



י"ג חשון תשע"ז
14.11.2016

איזה כלי שיווקי הוא משתלם יותר?

כאשר מנהל שיווק כותב את תוכנית השיווק השנתית, יש לו הזדמנות לבחון את כלי השיווק העיקריים אשר אותם הוא מפעיל באופן שוטף. הרי, בתוכנית השיווק השנתית נהוג לפרט לא רק את התפוקה, שהיא בדרך כלל: תחזית המכירה הצפויה לשנה הקרובה אלא, גם את התשומה אשר אמורה להניב את אותה תפוקה. זוהי תשומה הכוללת כלי שיווק עיקריים כמו: אריזת המוצר, מחירו, כמות של אנשי מכירות, שיעור הנחה לסוחר, תקציב הדרכה ותקציב פרסום שנתי.

לרשות מנהל השיווק עומד בדרך כלל, תקציב שיווק המוגבל בהיקפו. הרי, הוצאה בגין שיווק היא מהווה חלק מהוצאות התפעול של החברה בה הוא עובד, והגדלה של הוצאה זו מורידה את שיעורו של הרווח התפעולי של החברה. לכן, מנהל השיווק נדרש לבחון עלות-תועלת של פעולות שיווק עיקריות. לאור בחינה זאת, הוא יכול לדרג את פעולות השיווק הנשקלות על ידו החל מהפעולה הכי משתלמת, ועד אל הפעולה הפחות משתלמת. על סמך דירוג זה, הוא יכול לאמץ בשנה הקרובה, את אותן פעולות שיווק אשר קיבלו דירוג גבוה יותר.

פגשתי מנהל שיווק של עסק המייבא ומפיץ מכשירי חשמל ביתיים. זהו קו מוצר הכולל מוצרים כמו מכונות כביסה ותנורי אפייה. הוא מפיץ אותם בשוק המקומי דרך כמה מאות חנויות קמעונאיות למכשירי חשמל ביתיים. ביקשנו ממנו לכתוב את עיקרי תמהיל השיווק עבור קו מוצר עיקרי שלו, שהוא מכונות כביסה. זהו קו מוצר אשר הוא מוכר ממנו כריבוא יחידות בשנה.

תמהיל השיווק שלו כיום הוא ניתן לאפיון דרך ארבעה כלי שיווק עיקריים. אלו הם כלים המסומנים דרך האות האנגלית P. כלי שיווק אלו הם כדלקמן:

- בתחום המוצר (ה-P הראשון) : החברה מציעה תקופת אחריות של שנה אחת בלבד.
- בתחום המחיר (ה-P השני) : החברה ממוצבת במקום אמצעי בין המתחרים בשוק.
- בתחום ההפצה הפיזית (ה-P השלישי) : החברה מפעילה שלושה אנשי מכירות. החברה משלמת לאנשי המכירות האלו שלה עמלה בשיעור אחיד של 1% מתוך מחזור המכירה.
- בתחום קידום מכירות (ה-P הרביעי) : החברה היא "מקמצת" הן בפעולות מסוג "דחיפה" (Push) המופנות כלפי הסוחר הקמעונאי והן בפעולות מסוג "משיכה" (Pull) המופנות כלפי קהל הצרכנים, שהם משתמשי קצה במכונת הכביסה. החברה לא משקיעה כסף בהדרכתם של סוחרים המייצגים אותה והיא מוציאה רק סכום שנתי צנוע השווה לכמאתיים אלף שקל בפרסום מטעמה המופנה כלפי הקהל הרחב. לכן, המותגים המיוצגים על ידה אינם הכי ידועים בשוק הישראלי.

אילו שיפורים היה מנהל השיווק שוקל להכניס בתמהיל שיווק זה?

ידידנו מנהל השיווק היה מכניס שינוי בשלושה מתוך ארבעת המרכיבים של תמהיל השיווק: במוצר, בהפצה הפיזית שלו ובקידום המכירות הנעשה עבורו. רק במחיר (ה-P השני) הוא לא היה נוגע.

בתחום המוצר – הוא היה מוסיף שתי שנות אחריות.

שנת אחריות (חלקי חילוף למכונה) עולה כשלושים ש"ח ליחידת מוצר ולכן, שתי שנות אחריות תעלינה כשישים ש"ח לכל יחידת מוצר. עבור ריבוא מכונות כביסה, זוהי הוצאה שנתי של כ-600,000 ₪ או (לפי שער חליפין של \$1 = 4 ₪), סכום השווה ל-150,000\$.

בתחום ההפצה הפיזית – הוא היה מוסיף לאנשי המכירות עמלה בשיעור של 0.5% על כל מכירה חודשית שהיא מעל סכום של כ-1 מיליון ₪ לאיש מכירות. מכיוון שהוא מעסיק שלושה אנשי מכירות כאלו אזי, הוא מעריך כי, זוהי תוספת אשר תעלה לו כעשרים אלף שקל (\$5,000) לחודש או מאתיים וארבעים אלף שקל (\$60,000) לשנה שלמה.

ולבסוף,

בתחום קידום מכירות – מיודענו מנהל השיווק היה מבקש הן להשקיע כשמונים אלף שקל (\$20,000) בשנה, בהדרכת סוחרים והן, להוציא הרבה יותר כסף: עוד כשמונה מאות אלף שקל (כ-200,000\$), עבור פרסום המכוון כלפי הקהל הרחב.

ומה תועלת תצמח לו משיפורים אלו בתמהיל השיווק?

מיודענו, מנהל השיווק מעריך כי:

- הוספה של שתי שנות אחריות
- הוספת עמלה לשלושת אנשי המכירות
- הדרכת סוחרים
- פרסום לקהל הרחב
- תביא לגידול במכירה בשיעור של 4%
- תביא לגידול במכירה בשיעור של 2%
- תביא לגידול במכירה בשיעור של 5%
- יביא לגידול במכירה בשיעור של 5%

ומהיכן ידועים לו ערכים אלו של תועלת?

ובכן, זהו החלק הקשה ביותר לאומדן בתוך הפרק המוקדש לתמהיל השיווק בפרט, ובתוכנית השיווק השנתית, בכלל. כדי לאמוד השפעה חזויה של כלי שיווק זה או אחר על המכירה השנתית, מנהל השיווק צריך להיות מיומן מאוד בעבודתו.

יש שלושה מקורות עיקריים כדי להזין אומדן כזה:

1. ניסיון קודם של הארגון בהפעלתו של כלי שיווק דומה.
2. לימוד מניסיונם של ארגונים אחרים בהפעלתו של כלי דומה. לשם כך, צריך לראיין עובדים בארגונים אחרים, ולרכז את המידע אודות ניסיונם וכן, לקרוא מאמרים מקצועיים המתפרסמים בביטאונים ענפיים, בספרים ובעוד מקורות מידע כתובים.
3. "ניסוי כלים", דהיינו הפעלה ניסיונית של כלי השיווק.

כך לדוגמה, ניתן לראות בכמה גדלה מכירה רבעונית של מכוונת כביסה שלנו אצל חנויות לקוחות באזור ירושלים בלבד, בעקבות מפגש הדרכה אחד שעשינו עבורן. מכאן, ניתן לכאורה להקיש על הגידול במכירה השנתית כולה אם נקיים שני מפגשי הדרכה דומים, ולא רק מפגש הדרכה בודד, ועוד בשש ערים בארץ ולא רק באזור ירושלים.

בדרך כלל, קשה מאוד לבצע אומדן כזה של השפעת כלי השיווק בפעם הראשונה בה כתבים אותו. האומדן עשוי להיות יותר קל בשנה שלאחר מכן.

כעת, לאור אומדנים אלו של העלות וגם של התועלת, ניתן להציג את כלי השיווק העיקריים בתוך טבלה. אז, יקל עלינו להשוות ביניהם ולדרג אותם. הטבלה נראית כדלקמן:

טבלה מס' 1: ארבעה שיפורים בתמהיל השיווק של מכונות כביסה, בשוק הישראלי.

דירוג 1 = הכי טוב 4 = הכי גרוע	שיעור של תוספת למכירה שנתית	כמה השיפור עולה בשנה? (K=1000) סכום בש"ח אשר שווה ל...	מוצע	כיום	
---	0	0	לא לגעת	מחיר אמצע	0. מחיר
3	4%	\$150K	+ להוסיף עוד שנתיים. עלות בגין חלקים היא: (60 ש"ח למכונה X כ-10K יחידות)	שנה אחת	1. שינוי במשך האחריות
2	2%	\$ 60K	תוספת עמלה בשיעור של עוד 1/2% על מכירה חודשית שהיא מעל 1M ש"ח לכל איש מכירות. התוספת היא ל-3 אנשי המכירות	עמלה משולמת לפי גביה בשיעור 1%	2. שינוי שכר לאנשי מכירות
1	5%	\$ 20K	להדריך בנושא שיווק, בכנסים אזוריים	אין	3. הדרכת סוחרים
4	5%	\$200K	להוציא סכום גבוה פי חמש כדי לבנות מותג ידוע יותר	מעט: סכום השווה לכ-\$50K	4. פרסום

בטור השמאלי אנו רואים את הדירוג של ארבעת השיפורים. כתבנו אותו אחרי שמלאנו את הטבלה כולה. במקום הראשון נמצאה הדרכת סוחרים: היא עולה רק כ-\$20,000 ונותנת עוד תוספת מכירה בשיעור של כ-5%.

במקום השני נמצאה תוספת העמלה לאנשי מכירות. היא עולה כ-\$60,000 ונותנת תוספת מכירה בשיעור של 2%.

במקום השלישי נמצאת תקופת האחריות המורחבת: היא עולה כ-\$150,000 ונותנת מכירה נוספת בשיעור של 4%.

ולבסוף,

במקום הרביעי והאחרון באה תוספת הפרסום: היא עולה עוד \$200,000 והיא מבטיחה תוספת מכירה בשיעור של 5%.

כעת, יותר קל לקבל החלטה ביחס אל התמהיל הרצוי של השיווק.

מכונת הכביסה לא חייבת לכבס את תקציב השיווק ללא אבחנה.

מילות חיפוש: תוכנית שיווק, מכשירי חשמל, תמהיל שיווק, מכון ציגלמן, תקציב שיווק



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 ומומחה לחקר שווקים.

, www.ziegelman.co.iloffice@ziegelman.co.il