



מכון ציגלמן לחקר השיווק Ziegelman Institute for Marketing Research

י"ג חשון תשע"ז
14/11/2016



ישראל ציגלמן

כיצד יצרן יכול לצמצם תחלופה מהירה של מוכרנים המייצגים אותו ברשת קמעונאית?

חנות של רשת קמעונאית משמשת בתור חלון ראווה ובתור נקודת מכירה עיקרית למוצרים רבים. אפילו בתקופה בה אתרי אינטרנט מציגים מגוון של מוצרים, עדיין רוב הצרכנים מעדיפים לראות מוצר המוצג בתוך חנות קמעונאית, ולרכוש אותו דרכה, ולא להסתפק בהזמנה און-ליין. קנייה בחנות פיזית היא תקפה ונפוצה בעיקר בעת קנייה של מוצרים מהסוג הנרכש רק אחת לכמה שנים, ולא בשכיחות גבוהה, וכן בעת קנייה של מוצרים אשר צריך לחוש אותם. מוצרים מהסוג הראשון הם לדוגמה גדר מודולרית לבית, מחסן לגינה ומכשירי חשמל ביתיים. מוצרים מהסוג השני הם לדוגמה פרטי אופנה.

החשיבות של רשתות קמעונאיות, הקרויות קמעונאות מאורגנת, עולה עם השנים והן תופסות נתח הולך וגדל במסחר הקמעונאי בארצנו. יש ענפים בהם הרשתות תופסות כבר מחצית מהמסחר הקמעונאי, בעוד אשר בענפים אחרים הן תופסות 30%-40% בלבד.

חנות של רשת גדולה מייצגת מאות ספקים, יצרנים ויבואנים, ומציעה מגוון הכולל בתוכו מעל לריבוא פריטים שונים. מחזור מכירה חודשי של חנות רשת גדולה ברשת כמו סופרמרקט או עשה זאת בעצמך יכול להגיע לכ-20 מיליון שקלים, בעוד אשר מחזור מכירה חודשי מקביל בחנות גדולה של רשת כלי בית, מוצרי גינה אופנה או משקפיים ואופטיקה, יעמוד על כמיליון שקלים.

תחלופה מהירה של מוכרנים המועסקים בתוך חנויות של רשת קמעונאית הינה גורם עיקרי לעצירה ואף לירידה ברמת המכירה המושגת בחנויות של רשת כזו. עקב כך, נגרם נזק הן לרשת והן לספקים אשר מוצריהם נמצאים על מדפיה. לכן, לרשת וגם לספקיה יש עניין בכך שתצומצם תחלופת המוכרנים העובדים ברשת.

במאמר הנוכחי אנו נבחן את הדרך הרצויה לצמצם את תחלופת המוכרנים דרך מענה לארבע השאלות הבאות:

1. מה תפקידו של המוכרן בתוך עבודת השיווק הנעשית בחנות קמעונאית?
2. כיצד הידע של המוכרן תורם למכירותיו?
3. מהו קצב תחלופה של מוכרנים ומהן סיבותיו?
4. כיצד יצרן יכול לצמצם את תחלופת המוכרנים המייצגים אותו ברשת הקמעונאית?

לכל שאלה מבין אלו נקדיש פרק קצר.

1. מה תפקידו של המוכרן בתוך עבודת השיווק הנעשית בחנות קמעונאית?

עבודה השיווק הנעשית בחנות קמעונאית, ובכלל זאת בחנות של רשת קמעונאית, היא מורכבת משלושת השלבים הבאים:

- משיכה של קונים להיכנס אל החנות.

- מכירה של סל מוצרים גבוה ככל הניתן לקונים שנכנסו לחנות.

רח' שבדיה 27, דניה, חיפה 34980, טל': 04-8257966, פקס: 04-8255434

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

- השבתם של קונים אלו לקנייה חוזרת בחנות.

שתיים מבין שלוש פעולות אלו (הראשונה והשלישית) הן פעולות שיווק, בעוד אשר הפעולה השנייה היא פעולה הידועה בתור "מכירות".

הפעולה הראשונה מיוצגת דרך המדד של מספר פעולות קופה. הפעולה השנייה מיוצגת דרך המדד של גודל סל קנייה. לבסוף, הפעולה השלישית מיוצגת דרך מדד של שיעור שימור לקוחות, או המדד המשלים של קנייה חוזרת בתוך מחזור מכירה חודשי של חנות קמעונאית.

בעוד אשר עבודת שיווק הנעשית בשלב הראשון לשם הבאתם של קונים עד אל פיתחה של החנות היא מצויה באחריות עיקרית של מחלקת השיווק הרשתית, הרי שעל עבודת המכירה בתוך החנות הנעשית בשלב שני, אחראיים בעיקר מוכרנייה של החנות. הם גם אלו אשר יש להם השפעה על השלב השלישי בו נבחנת המידה בה הלקוחות ישובו ויקנו בחנות כעבור פרק זמן מסוים. המוכרנים משפיעים על הקנייה החוזרת מכיוון שלקוח הוא קונה חוזר לחנות מסוימת במידה רבה לפי טיב השירות שהוא קיבל בה במהלך הקנייה הקודמת שלו באותה חנות.

2. כיצד הידע של המוכרן תורם לקידום מכירותיו?

מוכרן טוב איננו מצטיין רק עקב תכונות אישיותו כדוגמת סימפטיה, אכפתיות, הופעה נאה וכושר שכנוע. הוא נדרש, בנוסף לכך, להכיר היטב את קולקציית המוצרים אשר הוא אחראי על מכירתה. היכרות טובה שכזו מסייעת בעדו לנטרל התנגדויות של לקוח וגם להיתפס בתור בר סמכא, ואפילו כיועץ ללקוח בהחלטת הקנייה.

זו הסיבה אשר בגינה רשתות קמעונאיות משקיעות תקציב מכובד במיון של מוכרנים מתאימים ואף בהדרכתם המקצועית. לעיתים, אף הספק של הרשת הקמעונאית מוסיף להדרכות אלו, הדרכה מקצועית אודות מוצריו, פעולות לחיזוק המוטיבציה שלהם ואפילו עמלה לשכרם (דרך הרשת), המשולמת תמורת כל יחידת מוצר שלו הנמכרת על ידם.

3. מהו קצב התחלופה של מוכרנים ומהן סיבותיו?

ברשתות רבות משך זמן עבודתו הממוצע של מוכרן אינו עולה על שנה. התחלופה המהירה מוסברת דרך שכר העבודה הנמוך של מוכרנים ברשתות ודרך זאת שהמעמד החברתי שלהם אינו נתפס כגבוה. כך קורה כי הרשת הקמעונאית, כמו גם ספקיה, נאלצים להתמודד באופן קבוע עם ירידה זמנית במכירות, הקורייט עם עזיבתו של מוכרן מיומן ועם צורך להדריך מחדש מוכרנים חדשים.

4. כיצד יצרן יכול לצמצם את תחלופת המוכרנים?

יצרן יכול לצמצם את תחלופת המוכרנים המייצגים אותו בתוך הרשת הקמעונאית בעזרת ארבע פעולות עיקריות:

- א. בנייה של קשר חברי עם המוכרנים. הקשר החברי מתבטא, בין השאר, בהזמנת המוכרן לאירוע אצל היצרן ובסיוע למוכרן בתחומים שאינם דווקא תחומי עבודתו בתוך הרשת הקמעונאית.
- ב. הדרכה מקצועית לצוות מוכרנים, אשר מגובה בתחרות תקופתית נושאת פרסים.
- ג. עמלה המשולמת דרך הנהלת הרשת למוכרנים אלו. העמלה יכולה להיות משולמת על כלל היחידות הנמכרות או על אותן יחידות הנמכרות בנוסף אל מספר בסיס מסוים המשמש בתור רצפת מינימום לתשלום העמלה.
- ד. הצבה של תועמלנים שכירים, ולעיתים אף מוכרנים משל עצמו, בתוך שטח מכירה המוחזק על ידו בתור זכיון בתוך חנות של רשת.

פעולות אלו הן באות בנוסף לנוכחות תדירה של נציגי היצרן ברצפת המכירה הקמעונאית, נוכחות כזו נועדה כדי לחוש את המוכרנים ואת הקונים המתעניינים במוצרים מהסוג המוצע על ידי היצרן.

ארבע פעולות אלו הן שונות אחת מרעותה בסכום העלות שלהן ליצרן וגם בתועלתן הישירה ביחס לסכום העלות.

בהתייחס לעלות הפעולה, ניתן להעריך כי תחזוקו של קשר חברי עם המוכרן עולה בחודש בממוצע כעשרים שקלים בלבד. הדרכה למוכרנים היא נעשית בסכום כספי זול יחסית, כמו חמישים שקלים בממוצע למוכרן בחודש. עמלת מכירה היא יקרה יותר, כי היא דורשת סכום כמו מאה שקלים ליחידת מוצר נמכרת שמחירה הוא כאלפיים שקלים (כ-15%). מוכרן אשר ימכור שלוש יחידות בחודש יקבל אם כן, סכום עמלה חודשית של כשלוש מאות שקלים. לבסוף, מימון של מוכרן שכיר המוצב בתוך חנות קמעונאית יכול לעלות כבר ליצרן סכום כספי ניכר של לפחות ששת אלפים שקלים בחודש.

התועלת הצפויה ליצרן יכולה לעלות במקביל: היא צנועה ולא ישירה בעקבות הקשר החברי וגם בעקבות ההדרכה המועברת למוכרנים, היא בגודל בינוני וישירה בעקבות תשלום העמלה למוכרנים, והיא יכולה להיות גבוהה בעקבות הצבה של מוכרן מטעמו בתוך החנות הקמעונאית.

השיטה הרצויה ליצרן אשר משאביו הכספיים מוגבלים, היא שילוב שלוש הפעולות הראשונות והן קשר חברי עם המוכרן, הדרכה למוכרנים ותשלום עמלה, באם הדבר ניתן דרך הרשת הקמעונאית, בגין עסקת מכירה של תוצרתו הנעשית על ידם.

שילוב של שלוש פעולות אלו עוזר לחזק נאמנות של מוכרן למקום עבודתו ברשת הקמעונאית וגם ליצרן המיוצג על מדפיה.

חיזוק נאמנות מוביל לתחלופה נמוכה של מוכרנים ובכך הוא תורם לרמת מכירות וגם לרווחיות טובה של יצרן המיוצג על מדפיה של הרשת הקמעונאית.

ישראל ציגלמן.

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