

אהרן בוזגלו ורעות חן

היבטים מקצועיים, מוסריים ויהודיים בשיווק בית ספר

שיווק הינו גישה כוללת לניהול באמצעות מיקוד כל פעילות הארגון בלקוח. מטרתו היא להבין ולהכיר את הלקוח וליצור מוצר אשר יתאים לו ויעורר אותו לרכוש או לאמץ את המוצר. גישת השיווק החברתי הדגישה את הממד של הרווח החברתי המתקבל מייצור המוצר ומצריכתו, ופתחה את הפתח לשיווק מוצרים שאינם סחורות. הגישה אומצה על ידי ארגונים ללא מטרת רווח ובכללם גם מערכת החינוך. חלק מן החוקרים ציינו, כי שיווק החינוך הוא פילוסופיה עסקית-ניהולית, המעמידה את צורכי התלמיד וההורה במרכז העשייה ואת סיפוק צורכיהם ורצונותיהם כמיקוד המרכזי של מטרת בית הספר.

אימוץ הגישה השיווקית בבתי הספר גרמה לשינוי סדר העדיפויות של מנהל בית הספר ומערכת החינוך כולה. מנהלי בתי הספר הבינו כי עליהם לשווק את בית הספרם, בין אם הוא מוסד חדש ובין אם הוא מוסד קיים הרוצה לשמר את מספר תלמידיו. פעולה בשדה החינוך עשויה להוביל לעתים לפגיעה במוסדות קיימים, למאבק על תלמידים ולפגיעה במרקם של קהילת בית ספר.

מטרת העוסקים בשיווק ובמסחר היתה הגדלת רווחיהם, וכדי להתמודד עם השפעה לא ראויה של השוק המסחרי, תיקנו חז"ל תקנות אתיות בתחום המסחר כגון: איסור אונאה, שמירה על דרכי מסחר תקינות, איסור גנבת לקוחות קבועים מהזולת, דרכים למשיכת לקוחות, כללים לתחרות ובכלל זה תחרות בעסק קיים ועוד.

מטרת מאמר זה היא להציג את העקרונות האתיים של השיווק כפי שהם עולים מגישת היהדות ולהתאימם לשיווק מערכת חינוכית כיום על מנת לסייע למנהלי מוסדות חינוך לעסוק בשיווק מתוך עמדה מוסרית-יהודית שתצמיח את המוסד החינוכי מחד גיסא ותמנע פגיעה באחרים מאידך גיסא.

תכלית השיווק

שיווק (Marketing) הוא תהליך חברתי וניהולי שבאמצעותו משיגים יחידים וקבוצות את מה שהם צריכים ורוצים על ידי יצירה, הצעה והמרה של מוצרים בעלי ערך עם יחידים וקבוצות אחרים (קוטלר והורניק, 2000). יזרעאלי (1994) ציין שתכלית השיווק היא לספק את צורכיהם של בני אדם באמצעות עסקת

חליפין (Exchange Transaction) הנעשית בהסכמת המשתתפים בה. חיזוק לכך התקבל בהגדרה של האגודה האמריקאית לצרכנות (עמלנט, ח"ת) ששיווק הוא "תהליך של תכנון רעיונות, מוצרים ושירותים, ביצועם, תימחורם, קידוםם והפצתם, כדי לייצא חילופים העונים על יעדים אישיים וארגוניים". אתר "עמלנט" הציג הגדרה נוספת שלפיה תהליך השיווק הוא ההתאמה שבין היכולת והתפוקה של היצרן לבין היכולת והרצון של הצרכן. התאמה זו מביאה בחשבון את הסביבה שבה מתקיים תהליך השיווק – לרוב זו סביבה תחרותית, המאלצת את היצרן לפעול בדרכים מגוונות, כדי לגרום לצרכן לרכוש את מוצריו ולא את אלו של המתחרים. קוטלר והורניק (2000), שמו דגש על איתור התועלת הקיימת במוצרים. לדעתם, על המשווק למכור את התועלת ולא את הסחורה או את השירות עצמם. על המשווקים להכיר את הלקוח כה טוב עד שמוצריהם ושירותיהם יתאימו להם וימכרו את עצמם. לטענתם, הגישה המסורתית בשיווק רואה במוצר גורם שיווקי, אשר לו תכלית אחת – הגדלת הרווחים.

גישות בניהול השיווק

ניתן להבחין בחמש גישות בניהול השיווק העסקי, אשר על פיהן מנהלים ארגונים את פעילות השיווק שלהם (בהם, 1998; קוטלר והורניק, 2000; בר-ישי, 2003; פוגל, 2003; אופלטקה, 2010): גישת הייצור, גישת המוצר, גישת המכירה, גישת השיווק וגישת השיווק החברתי. בעוד ששלוש הגישות הראשונות מתמקדות בייצור המוצר ובצרכיו של המוכר להמיר את מוצריו בכסף, שתי הגישות מעמידות האחרונות את הלקוח במרכז ושמות דגש על הבנת צרכיו ורצונותיו.

גישת השיווק: ממקדת את כל פעילות הארגון בלקוח (Kotler, 1994, אצל בר-ישי, 2003). בהם (1998) הדגיש שקניית המוצר תיעשה מתוך צורך של הלקוח ולא מתוך מאמצי מכירה אגרסיביים, ואופלטקה (2010) הוסיף, שמטרתו העיקרית של הארגון היא לזהות את צרכים ואת הרצונות של לקוחותיו ולתת להם מענה הולם. פוגל (2003) וקוטלר והורניק (2000) הדגישו, כי על הארגון לשים דגש על נקיטת פעילויות שיווקיות יעילות יותר מפעילויות מתחריו.

גישת השיווק החברתי: בעקבות מחסור בחומרים, זיהום סביבתי וצרכים חברתיים שונים, החלו חוקרי תחום השיווק להשמיע ביקורת נגד הגישה השיווקית (יזרעאלי, 1994). גישה זו, שפותחה בידי קוטלר ואחרים (ח"ת, אצל בר-ישי, 2003) מרחיבה את גישת השיווק ודוגלת בכך שיש להתמקד בזיהוי הצרכים, הרצונות והאינטרסים של שוקי המטרה ובסיפוקם טוב יותר מן

המתחרים, באופן המגן על רווחת הצרכן והחברה ומשפר אותה (קוטלר והורניק, 2000). קוטלר, אבי גישת השיווק החברתי, טען שמטרת השיווק היא להכיר את הלקוח ולהבינו עד כדי כך, שהמוצר או השירות יתאימו לו וימכרו את עצמם. גישת השיווק החברתי דורשת מן המשווקים לכלול שיקולים חברתיים ואתיים בעבודתם השיווקית, ולאזן בין הצרכים הסותרים של רווחי החברה, סיפוק רצון הלקוחות וטובת הציבור. פוגל (2003) גם טען כי לקוחות יעדיפו לקנות מוצרים בארגונים שמגלים התחשבות ברווחת הציבור, נוסף על נכונותם לענות על ציפיותיהם.

החל מאמצע שנות השבעים של המאה ה-20 החלה גישת השיווק החברתי המודרני לחלחל גם לארגונים לא עסקיים ולמוסדות ללא כוונת רווח (פוגל, 2003). קוטלר והורניק (2000) מציינים שבמעבר משיווק מדעי לשיווק חברתי, הוכשרה הקרקע לשיווק מוצרים שאינם סחורות, והמודעות לחשיבות השיווק חלחלה גם למערכת החינוך.

השיווק בעולם החינוכי

הספרות האקדמית הדנה בנושא שיווק החינוך התבססה על המודלים הכלליים לשיווק שירותים. המטרה הייתה לפתח דגם בעבור מנהלי בתי הספר שבעזרתו הם יוכלו לתכנן את פעילות השיווק (בר-ישי, 2003). חוקרים אימצו את גישת השיווק החברתי והציגו את תהליך שיווק בתי הספר כפילוסופיה עיסקית-ניהולית, השמה את צורכי התלמיד והוריו במרכז העשייה ואת סיפוק צורכיהם כמיקוד המרכזי של מטרת בית הספר (בר-ישי, 2003). תפקיד בית הספר הוא לצור התאמה בין צורכי לקוחותיו לבין ההיצע שלו, כך ששני הצדדים יוכלו להשיג את מטרותיהם.

Davies & Ellison (1997, עמ' 21) הגדירו את השיווק החינוכי כ"כלי שבאמצעותו בית ספר מקדם את מטרותיו, ערכיו ותוצריו בצורה אקטיבית, להורים, לתלמידים, לצוות ולקהילה הרחבה יותר". אופלטקה (2010), הוסיף ששיווק מאפשר לזהות את צורכי הלקוח, לספק אותם ולנבא את רצונותיהם העתידיים.

חוקרים רואים באופן שונה את מטרותיו של שיווק החינוך. Drysdale (1999), אצל בר-ישי, (2003) תיארה שלושה מניעים לצורך של בתי הספר לשווק את עצמם: (1) הגדלת מספר הנרשמים או שמירה על מספרם; (2) קבלת משאבים

כספיים או תרומות; 3) שיפור תדמיתם. Davies & Ellison (1997) הדגישו את הצורך בשיווק של בתי הספר לשם משיכת לקוחות פוטנציאליים, התורמים להישרדות בית הספר בסביבה התחרותית. חוקרים אחרים הציגו את השיווק כדרך להגדיל את אמון הציבור בבית הספר או לשפר את הדרך שבה הקהילה תופסת אותו ופועלת מולו (Klaver, 1994; Hanson, 1996; אצל בר-ישי, 2003). אלא שלמרות המחקרים המוכיחים את חשיבותו של תחום השיווק החינוכי, קיימות בנושא מגבלות שונות, ואנשי חינוך רבים מביעים התנגדות לעסוק בו.

מגבלות השיווק החינוכי וההתנגדות לו

בר-ישי (2003) העלתה במאמרה את הטענה שמורים, הורים ותלמידים רבים תופסים את המונח "שיווק החינוך" באופן שלילי. שיווק נתפס בעיניהם כתחום השייך לעולם העסקי, העוסק רק בפרסומת ובאריזה ולא במוצר עצמו. אופלטקה (2010) טען כי לעתים נתפס השיווק כאמצעי להעברת מסרים מטעים ולא נכונים. גם Cavel & Demick (1990, אצל בר-ישי, 2003) הצטרפו לגישה הזו והוסיפו שהקונוטציה השלילית של המונח "שיווק החינוך" נובעת מההתייחסות אליו במושגים של פרסום, קידום מכירות ויחסי ציבור המובילים לחשיבה על מעשי רמייה והטעיה. נתן (1998) טען שזוהי תוצאה של חשיבה אסוציאטיבית על עולם הפרסום שאינה נקשרת כהלכה לתחום החינוך. אופלטקה (2010) ובר-ישי (2003) ציינו שאנשי חינוך אינם רואים בעין יפה את העברת הכספים לצורך הפקת חוברות תדמית לבית הספר במקום להשתמש בהם לפעולות חינוכיות ופדגוגיות. לתפיסתם, השיווק נתפס כמנוגד לקודים מוסריים ואתיים השולטים בחינוך במשך שנים רבות, המהווים את הבסיס למערכת היחסים בין המורה לתלמידים בכיתה.

לטענת בר-ישי (2003), למרות ההתנגדויות השונות, חייבים אנשי החינוך להתאים עצמם לתנאי השוק המשתנים (תחרותיות, בחירת הורים, תקצוב) ולשווק את בית ספרם כדי לשמור על מספר התלמידים שלהם ואף להגדיל את מספר הנרשמים לבית הספר. מורים ומנהלים, מעצם היותם אנשי חינוך ונותני שירות בתחום זה, יודעים היטב את מטרות השיווק ותפקידיו, ופועלים בתחום זה באופן מודע ולעתים אף באופן לא מודע.

Ong (2010) טען שגם אם בית הספר הינו יחיד באזור ואינו מתמודד עם בעיית תחרות מול בתי ספר אחרים, והוא מתאכלס באופן קבוע על ידי אוכלוסייה

קבועה, עליו להשקיע בשיווק עצמו. לטענתו, השינויים החברתיים, המוניציפאליים והמודעות החברתית המתפתחת עשויים לשנות את המציאות של בית הספר תוך זמן קצר. פעולות השיווק שבהן נוקטים בתי הספר נערכות בשני משוורים: שיווק פנימי ושיווק חיצוני, ואלה יתוארו להלן.

שיווק פנימי וחיצוני

הספרות המקצועית מבחינה בין שיווק פנימי לשיווק חיצוני. אזולאי (2003) וקוטלר והורניק (2000) ציינו ששיווק פנימי פונה לעובדים בתוך הארגון וכולל פעילויות שיווקיות שמטרתן טיפוח של עבודת צוות והנעת העובדים בתוך הארגון. אופלטקה (2010) הבהיר כי בתחום החינוכי מיוחס השיווק הפנימי לצוות בית הספר ולתלמידיו. אזולאי (2003) טען כי התלמידים והוריהם הם השגרירים הטובים והיעילים ביותר של בית הספר, והדגיש שהנהלת בית הספר והמנהל בראשה, צריכים להשקיע מאמץ רב בטיפוח תחושת הזהות עם בית הספר וב"חיזוק תחושת השייכות וגאווה היחידה" (אזולאי, עמ' 58). Drysdale (1999), אצל בר-ישי (2003) סיכמה את חשיבות השיווק הפנימי כדואג להשגת שלוש מטרות עיקריות: 1) בניית קשרים עם התלמידים והוריהם ושימורם בטווח הארוך, 2) דאגה לשימור הלקוחות הקיימים לא פחות מאשר למשיכת לקוחות חדשים, 3) הכרה בכך שבתי הספר פועלים במספר שווקים בו-זמנית. שיווק חיצוני כולל איסוף מידע על הסביבה החיצונית שאליה פונה התכנית השיווקית הנבנית.

בר-ישי (2003), קוטלר והורניק (2000) ואזולאי (2003) תמימי דעים לגבי העובדה שכדי להשיג את מטרות בית הספר יש צורך לנקוט בשני סוגי השיווק. פעולות השיווק נחוצות הן לצורך שמירה על פעילותו של בית ספר קיים הן בעת פתיחתו של בית ספר חדש.

שיווק בתי ספר חדשים וייחודיים

פתיחת בתי ספר חדשים מזמנת את הצורך בהפעלת שיווק לבית הספר. ככלל מאפשרת המדינה הקמת בתי ספר חדשים הן במסגרת ממלכתית הן במסגרת אידיאולוגית נפרדת כפי שהוגדר בחוק חינוך חובה (תשי"ג) וב"נוהל רישוי מוסד חינוכי חדש", תשע"ב. לאור זאת פנה משרד החינוך לעסוק בשתי תופעות הנגרמות מפתיחת מוסדות חדשים: "האחת, הורים רבים מנסים להפנות את ילדיהם לבתי ספר שאינם באזור הרישום הרשמי שלהם. השנייה, מגיעות פניות

רבות לפתיחתם של מוסדות חינוך ייחודיים, במסגרת החינוך הרשמי והמוכר שאינו רשמי" (כתב המינוי של הוועדה, 2002). שתי תופעות אלו, יצרו מצב של פתיחת בתי ספר חדשים, בסמוך לבתי ספר שכבר פועלים במקום מסוים. דו"ח הוועדה (2002) התייחס לסוגיית פתיחת בתי ספר חדשים ליד קיימים וציין: "על המקום לשקול את הגבלת מספר בתי הספר הייחודיים העל-אזוריים בהתאם לגודל האוכלוסייה ולמספר בתי הספר ולגודל האוכלוסייה שבהם. זאת כדי למנוע סגירת בתי ספר טובים או קטנים באזור". הוועדה בחנה את מידת הפגיעה במערכת החינוך הקיימת, קרי הימצאותם של מוסדות נוספים באזור, היכולים לקלוט ולתת מענה לתלמידים. אם הוועדה הממליצה לשר החינוך מצאה שהכרה במוסד עלולה לפגוע במערכת החינוך הקיימת, רשאי השר שלא להכיר במוסד החינוך או להכיר בו ללא תקצוב. ה"ועדה לייחודיות בתי ספר על-אזוריים ולמרחבי חינוך" (2002) הדגישה, כי יש לארגן את "המידע על בתי הספר באופן שיגיע לכל התושבים. בהקשר זה הפעלת אתר אינטרנט מרחבי" עם מידע רלבנטי על המוסד החינוכי ופועלו. מציאות זו הובילה ליצירת תחרות בין בתי ספר קיימים לבין בתי ספר ייחודיים חדשים הנלחמים לעתים על אותה האוכלוסייה ומעלים את השיווק לפסים משמעותיים ואף אגרסיביים.

האחריות לשיווק בתי הספר החדשים והייחודיים

אזולאי (2003) ואופלטקה (2010) ראו במנהל בית הספר את האחראי העיקרי לפעולת השיווק של בית ספרו. בר-ישי (2003) הוסיפה שתפקיד נוסף של מנהל בית הספר הוא לרתום את צוות המורים לטובת השיווק. Foskett (1998), אצל בר-ישי, (2003) מצא שהגורם העיקרי המשפיע על התפתחותה של תרבות שיווקית בבית הספר הוא פיתוח גישה חיובית לתפקיד השיווק בקרב הצוות החינוכי. לדבריו על המורים בצוות להוכיח הלימה בין התדמית המשווקת לבין המציאות השוררת בבית הספר. אזולאי (2003) ציין עוד שהגברת מידת השותפות והמעורבות של צוות בית הספר בנעשה בין כתליו מגבירה אצלו את תחושת השייכות והתלות ההדדית, ומבטיחה שהם יסייעו בשיווק חיובי של בית הספר בקהילה. לדבריו לצד האחריות הכוללת של כלל הצוות, מוטלת האחריות לשיווק על המנהל והצוות הבכיר בלבד.

Davies & Ellison (1997) הדגישו, כי בית ספר המאמץ תרבות שיווקית חייב להכיר בכך ששיווק אינו פעולה חד פעמית, אלא תהליך בעל שלבים שיטתיים

וברורים הדומים לתהליך השיווק בעולם העסקים. ההליך המרכזי בפעילות השיווק, אשר מהווה את רכיב ביצוע התכנית השיווקית, נקרא תמהיל השיווק.

ביצוע השיווק – תמהיל השיווק

פוגל (2003, עמ' 87) הגדיר את תמהיל השיווק (Marketing Mix) כ"מערך כלי השיווק שהחברה מפעילה כדי להשיג את יעדי השיווק שלה בשוק המטרה שהציבה לעצמה". לפי הורניק (1986, עמ' 41) הכוונה היא ל"שימוש שעושה החברה במשתנים המצויים בשליטתה. צירופים שונים של משתנים אלה יוצרים רמות תועלת שונות לגבי הצרכן". בר-ישי (2003, עמ' 29) טענה שבשיווק החינוכי זהו שלב קריטי: "זהו המפתח לכניסת בית הספר למקום שהוא שואף להיות בו". McCarthy (ח"ת, אצל פוגל, 2003), סיווג את המשתנים הללו לארבעה מרכיבים המכונים "ארבעת ה-P" (Four Ps): מוצר (Product), מחיר (Price), מקום (Place) והפצה וקידום מכירות (Promotion).

מוצר – מאפייני המוצר שיוצע לשוק: איכותו, גדליו, עיצובו, תכונותיו, מיתוגו וכדומה. בתחום השיווק החינוכי, הכוונה במונח מוצר היא למגוון הפעילויות המייחדות את בית הספר. בר-ישי (2003) המליצה לשים דגש על התועלת שבית הספר ותכניותיו יכולים לתת ללקוחות שלו ולא להסתפק בתיאור כללי של המוצר עצמו.

מחיר – הסכום שהלקוחות מוכנים לשלם תמורת המוצר, הנחות הוזלות וכדומה. בתחום השיווק החינוכי הכוונה להתאמה של הוצאות בית הספר ליכולת הכלכלית של ההורים לטובת השגת מטרותיו (בר-ישי, 2003).

מקום – הפיכת המוצר לנגיש ולזמין לשוק המטרה. בתחום החינוכי הכוונה היא להיבט הפיזי של בית הספר. בר-ישי (2003), ציינה שמחקרים הראו שההתרשמות הראשונית ממראה בית הספר משפיעה מאוד בעת בחירת מקום לימודים עתידי.

קידום – פעילויות הננקטות כדי לתקשר עם שוק המטרה, קידום המכירות של המוצר, ערוצי התקשורת עם הלקוחות והקצאת משאבים. זהו השלב המזוהה ביותר עם תהליך השיווק. מרכיב זה מתייחס לתקשורת ביו הלקוח לבין בית הספר. בר-ישי (2003) הוסיפה שבשלב זה מועברים מסרים לגבי תכניות הלימודים בבית הספר ואיכותו. לכן יש להקפיד על הדגשת נקודות החוזק של בית הספר וייחודיותו, אך חשוב לשקף את המציאות בצורה אמיתית.

מרכיב הקידום מכיל ארבע פעולות המזוהות יותר מכול עם השיווק החינוכי (בהם, 1998; נתן, 1998; בר-ישי, 2003; אופלטקה, 2010):

א. פרסום: קידום השירות באמצעות כלי התקשורת, לרוב בצורה חד-כיוונית (בהם, 1998) במטרה לחשוף את בית הספר לקהילה. לדוגמה, הפצת חוברות, עלונים, פרסומות ברדיו ובטלוויזיה.

ב. מכירות אישיות: יצירת קשר אישי עם הלקוח על ידי סיורים בבית הספר, עריכת ביקורי בית, ימים פתוחים וערבי מורים-הורים.

ג. יחסי ציבור: שימוש במדיה ללא תשלום (ראיונות, סיורים, כתבות מחמיאות בעיתון מקומי, אתר בית הספר, תערוכות וכדומה). פעמים רבות יחסי הציבור מיועדים לקהל הלקוחות הקיימים יותר מאשר למשיכת לקוחות חדשים, במטרה ליצור גישה חיובית ואוהדת לארגון ולשירותיו.

ד. קידום מכירות: חלוקת מתנות, חלוקת שוברים, הפחתת עלות השירות או תמריצים ישירים כדי למשוך לקוחות.

בתום בניית התמהיל השיווקי, מופעלת התכנית השיווקית הנבחרת. לאורך ביצועה מתקיים תהליך פיקוח ובקרה מתמיד.

לסיכום, עד כה הוצגו ההיבטים המרכזיים המאפיינים את השיווק המתמקדים בהגדלת הרווחים של העסקים על ידי זיהוי הצרכים, ברצונות ובאינטרסים של הלקוחות ובסיפוקם טוב יותר מן המתחרים ובאופן המגן על רווחת הצרכן והחברה ומשפר אותה. המעבר משיווק מדעי לשיווק חברתי והמודעות לחשיבות השיווק חלחלו גם למערכת החינוך. שיווק החינוך הינו פילוסופיה עסקית-ניהולית, אשר מעמידה את צורכי התלמיד וההורה במרכז העשייה, ואת סיפוק צורכיהם ורצונותיהם כמיקוד המרכזי של מטרת בית הספר. עם זאת לאנשי חינוך לא נוח לצאת מתחום הפדגוגיה ולעבור לתחום השיווק.

עקרונות מקצועיים ומוסריים בשיווק בראי היהדות

גישתם של חכמים כלפי המסחר והשיווק וכלפי העוסקים בהם הינה דו-ערכית. מצד אחד, נראה שחכמים מעדיפים את האדם המשתכר מעבודת אדמתו ואינו נזקק למוצרים מן האחר (רוזנפלד ומנירב, תשס"ו), מנגד, ישנן עדויות שחכמים עצמם עסקו במסחר בתקופת בית שני ועד סוף תקופת התלמוד כתוספת לפרנסתם ולעתים אף כמקצוע עקרי, כדוגמת ר' אלעזר בין עזריה "שהיה משתכר בין ושמן כל ימיו" (תוספתא, עבודה זרה ב, א). בדברי חכמים ניתן למצוא התייחסות רחבה לתחום השיווק הכוללת בין היתר: דרכים לשיווק סחורות

(מכירות), דרכי מסחר נאותות, הוגנות שיווקית, איסור הונאה, תמחור ראוי ועקרונות מוסריים. להלן מפורטים תחומים אלו.

דרכים לשיווק סחורות בתלמוד

ורא הפטיג (1990) טען שהתלמוד מכיר בשלוש דרכים לשיווק סחורות:

א. השוק: המקום שאליו באים המוכרים והקונים. המונח "שוק" קיים כבר במקרא במובן רחוב ההומה מרוב אדם. בתלמוד מוכר המונח באופן ספציפי יותר: מקום בעיר או בעיירה ששם נקבצים אנשים מבני העיר או ממקומות אחרים כדי למכור או לקנות או "למכור סחורתם ולקנות אחרת" (רשב"ם, בבא בתרא ל ע"א, ד"ה "בשוקאי הוה טרידנא") במקומה. העוסקים במשא ומתן מסחרי נקראים בתלמוד "שוקאיי". כדי למשוך לקוחות אל השוק, נהגו השוקאים במגוון דרכים: קישוט השוק באמצעות פירות, תליית ענבל על צוואר חמורים והובלת החמור סביב השוק כשהפעמון מצלצל כל הזמן, קשירת גמלים זה לזה וכדומה.

ב. החנות: המקום הקבוע של המוכר שאליו מגיעים הקונים לקנות. ורא הפטיג (1990) ציין שהמושג "חנות" נזכר במקרא פעם אחת בלבד: "כי בא ירמיהו אל בית הבור ואל החנויות וישב שם ימים רבים" (ירמיהו לו, טז). כדי למשוך קונים, היו בעלי החנויות משתמשים בדרכים שונות לחשיפת סחורותיהם ברבים: תליית סחורה בפתח החנות, תליית סחורה על גבי תריסים: "תריסין – דלתות החלונות של חנויות שסוגרין בהן החנויות בלילה, ומסלקין אותם ביום ונותנין אותן לפנייהם ושוטחים עליהן תבלין למכור לרבים" (רש"י, ביצה י ע"א ד"ה תריסין), השטחת הפירות על הקרקע לפני החנות, שכירת כרוז המכריז על הסחורה ברבים והשבחת מראה החנות וסידורה בצורה נאה ומושכת את העין: "שיוציא מעות הללו לצור בו (בחנות) צורות שתהא נאה... והכל רצין לתוכה לקנות ולאכול שם" (רש"י, שם ד"ה לצור) (מנירב, 2009).

ג. קבוצת סוחרים: התגר, הספסר והרוכל, אשר הולכים אל הקונים כדי למכור את סחורותיהם (ורא הפטיג, 1990; מנירב, 2009).

תגר: סוחר המשמש חוליית ביניים בין היצרן או המגדל לבין הצרכן; הוא קונה ומוכר כדי להרוויח ולהשתכר. התלמוד מגדיר "תגר" – "תגרא דזבין ומזבין" (בבלי, בבא מציעא עד ע"ב). אחד מיתרונותיו של התגר הינו שהוא בקי במקח וממכר, כפי שאומר התנא רבי יהודה: "תגר אין לו אונאה מפני שהוא בקי" (שם נא ע"א). הוא בקי בטיב הסחורה, בשער הסחורה, בשווקים

ובצורכי הסוחרים והלקוחות. ואף שהוא גורם לייקור הסחורה בתיווכו, הוא דמות הנחוצה במסחר.

ספסר: נקרא בתלמוד גם "סרסור", וההבדל בינו לבין תגר הינו שהספסר מוכר את הסחורה לאלתר ואינו משהה אותה כדי לזכות ברווחים על ידי שינוי השער במקומות ובזמנים שונים. רש"י (בבא מציעא מב ע"ב ד"ה ספסירא) מגדיר: "ספסירא. קונה ומוכר בהמות בשוק, ביום שקנה מוכר".

רוכל: במקרא משמעותו של המונח "רוכל" הינה: סוחר ההולך ממקום למקום לרגל מסחרו. בשונה מן התגר והספסר, מסחרו של הרוכל מצומצם לנושא אחד ולקהל לקוחות אחד בלבד. רש"י מגדיר: "מוכר בשמים, המחזיר בעירות להביא בשמים לנשים להתקשט בהם" (בבא בתרא כב ע"א ד"ה ומודה רב).

מנירב (2009), הוסיף דרכי שיווק ופרסום נוספות, ביניהן: הכרוז שתפקידו לפרסם את הוראותיה של רשות שלטונית או דתית, להפיץ פסיקות משפטיות בענייני דת, הערכת רכוש או עבד לצורך העברתם לצד הזוכה במשפט או לכל גוף אחר וכן הכרזה על סחורה הקיימת ברשות סוחר כלשהו שמטרתה לעורר את תשומת לבם של הקונים הפוטנציאליים.

היחס למסחר בתקופת חכמים

מקצועות השיווק זכו לתדמית שלילית על פי רוב. חכמים נטו לראות בסוחרים כבעלי תדמית מתחכמת, כרמאים וכתאווי בצע. מקצועם נתפס כחוצץ בין הקנייה למכירה. בתקופת בית שני התפיסה האידיאלית הייתה של החלפת מוצרים בין החקלאים לבין עצמם ללא מתווכים, על כן העוסקים בשיווק נתפסו כמיותרים וכמזיקים (רוזנפלד ומנירב, תשס"ו). תפיסה זו מתחדדת לאור מאמר חז"ל בבבלי, קידושין פב ע"א:

אבא גוריין איש צדיין אומר משום אבא גוריא: לא ילמד אדם את בנו חמר, גמל, קדר, ספן, רועה וחנוני, שאומנותן אומנות ליסטים. רבי יהודה אומר משמו: החמרין רובן רשעים, והגמלין רובן כשרין, הספנין רובן חסידים, טוב שברופאים לגיהנם, והכשר שבטבחים שותפו של עמלק. הרשימה המובאת לעיל בנויה מן המשתתפים במערכת השיווק. אין היא מבארת את הסיבות לפסילתם, אך מציינת כי הם פסולים משום אומנותם (וראה עוד ברש"י על אתר). גם במדרש נתפס החנווני כרודף בצע. בויקרא רבה (יב, א) מובא: "כי ייתן בכוס עינו – בכיס כת', הוא נותן עינו בכוס, וחנווני בכיס".

מידת היחס השלילי אל מקצועות השיווק (חנווני, תגר, רוכל וכדומה) נקבעת על פי מסגרת הפעילות של אותו בעל מקצוע בפעולת המכירה. ככל שבעל המקצוע מעורב יותר במכירה עצמה, ומקורב יותר אל ציבור הצרכנים הסופיים, כך גדלה החשדנות שחכמים מגלים כלפיו (רוזנפלד ומנירב, תשס"ו). כדי להתמודד עם השפעה לא ראויה של השוק המסחרי ועם פעולותיהם של העוסקים בתחום המסחר ושיווקו, תיקנו חז"ל תקנות אתיות בתחום המסחר.

תקנות בתחום המסחר ההוגן

חז"ל עודדו תחרות חופשית ויוזמות מסחריות ושיווקיות, אך אסרו על פעולות המשבשות את דרכי המסחר בתקנות כדלקמן:

איסור אונאה

בר-אלי (תשע"ב) טען שהתורה עוסקת בנושא המשא ומתן ומונעת מן הצדדים השותפים לו לחרוג מגבולות המחיר המקובל. הדבר נובע מאיסור האונאה, הדואג לקיים את המסחר בגבולות המחיר הסביר, תוך מלחמה בשחיתות שבין אדם לחברו: "וכי תמכרו ממכר לעמיתך או קנה מיד עמיתך אל תונו איש את אחיו" (ויקרא כה יד).

איסור האונאה, הוביל את חז"ל לתקן תקנות המסדירות את נושא המסחר ההוגן. חז"ל שמו דגש על מניעת שימוש בתרגילים שיווקיים הגורמים להעלאת מחירים באופן מלאכותי. לדוגמה פסק הרמב"ם (הלכות מכירה יד, ה): "אין אוצרין פירות שיש בהן חיי נפש ישראל, וכן בכל מקום שרובו ישראל, שהרי מגיע מדבר זה צער לישראל". כלומר אין לגרום למחסור מלאכותי של פירות כדי להעלות מחירים ולמכרם ביוקר. מתוך כך למדים שהרמאות אסורה, וכן אסורה פעילות עסקית הגורמת להשפעה שלילית על מחירי השוק. איסור זה מקבל תוקף בדבריו של רב האי גאון שאסור גם לשקר ולהלך אימים במטרה לגרום לעליית שערים: "לא יפחיד בני אדם באמרו תבואה מועטת בעולם" (ספר המקח, שער ס).

שמירה על דרכי מסחר תקינות

חכמים מנו מספר דרכים שמטרתן לסייע למסחר תקין. בין היתר עולה גם שאלת השיווק והתחרות החפשית בעת קידום המסחר:

א. תחרות חופשית: גלברד (תש"ל) ציין שתחרות חפשית מהווה את אחד מיסודות הכלכלה ועקרון התחרות החפשית נתפס כלגיטימי עוד בימי

המשנה והתלמוד. התחרות החפשית יוצרת את המשחק בין ההיצע והביקוש, האחראים על ויסות מחירי השוק והמסדירים את היחס בין כלל הקונים וכלל המוכרים. ההלכה מברכת על תחרות הגונה ורואה בה דבר ראוי ורצוי, אולם לעתים התחרות אסורה, ואדם המתחרה בדרך פסולה נקרא "רשע" (גלברד, תש"ל). עוד בעניין להלן.

ב. עירוב אדם חשוב: רקובר (1989) ציין כי הסכם שנעשה בין שני בעלי מלאכה או סוחרים, העלול ליצור מונופול ולהעלות את המחיר ובכך לגרום להפסד לציבור הלקוחות, אינו תקף אלא אם אושר על ידי "אדם חשוב" – "חכם ומנהיג", שתפקידו לוודא שהציבור לא יצא נפסד מן ההסכם. בר-אלי (תשע"ב) הוסיף שבגמרא (בבלי, בבא בתרא ט, ע"א) נטען שיש צורך למנות מפקח חיצוני האחראי על התנהלות התאגדותם של בעלי המקצוע (בדין תרי טבחי דעבדי עיניינא בהדי הדדי): "היכא דאיכא אדם חשוב, לאו כל כמינייהו דמתנו". האדם החשוב מייצג את הציבור הרחב ונבחר על ידו, ולכן הוא מפקח על שמירת כלי השיווק והמסחר.

ג. הוזלת יתר: חז"ל הקפידו לשמור על זכויות הלקוחות-הצרכנים, אולם לא בכל מחיר. הם תיקנו תקנות האוסרות גם על פגיעה בזכויות הסוחרים, אף שהדבר יכול היה להוזיל את המחירים בעבור הצרכנים (בר-אלי, תשע"ב). המשנה (בבלי, בבא מציעא ס ע"א) הציגה מחלוקת הנובעת מן התחרות החפשית: "לא יפחות את השער, וחכמים אמרו: זכור לטוב". מצד אחד טענו חכמים כי אסור למוכר להפחית מחירים משום שהוא פוגע בשאר המוכרים. מנגד טענו חכמים אחרים, וכן ההלכה, כי זו יזמה ברוכה הגורמת לשאר המוכרים להוריד את מחיריהם, והדבר עומד לטובת הלקוחות. חכמים פעלו אפוא למתן את כוחות השוק כדי שלא לגרום הפסד ופגיעה בסוחרים, ומצד שני לדאוג לרווחת הלקוחות.

ד. פיקוח: בגמרא (בבלי, בבא בתרא פט ע"א) מובא: "מעמידין אגרדמין (רשב"ם: ממונה להלקות ולענוש מעוותי מידות) בין למידות בין לשערים, מפני הרמאין" והרמב"ם (הלכות גניבה ח, כ) הוסיף: "חייבין בית דין להעמיד שוטרים בכל מדינה ומדינה ובכל פלך ופלך, שיהיו מחזרין על החנויות ומצדיקין את המאזניים ואת המידות ופוסקין השערים [...] וכל מי שמפקיע את השער ומוכר ביוקר מכין אותו וכופין אותו ומוכר כשער השוק". לדעת הרמב"ם "מפני הרמאין" פירושו מפני מפקיעי השערים; לדעתו אין לסמוך על

כוחות השוק, ובית דין מצווים לפקח על השערים ולבדוק שלא מפיקעים אותם ומפסידים את הקונים (נבון, תשס"ג).

איסור גנבת לקוחות קבועים ממוכר אחר באמצעות שיווק

שמירה על לקוחות קבועים גורמת ליציבות עסקית ומאפשרת לסוחר לתכנן את כמויות הסחורה שלהן הוא זקוק (בר-אלי, תשע"ב). איסור גנבת הלקוחות הוא פועל יוצא של פעולה שיווקית. המוכר פועל בדרכים שונות על מנת לשווק את מרכולתו, אך לעתים באמצעות שיווק אגרסיבי הוא עשוי למשוך לקוחות קבועים של סוחר אחר.

מנירב (2009) דן בגמרא (בבבלי, בבא מציעא ס ע"א) המעלה את השאלה אם מתחרים רשאים לנקוט אמצעים שיווקיים שונים כדי למשוך לקוחות זה מזה: "רבי יהודה אומר: לא יחלק החנווני קליות ואגוזין לתינוקות, מפני שהוא מרגילן לבא אצלו, וחכמים מתירין. ולא יפחות את השער. וחכמים אומרים: זכור לטוב". הגמרא מתייחסת לשיטת קידום המכירות באמצעות חלוקת קליות ואגוזים. הגמרא תוהה: "מאי טעמייהו דרבנן?" והתשובה: "דאמר ליה: אנא מפליגנא אמגוזי ואת פליג שיסקי" (תרגום: מהו טעמם של חכמים המתירים לחלק קליות ואגוזים? משום שאומר לו: אני מחלק אגוזים ואתה מחלק שיזיפים (רש"י על אתר). חכמים מתירים לשווק את העסק באמצעות תחרות על ידי חלוקת פרסים היות ומדובר ברף הוגן מבחינה שיווקית, שבו יכול לעמוד כל אחד מהסוחרים, שהרי אחד יכול לחלק קליות והשני אגוזים או כל דבר אחר. לפי גישת חכמים אין ידו של הסוחר האחד גוברת על עמיתו במהלך השיווק.

גלברד (תש"ל) הציע לפרש את דעתו השלילית של ר' יהודה בשתי דרכים: א. למעשה, רבי יהודה חולק על חכמים וסובר כי בחלוקת קליות על ידי החנווני נפגעת פרנסת יתר החנוונים באזורו. חלוקת האגוזים לקונים הצעירים, גורמת להם להביא את הוריהם אחריהם, וכך נפגעים החנוונים האחרים מהאקט השיווקי. היתרון של אותו חנווני נוצר לא משום שנתן שירות טוב יותר, אלא משום שחילק מתנות, דבר שאותו רואה ר' יהודה כתחרות שאינה הוגנת ולכן פסולה.

ב. חלוקת האגוזים לקונים הצעירים מובילה לגנבת דעת ההורים. יתכן כי ההורים שולחים את הילדים לחנווני אחר, אך הילדים נמשכים למתנות המחולקות להם. החנווני מערים על ההורים וגורם להם לקנות ממי שלא חפצו

מלכתחילה. לפי הסבר זה ניתן לומר כי מאחורי השיווק עומדים שיקולים פסיכולוגיים הקשורים בגנבת דעת. נמצא אפוא כי בעת שיווק של עסק עולות סוגיות הנוגעות לגנבת דעת, להטיה או למרמה העלולות לפגוע במתחרים. חכמים הגדירו כי במקום שבו יד המתחרים שווה והשיווק הוגן באופן שגם המתחרים יכולים לבצע – מותר לעשותו. בהמשך הגמרא (שם) מובאת עמדת חכמים כלפי הפחתות מחיר תחרותיות. הגמרא שואלת: "מאי טעמא דרבנן?" ומשיבה: "משום דקא מרווח לתרעא". משום שהמחיר נעשה נוח יותר לצרכנים והיצרנים ימכרו במחיר זול יותר. מכאן ניתן להתייחס לשני היבטים הנוגעים בתחרות ולהם משמעות שיווקית: (1) תחרות מחיר, (2) תחרות כניסה.

תחרות מחיר

ליברמן (1989), טען שבסוגיית תחרות עסקית המובילה להפחתת מחירים ולפגיעה במתחרים, הדעות חלוקות. הוא הביא את עמדתו של הר"י מיגאש אשר דן בעניין תחרות בין סוחר מעיר אחרת לבין סוחרים מקומיים. הוא סבור כי השיפור ברווחת הצרכן, כתוצאה מן התחרות, שקול כנגד הפגיעה ברווחי המתחרים המקומיים, לכן "אם מוכר יותר בזול אין מעכבין עליו, כיוון שהוא טוב לבני העיר" (רא"ש, בבא בתרא, פ"ב "לא יחפור", סימן יב). הרמב"ן חלק על עמדתו וטען כי התחרות החיצונית תפגע ברווחיהם של המתחרים המקומיים, ולכן אסורה: "לאו כל כמיניה דליתי בר מתא אחריתי וליתקין להו ללוקחים ויפסיד למוכרים" (חידושי הרמב"ן, בבא בתרא כב ד"ה סילו זבוני חיותיכו). אין כל זכות לבין עיר אחרת לבוא ולתקן את מצבם של הלוקחות, ולגרום להפסד למוכרים בעיר זו. עם זאת, הרמב"ן אינו מתנגד לתחרות עסקית הנוצרת בין המתחרים בני אותה העיר, המובילה להפחתת מחירים לטובת הצרכנים.

תחרות כניסה לשוק

תחרות כניסה מתייחסת לפתיחת עסק במקום עסק קיים. ליברמן (1989), הציג את העיקרון התלמודי "אתה עושה בתוך שלך, ואני עושה בתוך שלי", השולט בענייני תחרות כניסה. מרבית הפעמים כאשר נשאלו שאלות בדבר זכותו של מתחרה חדש לחדור לשוק כלשהו, הופעל עקרון היזמה החפשית לטובתו. עם זאת, בבבלי, בבא בתרא כא ע"ב, מובאת שיטתו של רב הונא, העומדת, לכאורה,

בניגוד לדברי רבי יהודה שהובאו לעיל. רב הונא אוסר תחרות כניסה מטעם "קא פסקת לחיותי" – הפסקת את פרנסתי. איסורו נובע מן החשש לפגיעה בפרנסתם של מתחרים קיימים. אף שחכמים נטו להסכים עם דעתו של רבי יהודה המתיר לחלק אגוזים, משום שיש באפשרותו של הצד האחר לחלק שזיפים, הם מסכימים עם חששו של רב הונא לגבי פגיעה בפרנסת העסקים הקיימים. מסיבה זו בחרו חכמים לתקן מספר מגבלות בנושא שמטרתן לאזן את התחרות החפשית לצד הגנה על בעלי עסק מקומיים. התקנות הן: יורד לאומנות חברו ועני המהפך בחררה המוצגות להלן.

יורד לאומנות חברו

גליק (1999) הביא את הדיון בבבלי, בבא בתרא כא ע"ב, המתמקד בנושא היווצרותה של תחרות כתוצאה מכניסת מתחרים לענף, מבלי להשפיע באופן ישיר על המחיר: "אמר רב הונא: האי בר מבואה דאוקי ריחיא (=אותו בן מבוי שהעמיד ריחיים במבואו), ואתא בר מבואה חבריה וקמוקי גביה, דינא הוא דמעכב עיליוה, דאמר ליה: קא פסקת ליה לחיותי [...]". אדם המעמיד ריחיים ליד בן אותו מבוי העוסק באותה מלאכה, לוקח את פרנסתו.

דורון (ח"ת) הסביר את מהות האיסור: היורד לאומנות חברו מכונה רשע. אדם המכיר אחר המעוניין לעסוק באותה אומנות שבה הוא עצמו עוסק, יכול לעכבו משום שהוא מקפח את פרנסתו. הסיבה לכך נעוצה בכך שהלקוחות הרגילים לבוא אליו עשויים ללכת לאומן החדש. למעשה, ישנן שלוש דעות העוסקות באיסור ירידה לאומנות חברו. האחת טוענת כי הדבר הינו בגדר "ארור מסיג גבול רעהו" (דברים כז, יז), השנייה טוענת שזהו גזל ולכן הדבר אסור מהתורה, והשלישית טוענת שהאיסור הוא רק משום "תיקון העולם" – הסדרת חיי חברה תקינים. לפי גישה זו אין מדובר באיסור תורה, אלא משמע שאף שמעיקר הדין מותר לאדם הגר באותה עיר לרדת לאומנות חברו, הרי שמידת חסידות היא שלא לעשות זאת. בעל שו"ת חתם סופר כתב שגם במקום שעל פי דין מותר לאדם להתחרות בחברו, "ראוי לתקן שלא יעשה אדם כדגי היס". מדבריו משתמע שהוא אינו מודאג רק מהתוצאה המעשית, אלא גם מהאווירה החברתית והמוסרית שיוצרת תחרות לא מרוסנת. ראוי להגביל את התחרות, ולדאוג שתהיה תחרותיות מתונה ובונה, ולא תחרות הרסנית.

- חכמים חילקו את איסור "יורד לאומנות חברו" לשניים: איסור יורד לאומנות חברו בבני אותה העיר ובבני עיר אחרת.
- א. בבני אותה העיר: העיסוק באותה אומנות מותר. אין הראשון יכול לעכב את שכנו. כל בני העיר יכולים לעשות מלאכתם בכל מקום שירצו בעיר. נבון (תשס"ג) הסביר כי אין למנוע תחרות בתוך המקום, כיוון שאי אפשר לנהל משק תקין בלא תחרות כלשהי, וכיוון שיש לאפשר לצעירים ולאנשים שנדחו מפרנסתם למצוא עבודה. בר-אלי (תשע"ב) חידד: ההלכה מתירה לבן אותה עיר לפתוח חנות חדשה ליד חנות קיימת (שולחן ערוך, חושן משפט קנו, ה), אך אוסרת על פנייה ללקוחות שכבר הגיעו לחנות. הגמרא אינה דוחה את דבריו של רב הונא, אלא טוענת: "עושה אדם חנות בצד חנותו של חברו ומרחץ בצד מרחצו של חברו, ואינו יכול למחות בידו, מפני שיכול לומר לו: אתה עושה בתוך שלך ואני עושה בתוך שלי" (בבלי, בבא בתרא כא ע"ב). כאמור הכלל תקף בבני אותה העיר.
- הגמרא משווה זאת למחלוקת תנאים קדומה הטוענת: "תנאי היא. דתניא: כופין בני מבואות זה על זה שלא להושיב ביניהן חייט ולא בורסקי ולא מלמד תינוקות ולא אחד מבעלי אומנויות, ולשכנו אינו כופיהו. רבן שמעון בן גמליאל אומר: אף לשכנו כופיהו" (בבלי, בבא בתרא כא ע"ב). הרמב"ם פירש בהלכות נזקי שכנים: כל עוד לא פועל במבוי אדם העוסק באומנות המוצגת, יכולים בני העיר לעכב את בן האומנות המבקש לפתוח עסק חדש. אך אם קיים כבר בן אומנות שכזה במבוי, לא ניתן לעכבו (ליברמן, 1989).
- ב. בבני עיר אחרת: בני האומנות מאותה העיר יכולים לעכב בן עיר אחרת הרוצה לעסוק באומנותם. כך מובא ברש"י, בבא בתרא כא ע"ב ד"ה שלא להושיב ביניהן חייט ובורסקי. אולם אם סחורתו טובה יותר מסחורתם, אז רשאי הוא למוכרה בעירם. בני עיר אחרת הרוצים למכור סחורה במחיר זול יותר, יש הסוברים שאסור לבני אותה העיר לעכבם משום הפגיעה בלקוחות ויש הטוענים כי הדבר מותר.
- לסיכום, ליברמן (1989) טען שמרבית פרשני התלמוד ראו עין בעין את נושא ההיתר של בני מבוי להתחרות זה בזה, וסברו שאין לראות במתחרה חדש כמזיק. הוא הביא מדבריו של רש"י (על בבא בתרא כא ע"ב ד"ה שאני דגים דיהבי סירא) שאמר: "מי שבא אצלי יבא, ומי שיבא אצלך יבא". בעל "מאמר מרדכי" חיזק זאת באמרו: "דכל היותר אין זה רק כמבטל כיסו של חברו דאין כאן רק מונע

טוב מבעליו, שאם לא היה זה בא וקובע חנותו או אומנותו כאן, אז היה לראשון ריווח יותר, מה שאין כן כעת. וכיון שאינו רק מונע טוב מבעליו לא נקרא מזיק וליכא איסורא" (שו"ת מאמר מרדכי, סימן עט). משמע, מתחרים חדשים אינם פוגעים באופן ישיר במתחרים ותיקים; הם גורמים לאובדן של רווח פוטנציאלי, אך הפסד זה אינו מוגדר בהלכה כנוזק ולכן אין איסור על כך. גליק (1999) הוסיף, כי לבן המבוי הראשון אין זכות ראשונים מוחלטת. אין הוא יכול לעכב בן אותו מבוי, והסיבה היחידה לעיכוב בן עיר אחרת היא "פסקת לחיותה", כאשר מציאות זו עשויה להתקיים.

דין עני המהפך בחררה

ורפהטיג (1990) וגליק (1999), הביאו את סוגיית "עני המהפך בחררה" (בבלי, קידושין נט ע"א), העוסקת בהכשלת קיום עסקה על ידי מתחרה. מסופר שם על קרקע שרב גידל היה "מִהַפֵּךְ" (מעוניין) לקנותה, ובא רבי אבא והקדימו בקנייתה. דין "עני המהפך בחררה" פירושו אדם המבקש לקנות חפץ או קרקע, ובא אחר וקנאו – והשני נקרא "רשע". הטעם לכך הוא שהשני יכול לקנות או לשכור חפץ כזה במקום אחר במחיר דומה, ולפיכך עליו לאפשר לקונה הראשון שטרם לקנות את החפץ מהמוכר, כפי שהם סיכמו ביניהם, לרכוש את החפץ. רש"י (ד"ה עני המהפך) פירש: "עני המהפך בחררה – מחזר אחריה לקנות בה מן ההפקר או שיתננה לו בעל הבית". משמע שמדובר במציאת אבידה או בקבלת מתנה. לעומתו, רבנו תם (תוספות, ד"ה עני המהפך בחררה) קושר זאת לעסקה שהיה בא משא ומתן: "ומשום הכי קאמר דנקרא רשע כי למה מחזר על זאת שטרם בה חבירו – ילך וישתכר במקום אחר".

סיכום

אם כן, ניתן לומר כי חכמים יסדו עקרונות ברורים המאפשרים איזון נכון של כוחות השוק. מיסוד השיווק והתחרות במסגרת תקנות מאפשרת יצירה מציאות כלכלית בריאה על פי דעת תורה. נבון (תשס"ג) הביא את הצהרתו של הרב חיים דוד הלוי כי "אין למצוא בתורה משטר מדיני או כלכלי ברור" (תחומין ח, עמ' 365). לטענתו, העמימות הזו מכוונת, משום שלכל דור ולכל תקופה יש משטר מדיני ומבנה כלכלי המתאימים לה. הרב הלוי הסביר כי התורה נתנה מצוות, אשר מנחות ומעצבות מבחינה ערכית כל משטר אפשרי (נבון, תשס"ג). מכאן כוחם של

חכמים לתקן תקנות המעצבות את החברה מבחינה מוסרית ואתית, גם בתחום השיווק והתחרות הכלכלית.

עם זאת מצאנו כי בכל הנוגע לשיווק בחינוך קבעו חכמים מסמרות אחרים. בניגוד לאיסורי הירידה לאומנות חברו ולהפיכה בחררתו, קבעו חז"ל ש"מלמד תינוקות רשאי לפתוח בית תלמוד בקרבת בית תלמוד של חברו ואף למשוך תינוקות ממנו, ואין זה בדין הסגת גבול וקיפוח פרנסה, כי התחרות היא לברכה ולתועלת, וקנאת סופרים תרבה חכמה" (גליק, 1999, עמ' 702). אם כן יש לדון בהלכות הסגת גבול בחינוך, כמובא להלן.

הלכות הסגת גבול בשיווק חינוכי

התשובה לשאלה אם תחרות עסקית אסורה או מותרת, תלויה בתוצאות התחרות עצמה. אם השפעות תוצאות התחרות חיוביות, אזי ראוי להתירה, אולם אם תוצאותיה שליליות, ראוי לאסרה או לפחות להגבילה.

ליברמן (1989) ציין שדיני התחרות נקראים בשם "הלכות הסגת גבול", שם השאול מן התורה מהפסוקים: "לא תסיג גבול רעך אשר גבלו ראשונים" (דברים יט, יד) ו"ארור מסיג גבול רעהו". חכמים הורו שמשמעות הסגת גבול הינה בתחומים רבים ולא רק בהסגת קרקע, ומכאן הגיעה ההסגה גם לתחום החינוך. ורפהטיג (1990) וגליק (1999), טענו שבמקצוע ההוראה קיימים מספר מצבים שיש בהם משום איסור הסגת גבול. לדוגמה: מורה שחתם על הסכם עבודה עם מעסיקו, ואדם אחר עורך משא ומתן על אותו התפקיד ומסלק אותו מהתפקיד שהוצע לו. או מורה שהקדים את חברו וחתם על הסכם שהיה במשא ומתן עם הראשון. או מלמד המבקש לפתוח בית ספר חדש סמוך לבית ספר קיים של מורה אחר.

שתי הדוגמאות הראשונות המוצגות לעיל, קשורות לסוגיית "עני המהפך בחררה" – אסור למורה לנהל משא ומתן עם מעביד לצורך קבלת משרה מסוימת, כל זמן שיש מורה אחר המועסק באותה משרה, עד אשר יודיע מעסיקו כי ברצונו להעביר את המלמד מתפקידו. כך כתב בשולחן ערוך הרב (חושן משפט רלז, ב):
אסור למלמד להשכיר עצמו לבעל הבית שיש לו מלמד אחר בביתו, כל זמן שהמלמד בביתו. מאחר שהוא (הוותיק) שכיר שם ילך המלמד (החדש) במקום אחר להשתכר שם, אם לא שיאמר לו בעל הבית (לחדש) שאין רצונו לעכב את המלמד (הוותיק) שלו.

הנקודה השלישית המוצגת לעיל, קשורה לסוגיית "יורד לאומנות חברו" – מלמד המבקש לפתוח בית ספר בסמוך לבית ספר קיים.

הרמב"ם (הלכות תלמוד תורה ב, ז) הביא את דין הקמת בית ספר במבוי: אחד מבני מבוי שביקש להיעשות מלמד – אפילו אחד מבני החצר – אין יכולין שכניו למחות בידו. וכן מלמד תינוקות שבא חברו ופתח בית ללמד תינוקות בצידו, כדי שיבואו תינוקות אחרים לו, או כדי שיבואו מתינוקות של זה אצל זה – אינו יכול למחות בידו שנאמר: "ה' חפץ למען צדקו יגדיל תורה ויאדיר" (ישעיה מב, כא).

לדבריו, נמצאנו למדים כי עקרון "יורד לאומנות חברו" מסויג כאשר מדובר בתלמוד תורה. מעבר לרצון להגדיל תורה עולה גם הצורך לעודד תחרות לימודית בבחינת: "קנאת סופרים תרבה חכמה". שיקולים בדבר הפגיעה בפרנסת המלמד המקורי אינם קבילים כאשר מדובר על הגברת לימוד התורה.

דין

הסקירה עד כה הציגה עקרונות שונים למסחר ושיווק ראוי הן על פי הגדרות המחקר והחוק הן על פי תפיסת היהדות. העיסוק בשיווק אמנם התרחב החל מהמאה ה-18, אך חז"ל כבר עמדו על היומרה הראשונה של המפרסם – כיבוש רשות הרבים, כאשר ניסחו את דיני הדלקת נרות חנוכה, שמטרתם לחשוף, להבליט ולגרות את הרואה. לכן ציוו חכמים להניח את החנוכייה "בחלון הסמוכה לרשות הרבים". הדיון שלהלן מבקש להשוות בין העקרונות לשיווק נכון וראוי המובאים במחקר לעומת אלו המוצגים בחז"ל. מטרת הדיון היא ללמוד עקרונות מוסריים לשיווק ראוי בפרט בתחום החינוך.

תפיסת השיווק אז והיום

הגישה המסורתית בשיווק רואה במוצר גורם שיווקי, אשר לו תכלית אחת – הגדלת הרווחים (קוטלר והורניק, 2000). הדבר תואם את התיאורים המובאים בתלמוד באשר לפעולות שבהן נקטו בעלי החנויות, בעלי הדוכנים בשוק וקבוצת הסוחרים השונים כדי למשוך אליהם קונים ולהגדיל את רווחיהם על ידי חשיפת הסחורה ברבים. חכמים אף הכירו בתפקידו של התגר, שעליו נאמר: "תגר אין לו אונאה מפני שהוא בקי" (בבלי, בבא מציעא נא ע"א). הוא בקי בטיב הסחורה, בשער הסחורה בשווקים, בצרכי הסוחרים והלקוחות, ואף שהוא גורם לייקור

הסחורה, הוא דמות הנחוצה במסחר. עם זאת השיווק זכה לא אחת לתדמית שלילית בקרב חכמים, כאמור לעיל.

גם כיום חוקרים (בר-ישי 2003) ציינו כי בתחום החינוך מורים, הורים ותלמידים רבים תופסים את המונח "שיווק החינוך" באופן שלילי, בפרט בחינוך הדתי. תפיסת השיווק כהעברת מסרים מטעים וכן הקונוטציה השלילית של המונח "שיווק החינוך" נובעות מההתייחסות אליו במושגים של פרסום, קידום מכירות ויחסי ציבור, המובילים לחשיבה על מעשי רמייה והטעיה. לכן השיווק בחינוך קשה לעיכול בעבור אנשי חינוך.

על אף היחס השלילי כלפי עולם השיווק, גם חז"ל וגם אנשי החינוך בימינו מבינים כי השימוש בו הכרחי לצורך שמירה על "בית העסק" – בית הספר. מנהלי בתי ספר השכילו להבין כי השיווק הינו חלק בלתי נפרד מעבודתם. פעולות השיווק נחוצות הן בעת פתיחת בית ספר חדש הן למען שמירה על פעילותו והתנהלותו של בית ספר קיים. מנהל בית הספר נתפס כאחראי העיקרי לפעולת השיווק של בית ספרו ועליו להוביל את הצוות החינוכי לשתף פעולה בשיווק החיובי של בית הספר.

בתקופת חז"ל עיקר השיווק פנה אל הלקוחות מן הסביבה החיצונית, שיווק חיצוני. בדומה לכך, גם בעולם העסקי פונה השיווק החיצוני אל הלקוחות שמחוץ לחברה (קוטלר והורניק, 2000). עיקרון זה נכון גם בעולם החינוכי שבו נדרשים מנהלי בית הספר וצוותם לשווק את בית הספר אל הקהילה שסביבם, מתוך מטרה להגדיל את מספר הנרשמים לבית הספר, לשמור על תקציביו וכן כדי לשמר את התלמידים והמשפחות הלומדים אצלם.

בנוסף, נדרשים מנהלי בתי הספר וצוותם להשקיע מאמצים גם בתחום השיווק הפנימי בין אם ברצונם לפתוח בית ספר חדש ובין אם ברצונם לשמור ולשמר בית ספר קיים. עליהם ליצור התאמה בין צורכי הלקוחות (הורים ותלמידים) לבין ההיצע של בית הספר, כך ששני הצדדים יוכלו להשיג את מטרותיהם. מטרת השיווק הפנימי של בית הספר היא בהבאת בית הספר והקהילה למרקם של יחסי עבודה בריאים, המבוססים על הדדיות.

העיקרון המנחה בחז"ל – לפעול בתחום השיווק בניקיון כפיים – נכון ואף מתאים לתחום השיווק החינוכי וכן לתפיסתם של אנשי חינוך את השיווק.

מייגור התחרות בשיווק

גישת השיווק החברתי דוגלת בכך שיש להתמקד בזיהוי הצרכים, הרצונות והאינטרסים של הצרכנים ובסיפוקם טוב יותר מן המתחרים, באופן המגן על רווחת הצרכן והחברה ומשפר אותה. על המשווקים לכלול שיקולים חברתיים ואתיים בעבודתם השיווקית, ולאזן בין הצרכים הסותרים של רווחי החברה, סיפוק רצון הלקוחות וטובת הציבור (קוטלר והורניק, 2000). גישה זו תואמת גם את גישתם של חכמים, אשר העלתה את הצורך לתקן תקנות המסדירות את נושא המסחר ההוגן. חז"ל שמו דגש על מניעת שימוש בתרגילים שיווקיים הגורמים להעלאת מחירים באופן מלאכותי ועל אתיקה בשיווק. הם קבעו שהרמאות אסורה וכן אסורה פעילות עסקית הגורמת להשפעה שלילית על מחירי השוק. כדי למנוע שיבוש דרכי מסחר, תיקנו חז"ל תקנות המסדירות את תחום פתיחת בתי עסק חדשים. תקנותיהם נחלקות לשתיים: תקנות לבעל עסק בן אותו מבוי ותקנות לבן מבוי אחר. נראה כי בכל אחד מן המקרים, שומרים חכמים על עסקיהם הקיימים של בני העיר. תקנותיהם אוסרות, בין היתר, פגיעה בזכויות הסוחרים גם במחיר פגיעה בקונים. אין להזייל את המחיר מתחת לגבול הסביר, כיוון שחלק מהסוחרים לא יוכלו לעמוד בכך, ו"מאבדין מעות אחרים". בשום אופן אסור לגרום לתחרות שאחד המתחרים לא יוכל לעמוד בה (נבון, תשס"ג).

כך למשל, הספרות המחקרית אינה מבדילה בין הרוצים לפתוח בית ספר חדש בסביבה של בית ספר קיים. כל אדם הרוצה לפתוח בית ספר רשאי להגיש בקשה מסודרת למשרד החינוך, והדבר ייבחן ללא קשר לאזור מגוריו. עם זאת תקנות משרד החינוך קובעות שיש להביא בחשבון את ההשפעה שעשויה להיות לבית ספר חדש הנפתח במקום שבו קיים בית ספר ותיק. לעומת זאת חז"ל הציגו גישה פתוחה שלפיה אין למנוע הקמה או פתיחה של מוסדות חדשים. נמצא אפוא כי דווקא בתחום החינוך מתקיימת התחרות החפשית המוקצנת ביותר. בניגוד לתקנות הקבועות היום, הבוחנות את הפגיעה בבתי ספר קיימים ומתנות פתיחת בית ספר בעמידה בסטנדרטים בתחומי הפדגוגיה, הבטיחות, התברואה, הבריאות, הכספים והמבנה פיזי, ומחייבות אישור של הרשות המקומית, אישרו חז"ל לפתוח בית ספר חדש ליד בית ספר ותיק יותר.

תפיסה זו של חכמים נובעת מהרצון לשמר את לימודי התורה ולהעצימם, מתוך אמונה כי "קנאת סופרים תרבה חכמה" (בבלי, בבא בתרא כב ע"א). חשיבות לימוד התורה והגברתה גוברים על שיקולים ממוניים כאלה ואחרים של

האדם הפרטי. המחויבות הציבורית להמשכיות התורה במסגרות חינוכיות עולה על שיקולים של רווח והפסד כלכלי במישור הפרטי. בהקשר זה יש לבחון אם כל הקמת בית ספר לצד בית ספר קיים הינה בבחינת הגברת לימוד התורה או שמא יש בה משום יורד לאומנות חברו.

ניתן לאמץ בהקשר החינוכי את הכללים שקבעו חז"ל, שהוצגו לעיל ביחס לדין "עני המהפך בחררה" וביחס לדין "יורד לאומנות חברו". כאמור, עיקרון הגברת לימוד התורה הוא המנחה, אך כאשר אין מדובר בלימוד תורה, יש לפעול כדי לאזן זאת עם סבירות הפגיעה באחר או במוסדות חינוך קיימים. גם שאלת גיוס התלמידים העולה בירור בסוגיות העוסקות בחלוקת קליות ואגוזים ללקוחות, צריכה להיעשות באופן הוגן שבו שני בתי הספר המגייסים תלמידים יוכלו לעמוד בתנאי התחרות ולא יפעלו בצורה אגרסיבית זה כנגד זה. בקשר זה ניתן להוסיף שני עקרונות שנידונו לעיל בדברי חז"ל ויש בהם כדי למתן את המחלוקת העשויה לפרוץ בין בתי ספר סמוכים: עירוב אדם חשוב ופיקוח. ניתן להציע לאור דברי חז"ל כי שיווק בתי הספר לא ייעשה בצורה חפזית אלא תחת פיקוח מוסדר ותחת גורמים מקצועיים שיקבעו את גבלות המותר והאסור בעת מחלוקת בין בתי ספר.

אסטרטגיות שיווקיות מוסריות

Davies & Ellison (1997) הדגישו, כי בית ספר המאמץ תרבות שיווקית, חייב להכיר בכך ששיווק אינו פעולה חד-פעמית, אלא תהליך בעל שלבים שיטתיים וברורים הדומים לתהליך השיווק בעולם העסקים. בתי ספר צריכים לבנות לעצמם תמהיל שיווקי (Marketing Mix), המתבסס על העקרונות שהציע McCarthy (ח"ת, אצל פוגל, 2003) – ארבעת ה-P, וזאת לצד עקרונות העולים מדברי חז"ל, כמתואר להלן:

מוצר: מאפייני המוצר שיוצע לשוק – איכותו, גדלו, עיצובו, תכונותיו, מיתוגו וכדומה. רש"י הציע לטפח את מראה החנות והמוצרים הנמכרים בה ולהדגיש את איכותם: "שיוציא מעות הללו לצור בו (בחנות) צורות שתהא נאה [...] והכל רצין לתוכה לקנות ולאכול שם" (רש"י, בבא מציעא סט ע"ב, ד"ה "לצור בה"). בתחום השיווק החינוכי, הכוונה במונח "מוצר" היא לתאר נכון את מגוון הפעילויות המייחדות את בית הספר (בר-ישי, 2003).

מחיר: הסכום שהלקוחות מוכנים לשלם תמורת המוצר, הנחות, הוזלות וכדומה. חז"ל עודדו מתן הנחות ללקוחות, כל עוד לא נפגעו המוכרים עצמם (נבון,

תשס"ג; בר-אלי, תשע"ב). בתחום השיווק החינוכי הכוונה להתאמה של הוצאות בית הספר ליכולת הכלכלית של ההורים לטובת השגת מטרותיו (בר-ישי, 2003). מקום: הפיכת המוצר לנגיש ולזמין לשוק המטרה. בתיאורי חז"ל המובאים לעיל ראינו כי הושקעו מאמצים רבים לטיפול מראה השוק והחנאות. למשל, קישוט השוק באמצעות פירות, השטחת הפירות על הקרקע לפני החנות, תליית סחורה בפתח החנות ועוד. בתחום החינוכי הכוונה היא להיבט הפיזי של בית הספר. בר-ישי (2003) ציינה שמחקרים הראו שההתרשמות הראשונית ממראה בית הספר משפיעה מאוד בעת בחירת מקום לימודים עתידי.

קידום: פעילויות שננקטות כדי לתקשר עם שוק המטרה, קידום המכירות של המוצר, ערוצי התקשורת עם הלקוחות והקצאת משאבים. זהו השלב המזוהה ביותר עם תהליך השיווק. כאמור לעיל, חז"ל מנו בעלי תפקידים שפעלו לקדם את השיווק בזמנם: תגר, ספסר, רוכל וכו'. ביחס לבתי ספר, לטענת בר-ישי (2003) מרכיב זה מתייחס לתקשורת בין הקהילה לבין בית הספר אודות תכניות הלימודים ואיכות הלמידה. על בית הספר להדגיש את נקודות החוזק שלו ואת ייחודיותו, אך חשוב לשקף את המציאות בצורה אמיתית.

מהעיון עד כה נראה, כי הגורם המשותף לשיווק בכל הזמנים נוגע לתפיסה הדו-ערכית כלפי המסחר ונגזרותיו בכלל ובמיוחד ככל שהדברים נוגעים לתחום החינוך. תפיסת השיווק כאקט מרכזי בתהליך המסחר הייתה שלילית בדרך כלל, וייחסה לעוסקים בו תכונות מוסריות מפקפקות. מציאות זו חייבה את חכמים אז לנקוט בכללים שיבטיחו הגינות וישמרו על טוהר המידות והאמת בעת שיווק ומסחר. גם כיום מנסים גופי השלטון למתן את כוחות השוק ולהציע הוגנות עד כמה שניתן, בבחינת "אמת בפרסום".

עם זאת, המציאות היומיומית, ובעיקר הקיומית, הכתיבה את קיומם של חיי מסחר, והשיווק הוטמע בתוכם כחלק מהותי ומרכזי. התפיסות השיווקיות החדשות מתייחסות גם לערכים ולתפיסות חינוכיות כמוצר למכירה המצריך פעולות שיווקיות. תפיסה זו הופכת את אנשי החינוך ובעיקר את מנהלי בתי הספר להיות אנשי שיווק, בעל כורחם, לחזון ולערכים שבית הספר שבראשותם מבקש לקדם.

גישה אנטי שיווקית של אנשי חינוך הינה גישה משתקת המובילה על פי רוב להתנהלות שיווקית לא אפקטיבית בקרב מנהלים ואנשי חינוך. הדבר מתעצם כאשר מדובר בבתי ספר דתיים שבהם המנהלים תופסים את השיווק כפעולה

שלילית ואף מניפולטיבית תוך שהיא גורמת להם ללבטים ערכיים. אפשר כי אימוץ עקרונות חכמים בדבר השיווק הראוי כפי שהוצגו עד כה יוכל למתן דילמות וקשיים מעין אלו בקרב מנהלים.

פעולות השיווק נחוצות הן בעת פתיחת בית ספר חדש הן למען שמירה על פעילותו והתנהלותו של בית ספר קיים. מנהל בית הספר הוא האחראי העיקרי על פעולות השיווק של בית ספרו, ושילוב הצוות בהן הוא הכרחי, מאחר שהגברת מידת השותפות והמעורבות של צוות בית הספר בנעשה בין כתליו מגבירה אצלם את תחושת השייכות והתלות ההדדית ומבטיחה שהם יסייעו בשיווק חיובי של בית הספר בקהילה (אזולאי, 2003).

הסביבה התחרותית שבה מתנהלים בתי העסק כמו גם בתי הספר בימינו, העלתה את הצורך להגן על זכויות הצרכנים ובעלי העסקים כאחד. קוטלר, אבי גישת השיווק החברתי, טען שעל המשווקים לכלול שיקולים חברתיים ואתיים בעבודתם השיווקית, ולאזן בין הצרכים הסותרים של רווחי החברה, סיפוק רצון הלקוחות וטובת הציבור (קוטלר והורניק, 2000). בדומה לו הכירו חז"ל, כאמור, בצורך לתקן תקנות המסדירות את נושא המסחר ההוגן לשם ההגנה על הזכויות של שני הצדדים. עקרון זה נכון גם בתחום השיווק בחינוך ביחס לחשיבות של יצירת מרקם עבודה בריא וראוי בקרב שותפי בית הספר – ההורים והקהילה. כהמשך לעיון שהוצג במאמר זה מוצע לקיים מחקר המשך שיבחן התמודדות קונקרטיית עם דילמות מתחום השיווק שעמן מתמודד איש חינוך. מוצע לבחון את דרכי ההתמודדות לאור גישות מחקריות רלוונטיות ולאור הדיון שהוצג במאמר זה מתוך מקורות היהדות.

לסיכום, על בתי הספר לאמץ תרבות שיווקית שיטתית וברורה. ליצור תמהיל שיווקי (Marketing Mix) המשקף את חזון בית הספר, דרכו החינוכית, איכויותיו וייחודו. בתי הספר צריכים לאמץ את שיטות השיווק שהציעו חז"ל תוך התאמתם למציאות העכשווית: טיפוח מראה החנות והמוצרים הנמכרים בה, משיכת עיני הקונים על ידי השקעה בעיצוב החנות והמוצרים והדגשת איכותם; מתן הנחות ללקוחות; שימוש בכרוז לשם פרסום הסחורה הקיימת ברשות סוחר מסוים; חלוקת קליות ואגוזים וכדומה. כל אלו ניתנים להמשגה מחדש ביחס לבית ספר כיום.

באופן דומה יש לשמור על העקרונות המוסריים שהציעו חכמים בעת השיווק גם ביחס לשיווק בית ספר: הגבלת פתיחת חנויות לצד חנויות אחרות, איסור גנבת

לקוחות, מניעת פגיעה בבני העיר על ידי בני עיר אחרת, שמירה על זכויות הסוחרים לצד זכויות הקונים. כל אלו עשויים להיות מותאמים ומוגדרים מחדש גם בעת שיווק בית ספר. השיקול התורני בדבר פתיחת מוסד חדש לשם הגברת התורה, בבחינת "קינאת סופרים תרבה חכמה", צריך להישקל היטב ולהיבחן מחדש בכל עת שמבקשים להקים בית ספר חדש לצד ישן בטענה זו.

ניתן אפוא לומר, כי כמו במקרים רבים אחרים, נראה ש"אין חדש תחת השמש", וכי כללים והלכות שנקבעו בתקופת חז"ל בענייני מסחר ושיווק מתקיימים לאורך הדורות ותקפים גם בימינו, שהרי עקרונות ואמונות בדבר חיים משותפים והסדרתם, כיבוד הזולת ו"ואהבת לרעך כמוך", הם אבן יסוד בתיקון עולם.

ביבליוגרפיה

- אופלטקה, א' (2010). **יסודות מינהל החינוך – מנהיגות וניהול בארגון החינוכי**. חיפה
- אזולאי, ש' (2003). "שיווק פנים בית ספרי בעידן של בחירת הורים", **מקרא ועיון**, 82, עמ' 54–62
- בהם, א' (1998). **שיווק בשרותי אנוש**, תל-אביב
- בר-אלי, א' (תשע"ב) **איסור שינוש דרכי המסחר**, מתוך: <http://mishpatlaam.co.il>
- בר-ישי, ח' (2003). **שיווק החינוך**, ירושלים
- גלברד, ש' (תש"ל). "תחרות עסקית בהלכה", **דעות**, לט. מתוך: <http://www.daat.ac.il/daat/kitveyet/deot/gilbred.htm>
- גליק, ש' (1999). **החינוך בראי החוק וההלכה**, ב, ירושלים
- דורון, פי (ח"ת). **יורד לאמנות חברו**. מתוך: <http://www.hidabroot.org/ARDetail.asp?BlogID=115152>
- הורניק, י' (1986). **ניהול השיווק – שיטות עיונים ואסטרטגיות**, ב, תל-אביב
- ורחפטיג, ש' (1990). **דיני מסחר במשפט העברי**, ירושלים
- זרעאלי, ד' (1994). **שיווק – הלכה למעשה**, תל-אביב
- ליברמן, י' (1989). **תחרות עסקית בהלכה**, ניתוח כלכלי של דיני הסגת גבול, רמת גן
- מידה (2013). **לאזורי רישום למספרה לא הייתם מסכימים**. מתוך: mida.org.il/?p=20540
- מנירב, י' (2009). **פרקמטיא: מערכת השיווק בחברה היהודית בארץ ישראל בתקופת המשנה והתלמוד**, רמת גן
- משרד החינוך (2002). **ועדה לייחודיות בתי ספר על-אזוריים ולמרחבי חינוך**. מתוך: http://cms.education.gov.il/educationcms/applications/mankal/arc/sc6ck3_1_19.htm
- משרד החינוך (תשע"ב). **נוהל רישוי מוסד חינוכי חדש**. נדלה מ- cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/745017C2-BB1A.../resoei.doc

משרד החינוך (2013). **נוהל רישוי ונוהל הכרה במוסד חדש המשותיך לחינוך המוכר שאינו רשמי**. מתוך:

<http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/B0575F24-200E-4568-B829-3FB0FF038B4A/171685/28113.pdf>

נבון, ח' (תשס"ג). **לשאלת תפישתה הכלכלית של התורה. צהר כתב עת תורני, יב, עמ' 97-107**

נתן, ר' (1998). "בזכות שיווק החינוך", **אפורמלי, 4, עמ' 11-13**
עמלנט (ח"ת). **ניהול התפעול עקרונות השיווק, מרחב לימוד אינטראקטיבי**.
מתוך:

<http://www.amalnet.k12.il/StatisticsAndMarketing/Megamot/PrincipleMarketing/>

עשהאל, א' (2010). על דעת הקהל. **דרשני: כתב עת ישראלי להגות ותרבות יהודית, 2, עמ' 34-42**

פוגל, י' (2003). **עקרונות השיווק, תל-אביב**
קוטלר, פ' והורניק, י' (2000). **ניהול השיווק, תל-אביב**
רוזנפלד, ב' ומנירב, י' (תשס"ו). תדמית וסטטוס חברתי של העוסקים בשיווק בעיני חכמים בתקופת המשנה והתלמוד, בתוך: מ' מור, ג' פסטור, י' רונן וי' אשכנזי (עורכים), **לאוראל – מחקרים בתולדות ישראל בעת העתיקה מוגשים לאוראל רפורט (עמ' 547-576)**, ירושלים

רקובר, נ' (1989). **המשפט העברי בפסיקת בתי המשפט בישראל, א**, ירושלים
שוחט פת-אל, א' (2006). "מקומם של ערכים בעיצוב מדיניות השיווק של מנהלים בבתי ספר דתיים וכלליים: מחקר משווה", **עיונים: בחינוך, בחברה, בטכנולוגיה ובמדע, 2, עמ' 20-23**

Davies, B., Ellison, L. (1997). *Strategic marketing for schools*. London

Ong, C. Ts. (2010). *Developing your school brand*. ESL Teachers Board.

From:

<http://wzww.eslteachersboard.com/cgi-bin/articles/index.pl?page=3;read=1268>

