

## בית הספר למינהל עסקים

### על משחקי ילדים, נשים כצרכניות ושיווק אחראי (שיעור 3)

במודעת פרסומת ידועה ואהובה מאוד ל"לגו" משנת 1981 מופיעה ילדה ג'ינג'ית מתוקה שמחזיקה בידה מבנה כלשהו שבנתה מאבני לגו צבעוניות ועל פניה חיוך גאה. לאחרונה הוזכרה אותה מודעה ב**מאמר שהתפרסם בהאפינגטון פוסט** שפנה למשווקים ומפרסמים של משחקים לילדים לחדול מהנטייה שלהם לייצר בשנים האחרונות משחקים מיוחדים לבנות. המאמר הזכיר את המודעה של לגו כדוגמא למוצר שאינו מתייחס לבנות כשונות מבנים, מציג מסר שוויוני לשני המינים בצבעוניות מגוונת, ואינו מתייחס לילדות כאילו צבעים ורודים ועיסוק ביופי וטיפוח הם הדברים היחידים שמעניינים אותן.

המאמר זכה להרבה אהדה ובעקבותיו אותרה הילדה המופיעה בו, רייצ'ל ג'ורדנו, היום בת 37, שהסכימה ל**התראיין ולהצטלם** לתמונה שמדגישה את השינוי. הפעם החזיקה רייצ'ל מוצר חדש של לגו שמיועד לילדות ואמור להיות נייטת שידור של צוות טלויזיה אבל הפעילות המרכזית שהוא מציע היא איפור המגישה כדי שתהיה יפה לעיני המצלמה.



ג'ורדנו אז והיום, מתוך: <http://www.adweek.com/adfreak/girl-famous-1981-lego-ad-has-few-things-say-about-todays-gendered-toys-155795>

כשנשאלה ג'ורדנו מה הבעייה עם משחקי בנות בצבע ורוד, היא השיבה שהפרדה מגדרית של הצעצועים חוסמת את ביטויי היצירתיות החופשיים של הילדים. עוד הוסיפה, שהעובדה שהיא שיחקה בערכת רופא ובלגו, משחקים שהיום ניתן למצוא אותם רק על מדפי ה"בנים", עיצבה את מה שהיא היום ותרמה לכך שהפכה ברבות הימים לרופאה ולבעלים של שתי

טל': 03-9634001 פקס: 03-9634117  
 שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ 75190 [www.colman.ac.il](http://www.colman.ac.il)

המסלול האקדמי המכללה למינהל מיסודה של הסתדרות הפקידים בת"א חברה לתועלת הציבור בע"מ

## בית הספר למינהל עסקים

מרפאות. האם משחקי הילדים משפיעים באמת על המבוגרים שאותם ילדים יהפכו להיות והחברה שאותה יבנו? עד כמה יש למוצר יחיד השפעה על מצבן החברתי של נשים? ואם כן – האם יש לפירמה אחריות לקחת שיקולים אלה בחשבון או שעליה לפעול רק בהתאם לביקוש למוצרים כאלה ואחרים?

בשיעור זה נכיר את המושג שיווק אחראי ונבחן מה המחויבות של עסקים בתחום זה ומה ההצדקה החברתית והעסקית לפעול על פי עקרונותיו. לרגל יום האישה הבינלאומי שחל לפני כמה ימים בחרתי להתמקד הפעם בנשים ולשאול מה ייחשב לשיווק אחראי כלפי המחצית הנשית של הצרכנים?

### שיווק אחראי

כל מרכיבי תמהיל השיווק – המוצר, ההפצה, המחיר והתקשורת השיווקית הינם בעלי פוטנציאל להשפעה חברתית. פעולות השיווק והפרסום משפיעות כמובן באופן ישיר על לקוחות הפירמה אבל יכולות להשפיע גם על קבוצות מחזיקי עניין אחרים, ולכן קיימת ציפייה מעסקים שפעילות השיווק והפרסום שלהם תהיה כזאת שלא תפגע בצרכנים הישירים שלהם ולא באוכלוסיות אחרות. על פי הקוד לניהול חברתי של "מעלה", למשל, שיווק ופרסום אחראים דורשים מהפירמה לפתח מוצרים בטוחים לשימוש העונים על צרכי הקהילה כולה ועל צרכיהן של אוכלוסיות מיוחדות וכן להתייחס בכבוד ובהגינות ללקוחותיה. בנוסף, הפירמה צריכה לקחת בחשבון גם את ההשפעות הרחבות יותר של פעולתה ולכן להקפיד על כבוד האדם ולהגן על אוכלוסיות חלשות (ילדים למשל) במוצריה ובנרמות השיווק והפרסום שלה. ברמה הגבוהה יותר, מצופה מפירמות שלא רק יימנעו מפגיעה אלא גם ינצלו את כוחן השיווקי על מנת לקדם מטרות חברתיות שונות (פעולה המכונה **שיווק חברתי**).

כל הקריטריונים שתוארו מעלה הם כמובן קריטריונים כלליים מאוד ואין דרך אובייקטיבית לקבוע מהי למשל פרסומת מכבדת או מהו מוצר בטוח. מחזיקי העניין הם אלה שמציבים את הדרישות מהפירמה ומגדירים עברה מה הציפיות ממנה, ודרישות אלה משתנות עם הזמן בהתאם לנורמות החברתיות המקובלות.

בהקשר של נשים כצרכניות, אחד השאלות שניתן להעלות היא האם מצופה מפירמה להציע לנשים וגברים מוצר זהה (כמו אריזת הלגו בשנת '81) או מוצרים מותאמים מגדרית. ובמידה ועסקים מציעים לנשים מוצר שונה - כיצד עליהם לעשות זאת באופן שיקדם ויעצים נשים ולא יפגע בדימוי העצמי, בביטחון או בהשתלבות החברתית שלהן?

## בית הספר למינהל עסקים

דוגמא לפגיעה אפשרית בביטחון ובריאותו של הצרכן שנובעת מחוסר התחשבות במאפיינים הייחודיים של אוכלוסיית הנשים מגיעה מתעשיית התרופות. מסתבר שמסיבות היסטוריות (בעיקר תקינה שהייתה בתוקף עד שנות ה-70) ונורמטיביות שונות מרבית המחקר הרפואי נערך על גברים. פרופ' מרק גלזרמן, נשיא החברה הישראלית והבינלאומית לרפואה המגדרית, מספק באתר החברה את הנתון לפיו שני שלישים מן המחלות הפוגעות בשני המינים נחקרו ונסו על גברים בלבד. המשמעות היא שהמאפיינים הייחודיים של נשים אינם נלקחים בחשבון בתהליך הייצור והתרופה אינה מותאמת למערכות של הגוף הנשי. כך למשל, מסביר פרופ' גלזרמן, לא קיים כיום הבדל במרכיבים ובמינונים של תרופות רבות כמו אנטיביוטיקה ותרופות נגד דיכאון, למרות ההבדלים בין גברים לנשים במערכת שאחראית לסילוק תרופות מהגוף ובמערכת העיכול שמחייבים זאת. להתעלמות מההשפעות השונות על נשים במחקר הרפואי, בפיתוח תרופות, ובשירותים הרפואיים שניתנים עלול להיות מחיר בריאותי כבד. לעומת זאת, התייחסות למאפייני הייחודיים של נשים עשויה לאפשר לחברות התרופות לפתח מוצר מוצלח יותר המותאם עבורן בצורה טובה יותר. דוגמא לשינוי בכיוון זה מציג תחום הרפואה המגדרית, שמתפתח בשנים האחרונות, ואשר מכיר בכך שבין נשים לגברים קיימים הבדלים רבים בכל מערכות הגוף אשר מחייבים הבדלים בגישה במחקר, בבדיקות ובטיפולים הרפואיים. טיפולים ותרופות מותאמים יוכלו לספק לנשים הגנה טובה יותר, עם פחות תופעות לוואי. שיווק אחראי, בהקשר זה, יהיה שיווק שלוקח בחשבון את הצרכים הייחודיים של אוכלוסיות שונות ונמנע מפגיעה בבריאותן.

3

דוגמא נוספת למוצרים שבהם קיים צורך להתייחסות מיוחדת לאוכלוסייה הנשית היא תעשיית הרכב. במחקר שהתפרסם ב-American Journal of Public Health בשנת 2011 והתבסס על נתונים שנאספו לגבי תאונות דרכים בארצות הברית בשנים 1998-2008, נמצא כי הסיכוי שנהגת חגורה בחגורת בטיחות תסבול מפגיעה קשה כשהיא מעורבת בתאונת דרכים גדול ב- 47% מהסיכוי של נהג להיפצע קשה בתנאים דומים. המסקנה של החוקרים הייתה שאמצעי הבטיחות ברכבים פותחו כך שאינם מציעים הגנה שווה לגברים ולנשים, שהינם בעלי מבנה גוף שונה ותכונות פיזיות אחרות. נשים נוטות להיות נמוכות וקלות יותר מגברים וגם תנוחת הנהיגה שלהן אחרת אך הרכבים ואמצעי הבטיחות שלהם מתוכננים לפי מידות הגוף הגברי. המלצתם של החוקרים הייתה שאמצעי הבטיחות יותאמו כך שיגנו באופן שווה על גברים ועל נשים.

מומחה לבטיחות רכבים שנשאל לגבי המחקר טען שבעשורים האחרונים הממשלה ויצרניות הרכב עוסקות בהתאמת אמצעי הבטיחות לנשים, ושבדגמי הרכבים החדשים יש הרבה יותר

## בית הספר למינהל עסקים

התאמות. ואכן ברכבים מהשנים האחרונות יש פתרונות להתאמת אמצעי הבטיחות לנוהג כמו כריות אוויר בעלות שני מצבים וסנסורים שמנטרים את משקל הנהג ומכוונים את כרית האוויר לפעול בהתאם למשקל ולגודל של המשתמש. התאמות כאלה, או פיתוח מוצרים ייחודיים לנשים, יהפכו את הנהיגה לנוחה ובטוחה יותר עבורן.

הסיבה שרכבים תוכננו לשמש גברים יכולה להיות קשורה לכך שבעבר גברים היוו את מרבית הנהגים ואת מרבית הנפגעים בתאונות אבל גם בכך שגברים הם אלה שמעצבים ומתכננים את הרכבים. ייתכן שנוכחות רבה יותר של נשים כמהנדסות הייתה מאפשרת מודעות רבה יותר לצרכים של נשים ולנקודת המבט שלהם, הן בתעשיית הרכב והן בתעשיות אחרות, אך נשים מהוות מיעוט (בישראל מהוות כחמישית) מקרב הלומדים והעוסקים במקצוע ההנדסה. ד"ר סטרלינג, התחילה להיות מוטרדת מהנושא במהלך לימודי ההנדסה שלה בסטנפורד, כאשר הייתה בין התלמידות המעטות בכיתה של גברים. במהלך הלימודים שמה לב ששישורי התפיסה המרחבית שלה חלשים, ובהמשך גילתה במחקרים שנשים נמצאות בעמדת נחיתות בהקשר זה ביחס לגברים, ושלעובדה שכילדות אין משחקים במשחקי בנייה והרכבה יש השפעה על כך. לכן, היא התחילה לתכנן משחק שיחזק את כישורי התפיסה המרחבית של ילדות ובה בעת יאפשר להן לגלות את העניין שבהנדסה ואולי אף לפתח שאיפות מקצועיות רחבות יותר מאשר להיות נסיכה. סטרלינג בחנה את המשחק של ילדות וראתה שהן אוהבות מאוד סיפורים ומתחברות לפן המילולי ולכן החליטה ליצור מוצר בשם "גולדי בלוקס" שמשלב בין סדרת ספרים לבין משחק הנדסי. בחירה כזאת מייצגת גישה לפיה מוצרים לגברים ולנשים לא צריכים להיות זהים אלא להתאים לנטיות המגדריות השונות, אך דווקא דרך ההתאמה לאפשר מגוון רחב יותר של פעילויות לכל מין. כשהציעה סטרלינג את הרעיון ליצרני משחקים אמרו לה כולם שאין ביקוש למשחקי הרכבה לבנות, ולכן היא פנתה לאתר מימון ההמון קיקסטארטר ובו הצליחה לגייס בתוך ארבעה ימים את ההון ההתחלתי של \$150,000 שהיה דרוש לה לייצור המשחק. (סטרלינג מתארת את התהליך שעברה [בהרצאה שנתנה במסגרת טד](#)). "גולדי בלוקס" נמכר היום ברשתות הצעצועים ולאחרונה גם זכתה מבין 15,000 עסקים אחרים, בהפקת [פרסומת](#) בעלות 4 מיליון דולר ששודרה בסופרבול. מוצר יחיד אולי לא יכול לשנות נורמות חברתיות אבל הוא כן יכול לשדר מסר מסוים ואולי יכול אפילו לתת השראה או כיוון לילדות שמשחקות בו. חלק מהגישה של שיווק אחראי מחייבת מחשבה על המשמעותיות והמסרים החברתיים שהמוצר שלך מקדם ומשדר.

## בית הספר למינהל עסקים



דוגמא אחרונה לבחירה שיווקית שקשורה לנשים מגיעה מהודו, שבה כמות המחזיקים בחשבונות בנק נמוכה ביחס לעולם המערבי, אך בקרב הנשים היא נמוכה במיוחד. רק ל-26% מהנשים ההודיות יש חשבון במוסד פיננסי כלשהו, כמעט מחצית ממספר הגברים המחזיקים בחשבון, ונשים רבות מעבירות את הכנסותיהן לבעלים. לאחרונה, הכריזה הממשלה ההודית על [הקמת בנק לנשים](#). הבנק אמנם יקבל לקוחות משני המינים אך יעסיק נשים, יקבל חסכונות ויתן הלוואות בעיקר לנשים, ויפעל להעצים ולחנך נשים בתחומים פיננסיים. בכונת הבנק להגיע עד שנת 2017 ל-500 סניפים ולמקם רבים מהם באזורים הכפריים הנידחים, בהם לעיתים אין כמעט נגישות של תושבים לשירותים פיננסיים. חיזוק האוריינות הפיננסית של נשים והגברת נגישותן לבנקים חשובה כדי לקדם אותן מבחינה תעסוקתית, להעצים אותן ולאפשר להן מוביליות חברתית. קיימת כאן בהחלט שאלה האם נשים שונות מגברים באופן שמצדיק הקמת בנק נפרד, והתשובה עליה קשורה בין היתר להיבטים תרבותיים, למשל על ההנחה שבהודו לנשים יהיה נוח יותר להגיע לבנק שנשים אחרות מועסקות בו. כך או כך, להחלטה יכולות להיות משמעויות חברתיות מרחיקות לכת. התייחסות לעקרונות של נגישות, שוויוניות וכבוד במתן השירות הן חלק מהדרישות מפרמה שרוצה להיות אחראית בפעולות השיווקיות שלה.

נשים, דרך אגב, מעורבות בטיפול בענייני הפיננסיים של המשפחה במידה מצומצמת בהרבה מגברים לא רק בהודו אלא גם בישראל (למרות שמחקרים מראים שהן דווקא משקיעות טובות יותר ונוטלות סיכונים מחושבים יותר מגברים). חשבתי שאם אנחנו כבר עוסקים במשחקי ילדים, יהיה מעניין לבדוק אם איזושהי חברת צעצועים בחרה לייצר מונפול שמותאם לילדות, אולי כזה שיהיה קצת פחות קר ומנוכר מהמשחק המקורי (שאני באופן אישי מעולם לא התחברתי אליו, אולי בלי קשר להיותי אישה) ויחבר גם היבטים יותר חברתיים ורגשיים. נחשו מה? מצאתי שאכן יצאה גירסא לילדות והיא נקראת "[מונפול בוטיק](#)" וצבועה כצפוי בגווני ורוד וסגול. המשחק מבטיח להציע את "כל הדברים שבנות

## בית הספר למינהל עסקים

אוהבות: חנויות בוטיק וקניונים!" ואפשר לרכוש בו בין היתר מכשיר "פן" לייבוש שיער, טלפון סלולרי עם נצנצים וטיפול מניקור בסלון יופי. אני חושבת שאין צורך להסביר מדוע הדוגמא הזאת ממחישה בצורה הטובה ביותר מתי התייחסות נפרדת לצרכניות היא מפלה, פוגעת ומעבירה מסרים חברתיים בעייתיים, ומתי התייחסות ייחודית היא מתבקשת, שוויונית ומקדמת חברתית. נשים כמובן, הן רק דוגמא, ושיווק חברתי מתייחס להכלה של אוכלוסיות מגוונות כמו אנשים עם מוגבלויות, ילדים, מיעוטים, קשישים, עולים חדשים ועוד.

### ההצדקה העסקית לשיווק אחראי

להחלטות למי משווקים, מה משווקים ואיך, עשויות להיות לא רק משמעויות חברתיות אלא גם משמעויות עסקיות, בין אם הפירמה היא יצרנית משחקים, חברת תרופות, יצרנית רכב, בנק, או כל עסק אחר. התעלמות מאוכלוסיות מסוימות או מהיבטים של בטיחות, יחס שוויוני וכבוד האדם, עלולה להביא לסיכונים כדוגמת אובדן לקוחות, תביעות משפטיות, תלונות צרכנים, ביקורת ציבורית, החמרה ברגולציה וכדומה. לעומת זאת, התייחסות אחראית להיבטי השיווק והפרסום שהוזכרו עשויה לייצר עבור העסק הזדמנויות עסקיות. מעבר לתרומה למוניטין הפירמה בעיני צרכנים, עובדים, קהילה מקומית ומשקיעים, הפירמה גם מייצרת לעצמה קהלי יעד חדשים. בנוסף, הניסיון להיענות לצרכי מחזיקי העניין מביא לעיתים קרובות את הפירמות לבחון מחדש את פעולתן ולמצוא דרכים יצרניות וחדשניות לפעול.

6

רבים מהיועצים והחוקרים בתחום האחריות התאגידית מדברים על כך שככל שפירמה מתקדמת יותר בגישת האחריות התאגידית שלה, כך היא עוברת יותר מהתמקדות בניהול סיכונים לגישה של זיהוי ויצירת הזדמנויות עסקיות. כך טוען גם סיימון זיידק שאת מאמרו "המסלול לאחריות תאגידית" תקראו במסגרת מטלת הבית. עוד טוען זיידק, שככל שהנושא החברתי פחות בשל, כך קיימות יותר הזדמנויות עסקיות שניתן להפיק מהטיפול בו. לעומת זאת, כאשר הנושא כבר בשלבים מאוחרים של התבגרותו, פירמה שאינה מטפלת בו נכנסת לאיזור אדום שבו היא מעמידה את עצמה בפני סיכונים רבים. לכן, חברות שמתקדמות בגישתן לאחריות תאגידית נוהגות לטפל בנושאים חברתיים עוד לפני הגעתם לגיבוש מלא (ועוד לפני שהתקבעו בחקיקה) מתוך תפיסה שגישה כזאת מציבה אותן ביתרון ביחס למתחרותיהן. זיידק ממחיש את הגישה שלו באמצעות הדוגמא של חברת נייקי.

בהצלחה במטלת הבית גם לנשים ולגברים שביניכם.