

מתי הזמן של יצרן למנות מנכ"ל לפעילות הקמעונאית שלו?

ישראל ציגלמן

פורסם ב: 8/11/2015



לכמה מאות יצרנים של מוצרי צריכה יש חנויות רשת משל עצמם. אלו יכולים להיות יצרנים של מוצרים ברי קיימא (durables) כמו ריהוט לבית, מוצרי סניטציה לבית, כלי מטבח ואף אופנה או יצרנים של מוצרים מתכלים (perishables או non durables) כמון מזון וקוסמטיקה. ליצרן עם הפצה עצמית רחבה תהיינה כעשרים חנויות משל עצמו בעוד אשר ליצרן שהוא עם הפצה עצמית צרה תהיינה רק שלש ארבע חנויות.

לרוב היצרנים יש קו מוצר אחד המופנה אל השוק

התעשייתי או המקצועי וקו מוצר שני המופנה כלפי השוק הקמעונאי של צרכנים פרטיים. הלקוחות של קו המוצר הראשון הם לקוחות עסקיים כמו קבלני בניין (במקרה של דלתות, כיורים, ברזים וכד') או עסקי קייטרינג, מלונות וגני אירועים (במקרה של כלי מטבח או מזון). מכירה זו, המופנית כלפי לקוחות עסקיים, היא נעשית ישירות מתוך מחלקת השיווק של היצרן. החנויות של הרשת שלו הן משמשות, עבור הקהל המקצועי, בעיקר בתור חלון ראווה של היצרן. חלון ראווה כזה משמש את היצרן לתצוגה של מוצריו וכן בתור מקום לקבוע בו פגישות תועמלנות ומכירה עם קונים עסקיים בשוק המקצועי.

הלקוחות של קו המוצר השני, הקמעונאי, הם צרכנים פרטיים. לעיתים הם כוללים גם גורמים מקצועיים, כמו אדריכלים ושיפוצניקים, המשפיעים על הקנייה של הצרכן הפרטי. המכירה כלפי קהל פרטי כזה היא נעשית דרך סניפי הרשת הקמעונאית.

עבודה של שיווק קמעונאי היא מאוד שונה מאשר עבודה של שיווק תעשייתי או מקצועי. לכן, הרבה יצרנים מתחבטים ביחס למידה הרצויה של עצמאות אשר אותה הם יתנו לסניפי הרשת הקמעונאית שלהם.

במאמר הנוכחי אנחנו נבחן את המידה הרצויה של עצמאות בניהול השיווק של רשת קמעונאית כזו דרך תשובה לשלש השאלות הבאות:

1. מהם ההבדלים בין עבודת שיווק קמעונאי לבין עבודת שיווק של אותו מוצר המופנה כלפי שוק תעשייתי או מקצועי?

2. מהן דרגות עיקריות לניהול נפרד של הרשת הקמעונאית?

3. באילו מקרים כדאי ליצרן למנות מנכ"ל או אף להפריט את הרשת הקמעונאית שלו?

1. מהם ההבדלים בין עבודת שיווק קמעונאי לבין עבודת שיווק של אותו מוצר המופנה כלפי שוק תעשייתי או מקצועי?

עבודת השיווק הקמעונאי נבדלת מעבודת השיווק התעשייתי או מקצועי בכל אחד מבין שני ההיבטים של עבודת שיווק והם פעילויות (activities) ופונקציות (functions).

בהיבט של פעילויות, הרי השיווק הקמעונאי הוא ניתן לתיאור דרך מאפייניו הבאים:

* מספר יומי גדול של עסקאות מכר.

* עסקאות מכר קטנות.

* קהל לקוחות שהוא בפרט מקומי (לוקאלי)
* הצלחתו של השיווק הקמעונאי מאד תלויה במיקום הגיאוגרפי של החנויות (הסניפים)
* שיווק קמעונאי דורש תמיכה של קידום מכירות רב, התופס שיעור גבוה יחסית בתוך מחזור המכירה החדשי.

בהיבט של פונקציות, הרי השיווק הקמעונאי הוא נעשה על כח אדם ייעודי כגון:
* מוכרנים (זבנים), אשר תחלופתם היא מהירה.
* מנהלי חנויות.

מדדי היעילות העיקריים של השיווק הקמעונאי, שהם נגזרים מתוך מאפיינים אלו, הם המדדים הבאים:
* מספר יומי ממוצע של פעולות קופה.
* גודל ממוצע של סל נרכש.
* שיעור מכירה חודשי או שנתי ללקוחות חוזרים.
וכן,
* פדיון חודשי למ"ר של שטח רצפה בחנות.
* פדיון חודשי ממוצע לעובד.

אלו הם מאפיינים של עבודת שיווק אשר רובם הם שונים מאשר מקביליהם המצויים בעבודת השיווק התעשייתי או המקצועי, המבוצעת במקביל אצל היצרן שהוא בעל רשת החנויות הקמעונאיות.

כך לדוגמה, עבודת השיווק התעשייתי, הנעשית אצל אותו יצרן, היא מאופיינת דרך מספר יומי קטן של עסקאות מכר, עסקאות מכר גדולות בערך הכספי, קהל לקוחות המצוי בטריטוריה רחבה ולא מקומית, חשיבות מועטה המיוחסת למיקומו הגאוגרפי של היצרן בתוך הארץ ושיעור נמוך של הוצאה עבור שיווק מתוך מחזור מכירה שנתי.

בהיבט של פעילויות שיווק, הרי התמיכה הנדרשת למכירה של קו המוצר התעשייתי היא לא מושגת על ידי פרסום רב אלא בעיקר דרך כלי שיווק חלופיים כמו אנשי מכירות הרצים בשטח, הופעה בתערוכות, ארוח של לקוחות, הדרכתם ויחצנות ענפית. פונקציות השיווק אשר תופעלנה אצל היצרן לטובת שיווק תעשייתי או מקצועי שלו תכלולנה אנשי מכירות, תועמלנים, מנהלי מכירות, עובדי הזמנות ולעיתים אף תקציבאים המטפלים בלקוחות גדולים ואיסטרטגיים.

2. מהן דרגות עיקריות של ניהול נפרד של הרשת הקמעונאית?

יש ארבע דרגות עיקריות של ניהול שיווק הנעשה ברשת חנויות של יצרן מקומי. ארבע הדרגות האלו הן כדלקמן:
1) עצמאות נמוכה (מזערית) – מנהלי החנויות הקמעונאיות ידווחו ישירות למנהל השיווק הרשתי.
2) עצמאות בדרגת ביניים – יהיה מנהל שיווק נפרד לרשת הקמעונאית.
3) עצמאות בדרגה די גבוהה – יהיה מנכ"ל לרשת הקמעונאית. זו הפרטה בדרגה חלקית.
4) עצמאות גבוהה – יהיה מנכ"ל לרשת הקמעונאית והיא גם תהיה חברת בת עצמאית. דהיינו, היא תקנה את הסחורה מאת היצרן במחיר העברה כמו מחירון פחות 30%, ואזי, היא תידרש להסתדר בכוחות עצמה במרווח הכספי הנ"ל.

3. באילו מקרים כדאי ליצרן למנות מנכ"ל או אף להפריט את הרשת הקמעונאית שלו?

ההחלטה של יצרן על הפרטה חלקית או מלאה של רשת חנויות קמעונאית אשר נמצאת בבעלותו היא תלויה בשיקולים עסקיים רבים. ניתן לומר כי כדאי ליצרן למנות מנכ"ל, ואף לשקול בהמשך לכך הפרטה של הרשת הקמעונאית שלו, אם

מתקיימים כמה שיותר מבין התנאים הבאים (לא לפי סדר של חשיבות):

(1) רצון לשמור על מעמד משפטי של חברה תעשייתית. זוהי חברה הזכאית להטבות מס כל עוד הוצאותיה הקשורות לייצור הן אינן עולות על שיעור מסוים מתוך מחזור המכירה השנתי שלה.

(2) הצורך להרחיב את מגוון המוצר המוצע בחנויות הרשת הקמעונאית למוצרים שהם מתוצרת של ספקים אחרים. זאת, כדי לחזק את המעמד התחרותי של הרשת הקמעונאית בתוך השוק בו היא פועלת.

(3) קושי של היצרן לנהל את הרשת הקמעונאית כנדרש ברמת היומיום של פעילותה. קושי זה הוא משמעותי בפרט ברשת אשר יש לה הרבה חנויות.

(4) שאיפה להצמיח את מכירות הרשת הקמעונאית בשיעור משמעותי דרך פעילויות שיווק אשר חלקן הן שונות לחלוטין מאשר אלו עליהן היצרן נסמך במהלך השיווק התעשייתי, המתבצע אצלו במקביל. לעיתים, שאיפה כזו היא חלק מתוך מהלך אשר נועד להנפיק את הרשת הקמעונאית בבורסה או לגייס עבודה משקיע פרטי.

(5) שיעורי רווחיות תפעולית שונים מאד בין השיווק הקמעונאי לבין השיווק התעשייתי.

מנסיוננו,

מינוי מנכ"ל מיומן לרשת קמעונאית אמנם מייקר את עלות כח האדם המועסק בה בסכום של כארבע מאות אלף ש"ח בשנה אך, הוא יכול להצמיח מכירה שנתית של רשת כזו בסכום שנתי שהוא גבוה פי כמה. בנוסף לכך, מנכ"ל שכיר לרשת הקמעונאית משחרר את המנכ"ל של היצרן התעשייתי (חברת האם) מתשומת ניהול רבה הנדרשת ממנו לשם ניהולה השוטף של הרשת הקמעונאית.

* הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה.

ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים וומחה לחקר שווקים.

דואר אלקטרוני: office@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

טל': 04-8257966, פקס: 04-8255434