

# מכון ציגלמן

רחוב שבדיה 27, חיפה 34980, טלפון: 825 7966 (04), פקס: 825 5434 (04)  
דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

## גם מוסד לימודים אקדמי זקוק לאגף שיווק מאת ישראל ציגלמן

שוק ההשכלה הגבוהה בארצנו נעשה יותר ויותר תחרותי. על שוק שנתי של רבבות תלמידי שנה א', המבקשים ללמוד לתואר אקדמי ראשון, כמו גם על שוק קטן יותר של המתחילים לימודיהם לתואר אקדמי שני, מתחרים מוסדות לימוד אקדמיים רבים.

ביחס לתואר הראשון, המתחרים כוללים שבע אוניברסיטאות גדולות ועוד עשרות רבות של מכללות, אשר רובן הן אזוריות. ביחס לתואר השני. המתחרים כוללים בעיקר את האוניברסיטאות.

אצל חלק מבין מוסדות הלימוד האלו, יש בנוסף ללימודי התואר האקדמי, גם יחידות נוספות המשוקות השכלה. אלו הן המכינה הקדם אקדמית, בית ספר להנדסאים והיחידה ללימודי חוץ.

התחרות השוררת בין המוסדות האקדמיים היא לעתים כוללת ולעתים היא מיוחדת לפקולטות שהן בתוך אותם מוסדות. אותן פקולטות פועלות, בשנים האחרונות, כדי לגייס לעצמן תלמידים חדשים. הפקולטות האלו הן נחלקות לשתי קבוצות.

הקבוצה הראשונה כוללת בתוכה פקולטות ייחודיות, כמו הפקולטה לאווירונאוטיקה בטכניון, או הפקולטה לרפואה באוניברסיטה העברית, אשר גם לה יש ביקוש ייחודי וגדול מן ההיצע. פקולטות כאלו אינן נדרשות לעשות עבודת שיווק רבה. הן רק צריכות להתאמץ כדי לדחות את מאות המועמדים ללימודים המתדפקים על דלתותיה של כל אחת מהן.

לעומת פקולטות אלו, הרי בקבוצה השנייה יש פקולטות, אשר הביקוש להן אינו גדול בהשוואה להיצע שלהן.

לקבוצה זו נופלות רוב הפקולטות האקדמיות. פקולטות אלו, מהקבוצה השנייה, נדרשות לעבודת שיווק רבה כדי למלא את שורותיהן במספר מספיק של תלמידים חדשים.

כתוצאה מן התחרות הרבה ביניהם, הרי מוסדות לימוד אקדמיים רבים מבין אלו משקיעים תקציבי שיווק שנתיים ההולכים וגדלים, מבצעים פעילות שיווק מגוונת וממוקדת, ואף בונים לעצמם אגפי שיווק.

## א. תקציב השיווק

אם בעבר, ההוצאה השנתית הישירה, אשר נדרשה להשגתו של תלמיד חדש לתואר אקדמי ראשון, נעה סביב מאות שקלים בלבד, הרי היום, הוצאה זו מגיעה כבר לכאלפיים וחמש מאות שקלים. זהו סכום הנע בין כשמונה לבין כעשרה אחוזים משכר הלימוד המצטבר של התלמיד, במשך שלוש, או ארבע שנות לימודיו לתואר האקדמי.

## ב. פעילות שיווק

כדי "לברוח" מהתחרות העזה השוררת בשוק ההשכלה הגבוהה, חלק מבין מוסדות הלימוד האלו, ובפרט המכללות, מבדלים את עצמם, או מבדלים מקצועות לימוד מסוימים, המוצעים בהם. מכללה אחת מפרסמת, כי ניתן לרכו את הלימודים בה במשך שלושה ימים בשבוע. מכללה שניה מפרסמת, כי בוגריה מגיעים למשרות ניהול. השלישית מפרסמת, כי היא שלוחה של אוניברסיטה ידועה, בעוד אשר הרביעית שמה דגש על המעונות הנוחים, המוצעים לסטודנטים שלה. באופן דומה, מוסד לימוד אחד מציע תואר דו-חוגי, בעוד מוסד לימוד אחר מאפשר, במקצועות מסוימים, מסלול לימוד ישיר לתארים גבוהים.

כל המוסדות האקדמיים האלו שמים, בשנים האחרונות, דגש רב על ה"יום הפתוח". עיקר הפרסום שלהם נועד למשוך מועמדים להגיע ליום כזה. ברוב המקרים ה"יום הפתוח" מקוים בקמפוס של המוסד האקדמי. במיעוטם, הוא מקוים בעיר, כמו תל אביב, אשר ממנה צפויים להגיע הרבה מבין המועמדים ללימודים.

"יום פתוח" מאורגן בישוב מקור כזה של מועמדים כדי להקל עליהם ולחסוך מאיתם נסיעה ארוכה אל קמפוס של המוסד האקדמי הנמצא הרחק מישוב מגוריהם. במהלכו של ה"יום הפתוח", מופעל מאמץ אינטנסיבי, אשר נועד לרשום כמה שיותר מבין מאות המועמדים, שהגיעו באותו יום, כדי להתעניין במוסד האקדמי המסוים.

אך, מסתבר, כי בידול בלבד, ואפילו כזה הנתמך ב"יום פתוח" יצירתי, ובתקציב פרסום שנתי מכובד של שנים או שלושה מיליוני שקל, אינו מספק כדי להתחרות בתוך שוק תחרותי. לא רק שמספר המתעניינים, המגיעים ל"יום הפתוח", אינו מספק אלא, בנוסף לכך, שיעור הנרשמים מתוכם, וקל וחומר, שיעור המגיעים ללימוד מתוך אותם הנרשמים, אינו מספק. בהרבה מוסדות לימוד, שיעור הנרשמים אף הולך וקטן, משנה לשנה.

אם הפרסום, שהוא כלי עיקרי של קידום מכירות מסוג "מעל לקו" (ATL), אינו מספק, אזי מה ניתן לעשות?

ובכן, מוסדות לימוד רבים הגיעו למסקנה, כי צריך להוסיף על כלי זה גם שיטות נוספות של קידום מכירות, שהן "מתחת לקו" (BTL). אלו כוללות לא רק כלי מגיב, כמו מרכז מידע, אשר בתקופת השיא הוא מאויש בכעשר עמדות של טלפנים, ומאחוריהם צוות של יועצים חינוכיים, אלא גם פעולות יזומות, שהן ממוקדות במועמד ללימודים. פעולות אלו כוללות ביקורי תועמלנות רבים המקוימים בבתי ספר תיכוניים, אשר עם תלמידיהם המוסד האקדמי מבקש לבנות קשר, וכן ארגון של אירועים ארציים, כמו תחרויות בתחומי הכימיה, המחשבים, או היזמות, המיועדים בעיקר לאותם תלמידי תיכון.

כדי לייעל את הפעולות האלו, החלו לבנות במוסדות האקדמיים בסיס מידע שיווקי. זהו בסיס מידע אשר יש בו מידע מפורט אודות פלחי שוק של מועמדים, אודות ישובי מקור שלהם, אודות בתי ספר שלהם, ואף אודות המועמדים עצמם.

## ג. אגף שיווק

אנשי הסגל האקדמי אינם מתאימים לבצע עבודת שיווק, עבור המוסד האקדמי בו הם מועסקים, אם עקב זאת שאין להם הכישרים לכך, ואם עקב זאת שאין להם את הזמן לכך. לפיכך, צמח במוסדות האקדמיים אגף שיווק ובו מועסקים עובדי שיווק ייעודיים. בתחילה, היה זה האחראי על תיק הפרסום, אשר ניהל את פונקציית השיווק. אך, ככל שנוספו לעבודת השיווק עוד פעילויות, כן גדל הצורך למנהל שיווק "מקצוען", שהוא הרבה יותר מאשר "רפרנט" של משרד הפרסום. זהו מנהל שיווק אשר יכול לספק להנהלת המוסד האקדמי עבודת שיווק בכל ארבע הרמות שלה: אסטרטגיית צמיחה, תמהיל שיווק, ניהול מכירות ופגישות מכירה.

בתחום של אסטרטגיית הצמיחה, הוא אמור לומר היכן המוסד האקדמי יהיה בעוד שלוש עד חמש שנים.

אחריות זו כוללת, בין היתר, המלצה על מוצרים אשר יוצעו מטעם המוסד, על פלח שוק של לקוחות (תלמידים) אשר בהם על המוסד האקדמי למקד את עבודת השיווק שלו, ועל שותפויות אסטרטגיות, אותן המוסד זכאי לכרות עם גורמים נוספים.

בתחום של תמהיל השיווק, עליו לומר, בין היתר, מהו תקציב השיווק השנתי, וכיצד רצוי לחלק אותו בין איזורים בארץ, בין פלחי שוק של מועמדים, בין כלים של שיווק ועל פני רבעונים של השנה.

בתחום של ניהול מכירות, עליו להיות אחראי על ניהולם של מאות ביקורי שטח מסוג תועמלנות, ואף על ביקורי שטח מסוג מכירה. תחום זה כולל בתוכו גם אחריות להפעלת כלי שיווק שהם "תומכי מכירה", כמו "טלמרקטינג".

ולבסוף,

בתחום של פגישות מכירה, עליו להדריך את צוות העובדים, המדברים עם ארגון היכול להפנות מועמדים ללימודים, או עם המועמד ללימודים עצמו. אחריות זו כוללת, בין היתר, "חימוש" של העובדים האלו בטבלה מודפסת של התנגדויות ותשובות להן.

מנהל שיווק כזה הוא כבר חבר הנהלה, המקביל, בדרג הניהולי שלו, למנהל הכספים, מנהל המעונות, מנהל כוח האדם ומנהל הרכש.

*ומי עובד ביחידת השיווק הזו?*

ובכן, יש ביחידת שיווק כזו הן פונקציות מטה והן פונקציות קו. פונקציות המטה שלה כוללות, אחראים על אירועים, פרסום, יחצ"נות ומרכז מידע. במוסד אקדמי קטן, ובו רק כאלפיים תלמידים, פונקציות הקו של יחידת השיווק כוללות את מנהלי המוצר. אלו הם רכזי השיווק של יחידות הלימוד העיקריות. במוסד אקדמי גדול, ובו

לפחות רבבת תלמידים, תהיינה כבר מחלקות שיווק אוטונומיות למכינה הקדם אקדמאית, ליחידה ללימודי חוץ ולבתי ספר כמו בית הספר להנדסאים.

פונקציות הקו, אשר תיוותרנה ביחידת השיווק המרכזית, תכלולנה חלק מפונקציות המטה של מוסד אקדמי קטן, כמו מנהלי פרסום, מנהל אירועים וכנסים, ובנוסף להן, פונקציות נוספות של מנהל פיתוח עסקי, מנהל "טלמרקטינג" ואף מנהל מדור בוגרים.

רק כאשר יש במוסד האקדמי יחידת שיווק פורמאלית כזו, ניתן לחייב את המנהל שלה לעמוד ביעדים עסקיים שהם כמותיים. אלו הם יעדים כמו:

"להגדיל, תוך שנתיים, את מספר התלמידים החדשים (בכלל המוסד, או בפקולטות מסוימות) בשיעור של עשרה אחוזים".

או,

"להעלות את ציון הסכם הממוצע של התלמידים החדשים (שוב, בכלל המוסד או רק בפקולטות מסוימות) לפחות בשיעור של חמישה אחוזים".

או,

"להביא לכך, כי לפחות ארבעה אחוזים מן הבוגרים שלנו, יהיו מעורבים, בהתנדבות, בפעילויות של המוסד, בהיקף ממוצע של שלוש שעות ברבעון, לכל בוגר"...

כאשר אגף השיווק עובד מול יעדים עסקיים כאלו, אזי לא ניתן לומר יותר כי נעשית בו עבודת שיווק אקדמית בלבד. להיפך, העבודה הנעשית בו היא כבר מאוד מעשית.

---

ישראל ציגלמן מכהן כמנכ"ל מכון ציגלמן [israel@ziegelman.co.il](mailto:israel@ziegelman.co.il)

המאמר פורסם בשבועון הזווית השלישית בחודש מרץ 2008

תגיות: ישראל ציגלמן, מכון ציגלמן, שיווק, מוסדות להשכלה גבוהה, אוניברסיטה, אוניברסיטאות, מכללה, ניהול, מוסד אקדמי