

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

יש לנו מנהל מכירות. בשביל מה צריך גם מנהל שיווק?

מאת ישראל ציגלמן

לפני זמן מה, הרצאתי בקורס "ניהול מכירות" של "המרכז הישראלי לניהול" ("המיל"), בכפר המכביה. במהלך הרצאתי, הצביע אחד התלמידים והציג את השאלה הבאה:

"אני עובד בחברה גדולה. יש בה כשש מאות עובדים. אנחנו מוכרים גדרות ומוצרים דומים. יש לנו צוות של אנשי מכירות. יש אצלנו תפקיד של מנהל מכירות שהוא גם, בין היתר, מנהל השיווק. מדוע צריך מנהל שיווק בנוסף?"

כאשר השבתי על שאלה זו, התייחסתי הן להשפעתו של סוג הארגון על הצורך במנהל שיווק או במנהל מכירות, והן לתוכן התפקיד של שני מנהלים אלו.

א. כיצד סוג הארגון משפיע על הצורך ועל המיקום בארגון, של מנהל שיווק ושל מנהל מכירות?

סוג הארגון משפיע רבות הן על הצורך שלו במנהל שיווק או במנהל מכירות, והן על מיקומם היחסי של אילו בהיררכיה הארגונית. ניתן, בהקשר לכך, לבצע את שלוש האבחנות הבאות:

1. אבחנה בין ארגון, הפועל בשוק לא תחרותי, לבין ארגון הפועל בשוק תחרותי.
2. אבחנה בין ארגון קטן וצעיר, לבין ארגון גדול ובוהר.
3. אבחנה בין ארגון יצרני, לבין ארגון העוסק במסחר.

בהתייחס לאבחנה הראשונה, ציינתי כי ארגון הפועל בתוך שוק לא תחרותי, כמו שוק מונופוליסטי, אינו זקוק לאנשי מכירות, ולכן, גם לא למנהל מכירות. נוכל למצוא בו מחלקת שיווק העוסקת בהפקה של חומר פרסומי, ביחצ"נות, פרסום ועוד. אך, גם עבודת שיווק זו היא הרבה פחות דינמית מאשר עבודת שיווק מקבילה, אשר תבוצע בארגון הפועל בשוק תחרותי. בארגון, אשר פועל בתוך שוק תחרותי, צריך יחידת מכירות וגם עבודת שיווק רבה, הנדרשת כדי לתמוך במכירה. המבנה הארגוני, אשר במסגרתו תיעשינה פונקציות המכירה והשיווק, הוא תלוי בעיקר בגודלו של הארגון ובסוג הארגון: יצרני או סוחר.

האבחנה השנייה מתייחסת לגודלו של הארגון. בארגון קטן וצעיר, כמו עסק אשר אותו מנהלים מתוך הבית, בעל העסק עושה בעצמו את עבודת המכירה ולצידה גם מעט עבודת שיווק, התומכת במכירה. הרי הבעלים בעסק קטן עושה פונקציות ניהול רבות בכוחות עצמו. כדי לחסוך בהוצאות מיותרות, מותר לו אפילו לשטוף כלים וגם רצפה. כאשר העסק גדל, תופענה בו יחידת מכירות עצמאית, ואולי גם יחידת שיווק. מיקומו בארגון של מנהל השיווק, מעל למנהל המכירות או מתחתיו, הוא תלוי בסוג הארגון: יצרני או סוחר. זוהי כבר האבחנה השלישית שלנו.

האבחנה השלישית מתייחסת לעיסוקו של הארגון: יצרני או סוחר.

בארגון יצרני, כמו חברה תעשייתית, בפרט אם נעשית בה גם עבודה של מחקר ופיתוח, או אם היא מוטה ליצוא כלפי חו"ל, יהיה, בדרך כלל, תפקיד של סמנכ"ל שיווק ומתחתי, בין השאר, תהיה גם מחלקת מכירות.

פונקצית השיווק בארגון כזה היא דומיננטית מכיוון שמנהל השיווק בוחר, באופן מתמיד, בשווקים חדשים, במוצרים חדשים ובצינורות שיווק חדשים. פונקציית המכירה נעשית בחלקה על ידי סוחרים, הנמצאים בתוך צינור השיווק. לעומת זאת, בארגון אשר עיקר עיסוקו הוא מסחר, נוכל למצוא תפקיד בכיר של סמנכ"ל מכירות ומתחתי, בין היתר, תפקיד נמוך יותר של מנהל שיווק.

ב. ומה יעשה מנהל השיווק לצד מנהל המכירות?

ובכן, יש למנהל שיווק עבודה רבה. עבודה זו כוללת את ביצוען של פעולות, כמו הפעולות הבאות:

1. הדרכה של כלל העובדים בארגון לעבודה בגישה שיווקית.
2. הכנתה של תשתית נדרשת לעבודת השיווק. תשתית זו כוללת בתוכה אחריות לניהולו של בסיס מידע שיווקי ולהפקתן של תוכניות שיווק. בסיס מידע שיווקי מורכב מדו"חות מכר, מקבצים אודות אוכלוסיות יעד שונות ומחקרי שוק. תוכניות שיווק הן כאלו המתייחסות לפרקי זמן שונים, החל משבוע ועד אל חמש שנים. התוכניות כוללות בתוכן, לדוגמה, תוכנית שבועית לטלפונים או לביקורי שטח, תוכנית רבעונית, תוכנית שיווק שנתית, ואף תוכנית אסטרטגית, שהיא רב שנתית.
3. חלוקה של השוק לפלחי שוק של לקוחות, הפעלתם של כלי השיווק, ודיווח להנהלה על הדרך בה הם הופעלו, ועל עלות מול תועלת אשר צומחת לארגון מהפעלה של כלים אלו. זוהי אחריות לכל ארבעת מרכיביו של תמהיל השיווק: המוצר, המחיר, ההפצה הפיזית, וקידום מכירות. במסגרת חלק זה בעבודתו של מנהל השיווק, הוא אחראי על פעולות כמו הבאות:
 - רענון של תיק המוצר ובכלל זאת, של השירות הניתן ללקוח לאחר המכירה.
 - הפקה של מחירונים.
 - ניהול של צינור השיווק ובכלל זאת, ניהול של הסוחרים המייצגים את החברה שלו.
 - קידום מכירות. זוהי פעולה המורכבת הן מרכיבים שהם "מתחת לקו" (BTL) כמו דיוור ישיר, תערוכות, הדרכות לסוחרים, ואף ללקוחות, והן מרכיבים שהם "מעל לקו" (ATL) כמו פרסום.

בחברה המתמחה במוצרי תעשייה, הפעולות שהן "מתחת לקו" הן העיקריות. לעומת זאת, בחברה המתמחה במוצרי צריכה, הפעולות שהן "מעל לקו" הן העיקריות.

לסיכום, ניתן לומר, כי בעוד עבודת המכירה היא מכוונת לטווח זמן קצר, והיא אף מוטה לעסקה מסוימת, הרי עבודת שיווק היא מכוונת לטווח הזמן הארוך והיא מוטה ללקוח ולא לעסקה. דהיינו, עבודת השיווק מכסה את רוב הפעולות אשר באות לפני וגם לאחר פגישת המכירה עם לקוח.

עבודת מכירה דורשת ניהול מיומן מצד מנהל מכירות, שהוא בבחינת מפקח מכירה ("סופרוויזר"). תפקידו העיקרי הוא לנהל צוות של אנשי מכירות. בארגון קטן יהיו חמישה-שישה כאלו. בארגון גדול יהיו עשרות כאלו.

האם הפעולות התומכות במכירה, אשר קרויות **שיווק**, הן כה שוליות, עד כדי כך שמנהל המכירות יכול לעשותן בעצמו, בכעשירית משרה שלו?

המאמר פורסם במטל פלסט – ירחון לענף המתכת, בנובמבר 2007

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