



ביקורת של מומחי שיווק על "הקרב על המדף"

(הוצאת 'ידיעות ספרים' ו'גלובס')

מתוך ביקורת של ד"ר איריס קלקא* שהתפרסמה ב"אותות":

"הקרב על המדף", ספרו החדש של שמחה סיגן, הוא סופרמרקט של דוגמאות. מדפים עמוסים סחורה טובה, עדכנית. כל נושא מוצג בצורה בהירה, עם תמצית בצידו, באופן מעורר התפעלות. לאלו שבכל זאת אינם אצים עכשיו לאתר האינטרנט שישגר 'עותק קשה' של הספר, כדאי לספר כי סיפרו של סיגן מושך כל כך היות ויש בו איזון נכון בין הפרטים הקטנים לבין התמונה הגדולה. למול ספרים אשר נותנים מתכון אחיד להצלחה, יש כאן ספר אשר מטיב לעמוד על המימדים השונים המרכיבים את ההצלחה, ומבחינה זו לא נותר אלא להמליץ עליו בכל פה.

- הכותבת היא מנהלת מכון מחקר העוסק במחקרי שוק אתנוגראפיים ובקבוצות צרכנים

מתוך ביקורת של דוד וינשל*

בספרו "הקרב על המדף" משלב שמחה סיגן את ניסיונו כיועץ שיווקי בארה"ב ובארץ יחד עם עבודת נמלים של איסוף מידע. מכל אלה הוא רוקח לנו מרקחת עדכנית, מעניינת ומקיפה של ההתפתחויות בקמעונאות המערבית, ובמסגרת רחבה זו הוא חודר גם להתפתחויות של הקמעונאות בישראל. "הקרב על המדף" כתוב וערוך בשיטה מרתקת, הגורמת לקורא כמוני לעבור מאירוע לאירוע ללא הפסקה. זהו ספר חובה למתעניין בהתפתחות בזירת הקרבות של הקמעונאות וברזיה. ובסופו של דבר משכנעת המסקנה העיקרית אליה מגיע המחבר, ש"הבידול הוא המלך". אולם, צריך לזכור שאסור להותיר את המלך בבידול מזהיר. הבידול של "הקרב על המדף" מספרים אחרים שהתפרסמו על הקמעונאות, הוא זה שלהערכתו יביא להצלחתו.

- דוד וינשל שימש בעבר בתפקידים: מנכ"ל רשת שופרסל ומנכ"ל קונצרן כלל

מתוך פרק 10

וולס-פארגו: המגע האנושי

הבידול ♣ מגע פנים אל פנים מייצר מכירה צולבת ♣ הבנק מעודד לקוחות להגיע לסניפים ♣ המונח "סניף" הוחלף ב"חנות" ♣ "לקוח לא רווחי הוא כישלון של הבנק" ♣ שיווק מפה לאוזן מגדיל את מספר הלקוחות ♣

"לקוח שאינו רווחי הוא כישלון של הבנק, שלא השכיל למצוא את הדרך להפוך אותו לרווחי", אומר מנכ"ל בנק וולס-פארגו, דיק קובנצ'ביץ. לדבריו, אחד מסודות הצלחה של הבנק הרווחי ביותר בארצות הברית, אותו הוא מנהל מאז 1998, הוא החדשנות השיווקית, הבאה לידי ביטוי בקשר אישי ובלתי-אמצעי בין עובדי הבנק לבין הלקוחות, שהבנק מעודד אותם להגיע לסניפים. בהתאם לגישה זו נבחרים העובדים, שהם בעלי יכולת לתקשר ישירות עם הלקוחות ולהיענות לביקושים למיגוון שירותים כמו משכנתאות, ביטוח והשקעות. אחד מתוך כל ארבעה עובדים של סניפי הבנק בקליפורניה הוא מהגר ששפת-האם שלו אינה אנגלית, כדי שיוכל לתקשר טוב יותר עם לקוחות שהגיעו מאותה מדינה. כך יכול הבנק ליצור קשר אישי עם המהגרים ממוצא היספאני ואסייתי, המהווים חלק משמעותי מהאוכלוסייה בקליפורניה.

וולס-פארגו רואה בעובדיו נכס מרכזי ומשקיע בהם רבות, כדי שיפנימו את האסטרטגיה השיווקית הגורסת, כי חשוב להשקיע מאמצים גם בלקוחות מהעשירונים התחתונים, כדי שיתנו את אמונם בבנק ויראו בו כתובת העשויה לסייע להם בפיתרון בעיות פיננסיות. קובנצ'ביץ מאמין, כי גישה זו, גם אם היא גורמת פה ושם להפסדים נקודתיים לבנק, מצדיקה את עצמה. הלקוחות המרוצים מספרים על כך למכרים וחברים, והמסרים עוברים מפה לאוזן בין הצרכנים הרבים - מה שגורם לקהלי יעד חדשים לפתוח חשבונות בוולס-פארגו. העובדה שרובם של הבנקים העדיפו אסטרטגיה שונה בתכלית, ה"מעודדת" לקוחות לא-רווחיים להבין שאינם רצויים במיוחד, אינה יכולה לטשטש את העובדה, כי וולס-פארגו הוא הצלחה מדהימה. היקף הפעילות של הבנק הוא 40.5 מיליארד דולר בשנה, שערי מניותיו עלו פי שלושה מאז החל קובנצ'ביץ

לנהל אותו, והוא משרת 23 מיליון לקוחות ב-6,046 סניפים בצפון אמריקה ובמקומות שונים בעולם.

קובנצ'ביץ נשאל מדוע יש צורך במספר כה רב של סניפים פיזיים. תשובתו היתה, כי זוהי הדרך היעילה ביותר ליצור קשר ישיר ואמיתי עם הלקוח כדי לייצר מכירה צולבת. ממש כמו בחנות, בה איש מכירות מקצועי מזהה אצל לקוח ביקושים למוצרים נוספים, כך יכולים עובדי הבנק, בשיחה ישירה עם לקוח, לזהות את הביקושים שלו לתוכניות חיסכון מתאימות יותר, להגדלת משכנתא ולמוצרים פיננסיים אחרים.

קובנצ'ביץ קובע, כי הבנקים בארצות הברית מפגרים בשני עשורים אחרי הרשתות הקמעונאיות. לדבריו, החדשנות המאפיינת רשתות אלה מהווה עבורו את מקור הידע וההשראה ליישום בבנק אותו הוא מנהל. למשל: "למדנו מרשת הום דיפו כיצד יוצרים מכירה צולבת, לאחר שזו שילבה באזור מוגדר בחנויותיה קטגוריות סינרגטיות." הבנק פעל בהתאם לתובנה זו, ויצר התמחויות של עובדים בתחומים הכוללים מוצרים, אשר על פי הניסיון מהווים פלטפורמה אופטימלית למכירה צולבת.

במסגרת זו החליף קובנצ'ביץ את השם "סניף" ל"חנות", דבר המרמז על כך שהיא מציעה ללקוחות מוצרים פיננסיים מגוונים, כאשר בכול אחת ממחלקותיה נמצא תמהיל מוצרים אופטימלי למכירה צולבת. לקוח שנחשף לאחד המוצרים נחשף גם למוצרים אחרים באותה מחלקה, וכך הפך וולס-פארגו למוביל בשיעור המכירות הצולבות המתבצעות על ידו. ה"חנויות" הומות ממבקרים העוברים בין המחלקות השונות ומקבלים מידע על משכנתאות, תוכניות ביטוח, תוכניות חיסכון והשקעות. בעוד בנקים אחרים עושים מאמצים להקטין את מספר העובדים בסניפים, הוכפל בתוך ארבע שנים מספר העובדים בסניפי וולס-פארגו והוא הגיע ב-2005 ליותר מ-150,000.

במקביל פועל הבנק, על פי אותה גישה, לפיתוח יזום של הקשר השוטף עם לקוחותיו באמצעות פעולות שיווק מקוונות ויעילות. ב-2005 השיק הבנק מסע דיוור ישיר מקוון, שהיה מיועד ללקוחות שזה עתה הצטרפו לבנק, במטרה לחשוף בפניהם את המוצרים המתאימים להם ולהניע אותם להגיע לסניפים. במשך שישה שבועות קיבל כל אחד מהלקוחות ארבעה מסרים מקוונים לפי

הסדר: ברכה על הצטרפותו לבנק, הודעה על הפעלת החשבון, חשיפה של תשעה מוצרים שונים, ומייל מסכם המעודד את הלקוחות לשדרג את פעילותם. שיעור ה-CTR (אחוז ההקלקות מתוך כלל מקבלי המייל) היה גדול פי שבעה מהנורמה בקמפיינים מקוונים, ובשורה התחתונה נוצר שיפור משמעותי בקשר שבין הבנק לבין הלקוחות החדשים, אשר בביקוריהם הבאים בסניפים היו בשלים יותר לפעולות המכירה של העובדים.

וולס-פארגו פיתח גישות ייחודיות גם לעסקים קטנים, שאחת מהן היא להעמיד לרשות בעלי העסקים כלים אינטרנטיים, כמו דו"חות תקופתיים המנתחים עבור העסק הקטן את מבנה ההוצאות שלו על פי התנועות בחשבונו ובכרטיס האשראי שלו. דו"חות אלה מסייעים לעסקים קטנים לעמוד כמעט בזמן אמיתי על נקודות התורפה של התנהלותם העסקית ולבצע את השינויים הנדרשים.

מסתבר, כי הגישה האנושית של וולס-פארגו גורמת להתפכחות מסוימת אצל בנקים מובילים אחרים בארצות הברית. לפחות שישה מתוך 12 הבנקים המובילים מציעים עתה ללקוחות לתקשר באופן מקוון במתכונת של צ'ט עם נציגים של הבנק. ג'קסון ווילסון, מנהל בכיר בחברת Proficient Systems שהיא ספקית של טכנולוגיות צ'ט, צופה, כי עד סוף 2006 תוטמע הטכנולוגיה באתרים של רוב הבנקים בארצות הברית.

הבנקים החדשניים ביותר משתמשים בטכנולוגיות של בינה מלאכותית, המזהה בשבריר של שניה את פרופיל ההתנהגות של הלקוח. בנק אוף אמריקה, השני בגודלו בארצות הברית, מזהה לקוחות העורכים השוואה אונליין של שיעורי ריבית ומקפיץ על המסך שלהם מודעה בזו הלשון: "הלו. אני מומחה למסלולי אשראי המסייע ללקוחות של הבנק. האם אני יכול לעזור לך במשהו היום באמצעות קו מאובטח של צ'ט?"

"בנקים מתחילים להפנים את החשיבות של שילוב הגורם האנושי בקשר עם הלקוח," אומר ג'ורג' טובין, אנליסט בכיר בקבוצת טאואר. ואכן, בנק אוף אמריקה – בו נערכות כמחצית מכלל הפעולות הבנקאיות המקוונות בארצות הברית – מעסיק 100 מומחים שעברו הכשרה לתקשר באמצעות צ'ט. עם זאת, בראד סטרוטקאמפ, אנליסט בחברת המחקרים פורסטר, מזהיר מפני תופעות של היווצרות אנטגוניזם בצ'טים כאלה, בעיקר בשל האנונימיות והניכור

המאפיינים סוג זה של תקשורת, ובמיוחד כאשר נציג הבנק מנסה ללחוץ על הלקוח לרכוש מוצר זה או אחר. זוהי תופעה שבמגע פנים אל פנים כמעט שאינה קיימת.

יחד עם זאת, למרות שההשקעות של הבנקים בשיווק גדלות בהתמדה בשיעור ממוצע של 5% בשנה, הרי שפילוח קהלי היעד בהם עדיין מיושן לעומת תוכניות הנאמנות המופעלות על ידי גורמים קמעונאיים אחרים, תוכניות המבוססות על זיהוי סגנון חיים ופרופיל התנהגות צרכנית. 67% מהבנקים מפלחים את לקוחותיהם בעיקר על פי גיל, 64% על פי היקף ההכנסות והחסכונות, ו-61% - על פי מקום המגורים. זאת אולי הסיבה לכך שהתחרות מצד גורמים חוץ-בנקאיים, פיננסיים ולא-פיננסיים, המאמצים שיטות שיווק חדישות יותר, נתפשת על ידי הבנקים כאיום העיקרי על מקורות ההכנסה שלהם.

בישראל אימצו בשנים האחרונות רוב הבנקים את הגישה המעמיקה את החיץ בינם לבין הלקוחות הלא-מועדפים, בכך שחסמו בפניהם את האפשרות לתקשר ישירות עם הנציג בסניף. כאשר מתקשר לקוח לא-מועדף לסניף הבנק שלו, הוא מגיע למרכז תקשורת ונאלץ לדבר עם נציג שאינו מכיר אותו ואת החשבון שלו. הדבר גוזל ממנו זמן יקר, בו הוא עונה על שאלות זיהוי מטרידות שהיו נחסכות ממנו, אילו יכול היה ליצור קשר ישיר עם הפקיד בסניף הממונה על חשבונו.

וולס-פארגו

לקוחות, 2005: 23 מיליון

סניפים: 6,046

מספר עובדים: 150,000

הכנסות, 2005: 40.5 מיליארד דולר (גידול של 19.3%)

רווח נקי, 2005: 7.7 מיליארד דולר (גידול של 9.4%)

מנכ"ל: דיק קובנצ'ביץ

כל תקופה והחדשנות שלה

בשנת 1900 חיו בצרפת שני אחים שעסקו בתחום הגומי, אך משום מה החליטו להיכנס להוצאה לאור של מדריכי תיירות מפורטים. האחים מישליין, שעסקי הגומי שלהם צמחו והתפתחו לצמיגי מישליין המפורסמים, ידעו היטב מה הם עושים. שכן, כאשר התבוננו סביבם וראו את הפוטנציאל הטמון בטכנולוגיה החדשנית שבאה לידי ביטוי במכוניות שזה עתה החלו לצאת מפסי הייצור, הגיעו למסקנה, כי צרכנים ייסעו במכוניותיהם לא רק למקומות העבודה, אלא גם לטיולים ויזדקקו לשם כך למדריכי תיירות ומפות מפורטות. את המהדורה הראשונה של מדריכי התיירות, שכללה 35,000 עותקים, חילקו האחים מישליין בחינם. כיום זהו המדריך הנחשב ביותר בעולם.

מעשה זה הוא דוגמא לשילוב מנצח בין חדשנות טכנולוגית לבין חדשנות שיווקית. זוהי תוצאה של הברקה שניתן להגיע אליה כאשר לומדים להתבונן סביב, להציץ לעבר ענפים שלכאורה אינם קשורים למהלך העסקים הרגיל אך עשויים להפוך לקטר שיווקי. במקרה זה הפכו סדרת מדריכי התיירות והצמיגים למותגים מובילים, אשר הניעו צרכנים רבים לנסוע למרחקים ארוכים במכוניותיהם, לשחוק את הצמיגים, לגלות את צפונות העולם באמצעות מדריכי התיירות ולהגדיל את רווחיה של מישליין.

בקרב בעלי עסקים רבים מקובלת האמירה "אני עוסק רק במה שאני מבין". זוהי גישה שאמנם הוכיחה את עצמה לא אחת, אך בו בזמן גם יצרה אצלם חסם מנטלי, שמנע את זיהוי ההזדמנויות העסקיות המשיקות באופן ישיר או עקיף לאותה ליבת העסקים שלהם.

למשל: עד לפני מספר שנים נהגו להבחין בין היי-טק לבין low tech, אך כיום ברור לכול שהפרדה בין שתי קטגוריות אלה נשחקת במהירות, עקב החדירה של פתרונות היי-טק כמעט לכל תחום עסקי. לפיכך, אל לנו להיות מופתעים אם חברת היי-טק כלשהי תחליט להיכנס לתחום המזון או מוצרי הצריכה כדי ליצור סינרגיה עם ליבת העסקים המקורית שלה.

חדשנות שיווקית אינה רק קידמה טכנולוגית, שכן לעתים מתברר, כי הצרכנים חשים מאוימים על ידי מערכות טכנולוגיות משוכללות היוצרות חיץ וניכור בינם

לבין נותני השירות. לעתים עדיף לחזור מספר שלבים לאחור כדי לשפר את הקשר עם הצרכנים. לדוגמא: אתרי הסחר האלקטרוני, שנהנו מצמיחה מהירה ונמנעו מלהציע את האפשרות לתקשר עם הלקוח באופן אישי ובזמן אמיתי, החלו להציע עתה ללקוחות אופציה של צ'ט חי.

כל מי שעוסק בסחר אלקטרוני מודע לאחוז הגבוה, המגיע לפי מחקרים ל-75%, של גולשים הנוטשים ממש ליד הקופה עגלות וירטואליות מלאות כל טוב, בעוד שבחנויות פיזיות אחוז הנטישה של עגלות מלאות הוא כמעט אפסי. לתופעה זו מספר סיבות, שאחת הבולטות שבהן היא הזמן שמשקיע הצרכן בעצם ההגעה לחנות הפיזית, בחיפוש אחר מקום חנייה ובשיטוט בחנות ואיסוף המוצרים מהמדפים. כאשר אותו צרכן מגיע לחנויות מהקטגוריה של סופרמרקטים, פארמים ובתי כל-בו, הוא בדרך כלל מצויד ברשימה קניית. ואילו בעת גלישה באתרים, שנעשית בנוחות ובמהירות בכסא בבית מול מסך המחשב, הצרכן נטול רגשות אשם ומבוכה הכרוכים בנטישה של עגלה מלאה לפני הקופה. אך נראה, כי הסיבה העיקרית להתנהגות זו היא תחושת חוסר הביטחון המלווה את הגולש המוצא עצמו בודד בצריח, כשאינו יכול להתייעץ עם איש ולקבל חיזוקים על הקנייה שהוא עומד לבצע. סיבה זו נכונה במיוחד לגבי רכישה של מוצרים במחיר גבוה.

כיום נראה, כי "צ'ט חי" עומד להפוך למגמה שתתפשט ותוטמע ברוב אתרי הסחר האלקטרוני, שכן השימוש בו משפר באופן משמעותי את הישגי המכירות הווירטואליות. רוברט דה-קסקיו, מנכ"ל חברת LivePerson המתמחה ביישום טכנולוגיות צ'ט, אומר, כי כאשר אנשי המכירות יוזמים פנייה ישירה אל הגולשים ונכנסים לדיאלוג איתם, מוכפלים הישגי המכירה וגורמים לכ--20% 25% מהצרכנים לבצע רכישה כלשהי.

