

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

מהם חמשת הדרגים של עבודת שיווק הנעשית בארגון?

מאת ישראל ציגלמן

עבודת השיווק, אשר נעשית בארגון, היא רבה ומכילה מאות פעולות שונות. אלו הן פעולות הנעשות הן ברמה האסטרטגית והן ברמה הטקטית.

במאמר הנוכחי, אנחנו נסווג את הפעולות האלו לחמישה דרגים עיקריים, נאמוד את תדירות הבחינה של החלטות המתקבלות לכל דרג, ונציין את זהותם ואת מספרם של העובדים בארגון שהם שותפים לכל דרג כזה של עבודת שיווק.

א. מהם הדרגים של עבודת שיווק?

נהוג לבצע בארגון חמש קבוצות של פעולות שיווק. קבוצות אלו, כאשר הן מסודרות מרמת ה"מאקרו" (macro) אל רמת ה"מיקרו" (micro), הן:

1. אסטרטגיית צמיחה
2. אסטרטגיית שיווק
3. טקטיקת שיווק
4. ניהול מכירות
5. פגישה או שיחת מכירה

החלטות בתחום של **אסטרטגיית הצמיחה** הן לדוגמה ההחלטות הבאות:

1. האם להישאר בעסק?
2. באילו תחומי פעילות כדאי להיות?
3. כלפי אילו שוקי יעד כדאי לשווק?
4. האם לחפש שותף אסטרטגי?

החלטות בתחום של **אסטרטגיית שיווק** הן לדוגמה ההחלטות הבאות:

1. האם להילחם דרך מחיר?
2. האם לרכוש מידי מחלק עצמאי עוד קו חלוקה בעסק?

החלטות בתחום של **טקטיקות שיווק** הן לדוגמה ההחלטות הבאות:

1. עבור אילו לקוחות לעשות כנס הדרכה?
2. היכן לקיים את כנס ההדרכה?

החלטות בתחום של **ניהול מכירות** הן לדוגמה ההחלטות הבאות:

1. כמה אנשי מכירות צריך?
2. איך לחלק את אנשי המכירות?
3. האם אנשי המכירות גם צריכים לגבות כסף?

החלטות בתחום של פגישה או של שיחת מכירה הן לדוגמה ההחלטות הבאות :

1. מה להדגיש בתשובה להתנגדות מסוימת מצד לקוח?
2. מהו אורך הזמן הרצוי לפגישת מכירה עם לקוח?
3. עד כמה רצוי ללחוץ לסגירת עסקה כבר בפגישה הראשונה עם לקוח?

כעת, משהכרנו את חמשת הדרגים של עבודת השיווק, וכן החלטות שיווק לדוגמה המתקבלות בכל דרג, נוכל להמשיך ולבחון את תדירות הקבלה של החלטות שיווק המתקבלות בכל דרג.

ב. מהי תדירות הבחינה של החלטות המתקבלות בכל דרג?

תדירות הבחינה השיטתית של החלטות שיווק היא מאוד שונה בין חמשת הדרגים האלו. ניתן לומר, כי :

- אסטרטגיית צמיחה נבחנת אחת לשלוש שנים
- אסטרטגיית שיווק נבחנת כל כרבעון
- טקטיקת שיווק נבחנת כל כחודש
- בתחום ניהול מכירות יש החלטות הנבחנות אחת לרבעון ויש לעומתן החלטות אחרות הנבחנות כל שבוע. החלטה לדוגמה, הנבחנת רק לעתים רחוקות, היא ההחלטה על מספרם של אנשי המכירות, או זו המתייחסת לאופן חלוקתם בין אזורי המכירה או בין מגזרי הלקוחות של הארגון.
- לעומת זאת, החלטה לדוגמה, הנבחנת לעתים תדירות, היא ההחלטה אודות הזיכוי של איש מכירות זה או אחר בעמלה המתקבלת בגין עסקה מסוימת, שהוא "סגר" אותה.

ולבסוף,

- טקטיקת המכירה נבחנת כל יום, כי הרי כל יום צריך להגיב לדרישה או התנגדות המגיעה מאת לקוח מסוים, באופן שהוא קצת ייחודי ומתאים רק לאותו לקוח.

ג. מיהם העובדים וכמה עובדים הם שותפים לעבודת שיווק הנעשית בכל דרג מבין אלו?

הזהות של העובדים בארגון אשר הם שותפים לעבודת השיווק הנעשית בכל דרג, כמו גם מספרם של אותם עובדים, הם שונים מאוד בהתאם לגודל הארגון ולתחרותיות השוררת בענף, אשר בו הוא פועל.

בארגון קטן, כמו ספק של שירות מיני בר לאירועים או רפד עצמאי, אפשרי כי המנכ"ל הוא זה אשר יעשה את כל עבודת השיווק, וגם זאת, רק בחלק משרה שלו.

לעומת זאת, בארגון גדול מאוד, כמו יצרנית של מוצרי תעשייה ולה כחמש מאות עובדים, המייצאת את תוצרתה להרבה ארצות יעד, נוכל לראות עובדים רבים ושונים הנוטלים חלק בעבודת השיווק הנעשית בכל אחד מבין חמשת הדרגים.

להחלטות אודות אסטרטגיית הצמיחה של אותו ארגון יהיו שותפים ארבעה עובדים כמו מנהל השיווק, מנהל הפיתוח העסקי, מנהל הכספים והמנכ"ל.

לניהול אסטרטגיית השיווק שלו יהיו שותפים גם כן כארבעה עובדים, כמו מנהל השיווק ומנהלי תחומי המוצר הכפופים לו.

לטקטיקות השיווק יהיו שותפים כבר לפחות עשרה עובדי שיווק. הם כוללים בעלי תפקיד, כמו מנהלי "דסקים", מנהלי תחומי מוצר, מנהל שירות לקוחות, תקציבאים, מנהל יחידת תקשורת שיווקית ומנהל יחידת הזמנות.

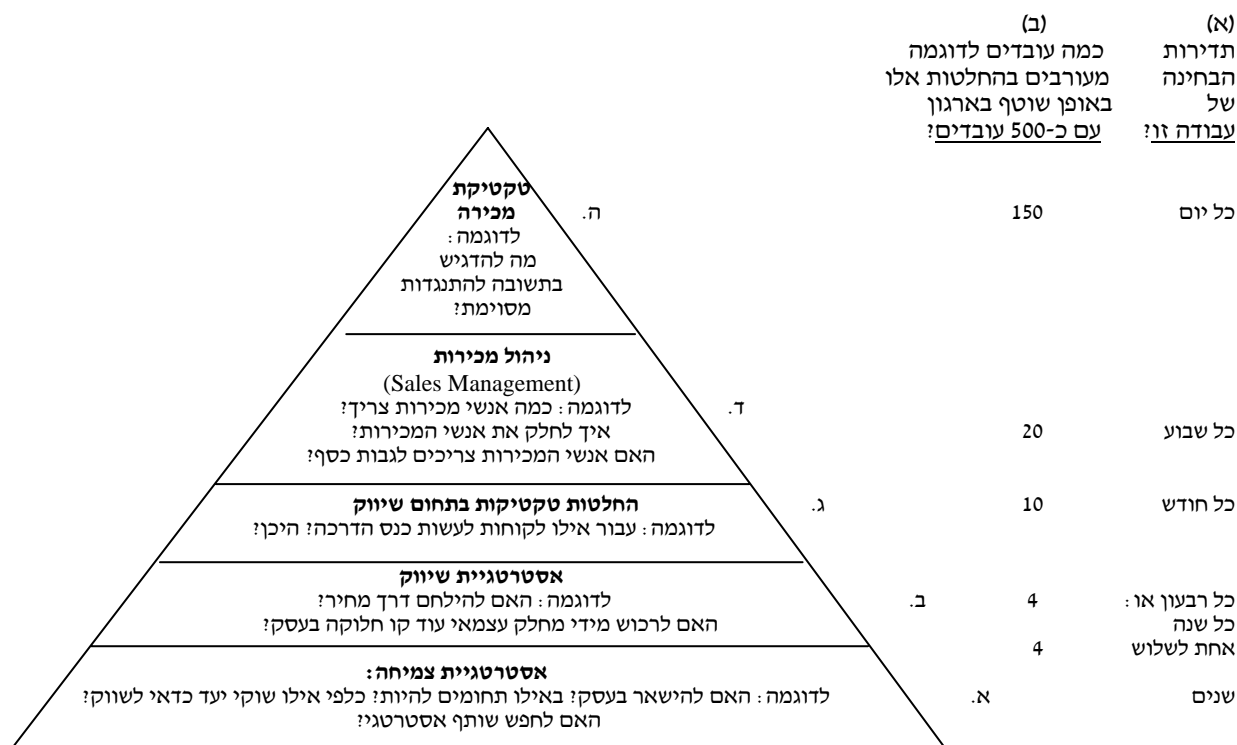
לניהול המכירות שותפים כעשרים עובדים, כמו מנהלי מכירות אזוריים, מנהלי סניפי מכירה ומתאמי ביקורים.

לטקטיקות המכירה שותפים עשרות עובדים, כמו אנשי מכירות, עובדי טלמרקטינג ופקידי הזמנות.

ניתן לתאר את הדרגים האלו של עבודת השיווק באמצעות פירמידה. בבסיסה של הפירמידה נמצאות החלטות אודות אסטרטגיית הצמיחה. מהן נגזרות ההחלטות אודות אסטרטגיות השיווק המופיעות במדרגה הבאה שלה. מעליהן, נמצאות ההחלטות הנוגעות לטקטיקות שיווק שהן במדרגה גבוהה יותר. מיד לאחריהן, במעלה הפירמידה, נמצאות החלטות שהן ביחס לניהול מכירות. לבסוף, במדרגה העליונה של הפירמידה, נמצאות ההחלטות הנוגעות לטקטיקת המכירה.

את הפירמידה הזו, ובה דרגים אלו של עבודת שיווק, ולצידה, אזכור של תדירות הקבלה של החלטות שיווק המתייחסות לכל דרג, וכן של מספר שכיח של עובדים בארגון גדול שהם שותפים להחלטות אלו, נציג בעזרתו של התרשים הבא:

תרשים מס' 1: חמישה דרגים של עבודת שיווק הנעשית בארגון.



כאשר פעולות השיווק הן מסווגות לחמישה דרגים אלו, קל למנכ"ל שלו ואף לסמנכ"ל השיווק הכפוף אליו, להעריך את יעילות הפעולות הנעשות בכל דרג מבין אלו.

כך לדוגמה, הוא יכול לראות אם הארגון שלו ערוך לצמיחה נדרשת בעוד שלוש שנים, לשיווק רצוי בשנה הבאה, לניהול מכירות ברבעון הקרוב או למכירה יעילה כבר בחודש הקרוב. כדי לבנות ולשמר יתרון תחרותי של הארגון צריך להצטיין בעבודת השיווק הנעשית בכל חמשת הדרגים של הפירמידה הזו.

המאמר פורסם בניוזלטר של המרכז הישראלי לניהול – המי"ל-מייל בנובמבר 2007

הכותב הוא מנכ"ל מכון ציגלמן. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. info@ziegelman.co.il