים את מוצר המוביל ואריזותיו ומוכרים אותם בשוק השחור או דרך סוחרים מפוקפקים.

מה מרוויח הנגרר? בדרך כלל, פחות מהמוביל. יש עסקים נגדרים שהצליחו, אבל בענף אחר.

אסטרטגיות לגומחאי

אחת החלופות למעמד נגרר בשוק גדול היא להיות מוביל בשוק קטן או גומחה (נישה). עסקים קטנים נמנעים בדרך כלל מלהתחרות בחברות הגדולות על ידי פנייה לשווקים קטנים שאינם מעניינים את החברות הגדולות. במרוצת הזמן, שווקים כאלה עשויים לגדול ולהפוך לעצמאיים. הגומחאי משיג **שולי רווח גבוהים** (high margin), בעוד שהמשווק להמונים משיג **היקף מכירות גדול** (high volume). הסיכון הוא שגומחה עלולה להתייבש או להיות מותקפת, לכן גומחאים חייבים תמיד לשאוף ליצור גומחות חדשות, להרחיב גומחות קיימות ולהגן על הגומחות שלהם. **לריבוי גומחות** (multiple niching) יש עדיפות על פני **גומחה יחידה** (single niching), שכן כוח בשתי גומחות או יותר מגדיל את סיכויי ההישרדות. בטבלה 7.2 מוצגים תפקידי ההתמחות הפתוחים לגומחאים.

טבלה 7.2 תפקידי הגומחאי המומחה

התמחות במשתמשי קצה. העסק מתמחה בסוג אחד של לקוח קצה
התמחות ברמה אנכית. העסק מתמחה ברמה אנכית מסוימת של שרשרת הערך המחברת בין הייצור להפצה
התמחות בגודל לקוח. העסק מתרכז בלקוחות קטנים, בלקוחות בינוניים או בלקוחות גדולים
התמחות בלקוחות ספציפיים. העסק מגביל את עבודת המכירות ללקוח אחד או לקומץ לקוחות
התמחות גיאוגרפית. העסק מוכר רק באזור, במחוז או בחלק מסוים של העולם
התמחות במוצר או בקו מוצרים. העסק מחזיק או מייצר רק קו מוצרים אחד או רק מוצר אחד
התמחות בתכונות מוצר. העסק מתמחה בסוג מסוים של מוצר או בתכונה ספציפית
התמחות בעבודות מיוחדות. העסק מתאים את המוצרים שלו ללקוחות פרטיים (job-shop)
התמחות באיכות או במחיר. העסק פועל רק בקצה העליון או רק בקצה התחתון של השוק
התמחות בשירות. העסק מציע שירות או כמה שירותים שלא ניתן לקבל מעסקים אחרים
התמחות בערוצים. העסק מתמחה במתן שירות לערוץ הפצה אחד בלבד

תקציר מנהלים

כדי לפתח מיצוב יעיל, על העסק ללמוד את המתחרים, בצד לימוד הלקוחות הקיימים והפוטנציאליים. פיתוח מיצוב דורש זיהוי מסגרת התייחסות – איתור שוק המטרה והבנת אופי התחרות – ומציאת נקודות דמיון ושוני מיטביות ליצירת אסוציאציות למותג. ניתוח הענף וניתוח השוק עוזרים לחשוף מתחרים גלויים וסמויים. נקודות שוני הן אסוציאציות ייחודיות למותג, שהצרכנים משוכנעים באמיתותן ומייחסים להן ערך חיובי. נקודות דמיון הן אסוציאציות שאינן בהכרח ייחודיות למותג הספציפי אלא משותפות למותגים אחרים.

קיימות כמה גישות למיצוב מוצר או שירות. הגישות המובנות פחות והאיכותניות יותר מתבססות על מושגים כמו מיתוג נרטיבי, סיפור סיפורים ומיתוג תרבותי. המובילים בשוק שומרים על עמדת הבכורה שלהם על ידי הרחבת הביקוש הכולל בשוק, הגנה על נתח השוק הקיים והגדלת נתח השוק גם כאשר גדל השוק נותר קבוע. עסקים שאינם המובילים בשוק יכולים להיות מאתגרים ולתקוף את המוביל ומתחרים אחרים, או שהם יכולים להיות נגררים. החלופה למעמד של נגרר בשוק גדול היא להיות המוביל בשוק קטן או גומחה.

הערות

- Noel Murray, "DirecTV's Ad Campaign Wants to Make You Hate Cable as Much as It Does", www.adclub.com, February 26, 2013; Shalini Ramachandran and Ben Fox Rubin, "DirecTV Profit Rises on Latin America Growth," *Wall Street Journal*, February 14, 2013; Alex Sherman, "DirecTV Profit Lags Estimates after First US Customer Loss," *Bloomberg BusinessWeek*, August 2, 2012
- Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition (New York: McGraw-Hill, 2000)
- Michael J. Lanning and Lynn W. Phillips, "Building Market-Focused Organizations," Gemini Consulting White Paper, 1991
- Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 106–25
- Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 76–83
- "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 127–37.
- Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August 1960, pp. 45–56
- Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007)
- Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand," *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 80–89
- Thomas A. Brunner and Michaela Wänke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations," *Journal of Consumer Psychology* 16 (April 2006), pp. 101–11
- Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980)
- John R. Hauser and Frank S. Koppelman, "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness," *Journal of Marketing Research* 16 (November 1979), pp. 495–506
- Sanjay K. Rao, "Data Based Differentiation," *Marketing Insights*, Spring 2013, pp. 26–32
- Brian Sheehan, *Loveworks: How the World's Top Marketers Make Emotional Connections to Win in the Marketplace* (Brooklyn, NY: powerhouse, 2013)
- James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007); Lynn B. Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007)
- Owen Jenkins, "Gimmer Some Lovin'," *Marketing News*, May 15, 2009, p. 19
- Jack Neff, "Welch's Local-Sourcing Story Core to Outreach," *Advertising Age*, January 24, 2011
- Scott Sedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002)
- Randall Ringer and Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation," *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com, accessed March 7, 2014
- Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (New York: Free Press, 2006); Thinktopia. www.thinktopia.com, accessed May 26, 2014
- Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism," www.zibs.com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most," *Harvard Business Review*, March 2003, pp. 43–49
- Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning and Brand Management* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005)
- Craig Thompson, "Brands as Culturally Embedded Resources," 43rd AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, June 6, 2008
- John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benét DeBerry-Spence, Kritinee Nuttavuthisit, and Diana Storm, "Gendered Behavior in a Male Preserve:

- Role Playing at ESPN Zone Chicago," *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1 & 2 (2004), pp. 151–58; Stephen Brown, Robert V. Kozinets, and John F. Sherry Jr., "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 19–33
- Nick Wreden, *Fusion Branding* (Atlanta: Accountability Press, 2002); Fusion Branding, www.fusionbranding.com, accessed May 26, 2014
- Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 95–107; Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 390–401
- Sarah Nassaur, "The Psychology of Small Packages," *Wall Street Journal*, April 15, 2013
- George Stalk Jr. and Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition," *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 62–71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review*, November 2002, pp. 66–74
- Kyle B. Murray and Gerald Häubl, "Why Dominant Companies Are Vulnerable," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2012, pp. 12–14
- Nirmalya Kumar, Lisa Sheer, and Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving," *European Management Journal* 18 (April 2000), pp. 129–42
- "New Trends Worth \$4.5tr," www.warc.com, January 25, 2013
- Michael E. Porter, Market Signals, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1998), pp. 75–87; Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 62–72
- "P&G Completes Sale of Pringles to Kellogg," *Business Wire*, May 31, 2012
- Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January-February 1981, pp. 135–44
- Theodore Levitt, "Innovative Imitation," *Harvard Business Review*, September-October 1966, p. 63
- Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994)