

ניהול משאבי אנוש:
מה מנהל משאבי אנוש צריך לדעת אודות עבודת שיווק בארגון שלו?
(תקציר המסכם הרצאה במיל, תל אביב 2/04)

הכותב: ישראל ציגלמן

0. מ ב ו א : קווים מנחים להעברתה של ההשתלמות

1. ההשתלמות תועבר בעיקר מנקודת מבטו של הארגון הבודד. נקודת המבט שלנו היא ניהולית (Managerial Approach).
2. בהשתלמות הנוכחית אנו נבחן את שני ההיבטים העיקריים בעבודת השיווק:
 - (1) מבנה ארגוני במחלקת שיווק (Functions)
 - (2) פעולות שיווק (Activities)

1. מבנה ארגוני במחלקת השיווק

מנהל משאבי אנוש יכול לסייע רבות אם הוא יפיק הגדרת תפקיד (Job Description) לעובדי השיווק השונים, ואם הוא יסייע לבחור עובדי שיווק, בהתאם להגדרה זו. לעתים, מאיישים בשוגג תפקידי שיווק בעובדים לא מתאימים. הדבר קורה, בין היתר, כי לא נכתבו אפיונים לכל תפקיד ביחידת השיווק וכי, המיון של העובד החדש אשר גויס ליחידת שיווק, לא נעשה לאור אפיון כתוב כזה.

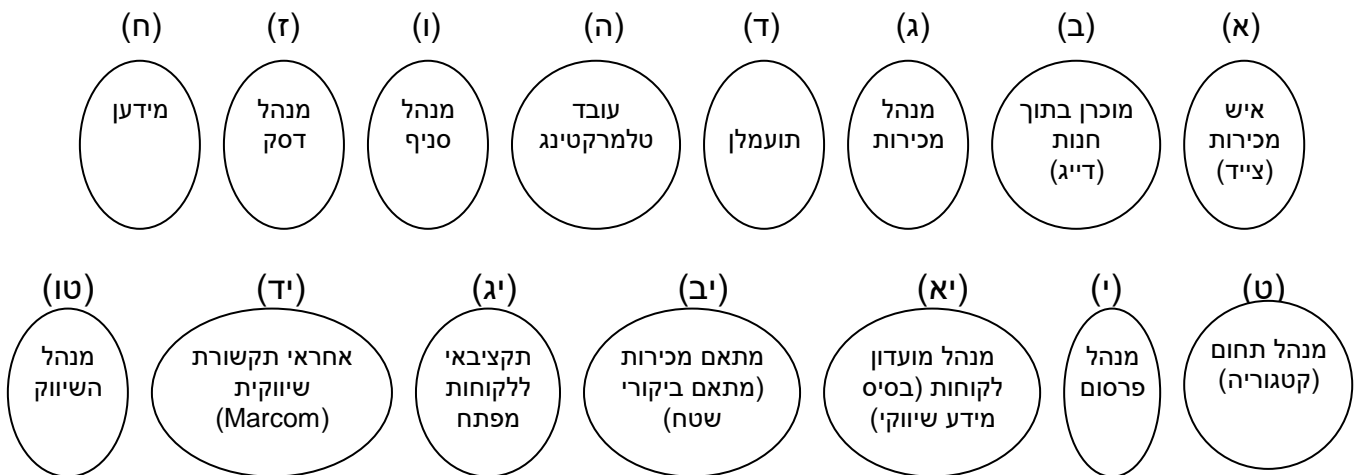
ככל אשר השוק בו הארגון פועל הוא תחרותי יותר, כן, חשוב לדייק בבחירה של עובדי שיווק שונים לפי הגדרת התפקיד אשר אותה נאזכר בהמשך ההרצאה.

בפרק הנוכחי, אנו נתייחס אל שני נושאים עיקריים:

- (1) מהם תפקידים עיקריים ביחידת השיווק.
- (2) מהו המבנה הארגוני של יחידת שיווק בארגון קטן.

1.1 מהם תפקידים עיקריים ביחידת השיווק?

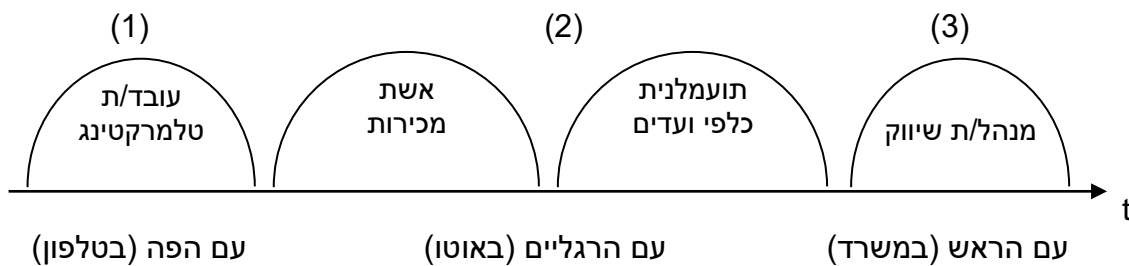
כיום, יש כבר כחמישה עשר תפקידי שיווק שונים. בהרצאה נסביר אותם ונפרט את השכר החודשי המשולם בדרך כלל, לכל אחד מהם. התפקידים האלו (לא לפי סדר חשיבות) הם:



בארגון גדול בישראל יהיו כ-300 עובדי שיווק ומכירות. בארגון קטן יהיו רק 1-2 עובדי שיווק ומכירות.

1.2 מהו המבנה הארגוני (Structure) המינימלי עבור מחלקת שיווק קטנה בעסק?

ת': רצוי להתקדם לפי הסדר הבא (משמאל לימין):



דהיינו,

אם המנהל של העסק הקטן הוא עם כישורי ניהול (כולל: השכלה בתחום השיווק) אזי, עדיף לו להעסיק בתור העובד הראשון במחלקת השיווק שלו עובד/ת טלמרקטינג. רק לאחר מכן, ניתן להוסיף איש/אשת מכירות ולבסוף, אף מנהל/ת שיווק.

באגף השיווק של ארגונים רבים מבוצעות פונקציות רבות וגם מגוונות. שלוש מתוכן הן השכיחות וגם הדומיננטיות: טלמרקטינג, מכירות ו/או תועמלנות ולבסוף, שיווק. ניתן להשוות בין שלוש פונקציות אלו בעזרתה של הטבלה הבאה:

מכון ציגלמן לחקר השיווק

טבלה מס' 1: השוואה בין שלושה תפקידים באגף השיווק: עובד טלמרקטינג, איש/אשת מכירות וכן עובד תועמלנות, עובד שיווק.

הערה: שער החליפין בין השקל לבין הדולר נע כיום סביב יחס של $1\$ = 5$ ₪.

(1) טלמרקטינג	(2)		(3) שיווק	
	(ב) תועמלנות	(א) מכירות		
כן מניסיונו, רצוי תמיד כי יהיו לפחות שני עובדי טלמרקטינג העובדים בו-זמנית	לא	כמעט ולא	כן	(1) האם צריך לעבוד בצוות
1/2 שנה	3 שנים	שנתיים	שנתיים	(2) כמה זמן נהוג בדרך כלל לעבוד באותו תפקיד באותו ארגון?
3,000 ₪ ועוד עמלה בגין כל פגישה אשר נקבעה	4,000 ₪ ועוד עמלה בשיעור זעיר	3,500 ₪ + עמלה מתוך מכירות	6,000 ₪	(3) שכר חודשי (בנוסף על רכב) ברוטו למשרה מלאה של עובד (לא מנהל) בתחום זה בעסק קטן ובפריפריה
8,000 ₪ 6,000 ₪	8,000 ₪ 6,000 ₪	18,000 ₪ 12,000 ₪	13,000 ₪ 7,800 ₪	(4) עלות ממוצעת למעסיק של עובד מיומן (כולל: עמלה, רכב, הוצאות סוציאליות) בעסק קטן: (א) בעיר כמו תל אביב (ב) בפריפריה
לא	כן	כן	לא	(5) האם צריך רכב?
2	1	6-8	1	(6) כמה עובדים כאלו יש בדרך כלל: (א) בארגון המוכר בארץ מוצרי בניה וכד' בכ-10M\$ בשנה לכ-1,500 לקוחות ארגוניים (קבלנים חנויות וכו')? (ב) בארגון המוכר שירותי תיירות בסכום דומה <u>הערה:</u> בענף התיירות יש בד"כ הרבה פחות עובדי שיווק עקב רווחיות נמוכה.
בניה של מאגר מידע שיווקי, קידום מכירות, סקר שביעות רצון לקוחות	יעוץ הנדסי	גביה	(1) כתיבה של תכנית שיווק שנתית (2) כתיבה של תכנית עסקית (3) קידום מכירות (פרסום, תערוכות וכד')	(7) תפקידים נוספים לעובד זה, בדרך כלל
רצוי: תואר בעבודה סוציאלית	בדרך כלל מקצוע מדעי	רק במוצר טכני: רצוי מהנדס	רצוי תואר MBA	(8) השכלה נדרשת

האבחנה המעניינת בעסק קטן בדרך כלל, היא בין איש שיווק לבין איש המכירות. האבחנה בין איש השיווק לבין איש המכירות דומה לאבחנה בין יעקב לבין עשיו. הראשון, הוא יושב אוהלים. השני, איש המכירות רץ בשדה ומביא אוכל עבור הארגון שלו (ציגלמן, 94, 1993).

מכון ציגלמן לחקר השיווק

ההבדלים בין איש שיווק לאיש מכירות הם ניתנים לאבחון על פי ארבעה קריטריונים.

- (1) תפקיד.
- (2) מקום עבודה.
- (3) שכר.
- (4) כישורים.

נסכם את ההבדלים בעזרת הטבלה הבאה:

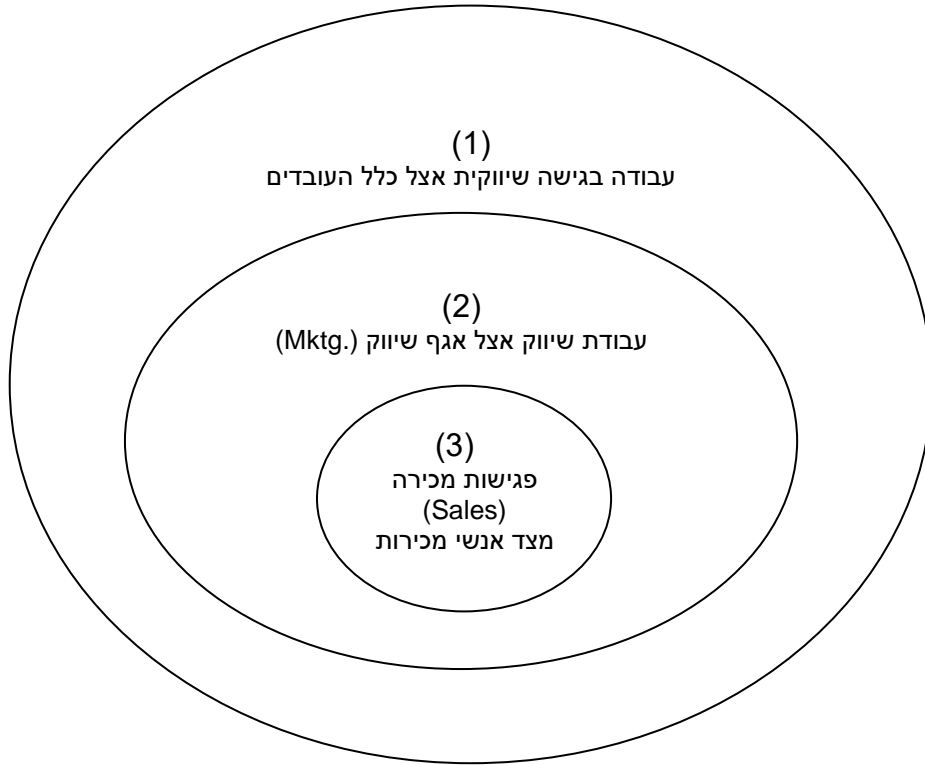
טבלה מס' 2: השוואה בין איש שיווק לבין איש מכירות.

איש מכירות (ב)	איש שיווק (א) (מנהל שיווק, אחראי ספריה שיווקית, אחראי על מדור פרסום, כלכלן וכד')	
<p>(א) מודיעין "בקטן" (ב) ביצוע של חלק מתוך ההפצה הפיזית (ה-P השלישי) וחלק מתוך קידום מכירות (ה-P הרביעי) בדרך כלל: ביצוע כל שבוע של 20 ביקורי מכירה בשטח.</p>	<p>(א) אחריות כי כל הארגון (ולא רק אגף השיווק) יעבוד בגישה שיווקית (ב) מודיעין "בגדול" זהו ניהול של בסיס המידע השיווקי: (1) מידע ממוחשב (2) מידע לא ממוחשב (ג) הפקה שוטפת של מסמכים המשמשים לתכנון של עבודת שיווק (ד) הפעלה של שיטות שיווק: (1) אפיון מוצר – Product (2) קביעת מחיר – Price (3) בניית רשת הפצה – Physical Distribution (4) קידום מכירות – Promotion אלו ידועים בתור ארבעת ה-P's</p>	<p>1. תפקיד</p>
<p>במשרד: יום אחד בשבוע בשטח : 4 ימים בשבוע</p>	<p>במשרד + בספריה: 4 ימים בשבוע בשטח : יום אחד</p>	<p>2. מקום עבודה</p>
<p>שילוב של: משכורת, עמלה ובונוס</p>	<p>משכורת בסיס</p>	<p>3. שכר</p>
<p>(1) אופטימיסט (2) אמפטי (3) בעל כושר התמדה (נודניק) (4) "זאב בודד" (5) מוכן ללמוד (מבין טוב במוצר) (6) רעב (7) מסודר (8) מקרין אמינות (9) "חולה הגה" (10) יודע לספר בדיחות</p>		<p>4. כישורים (1) ראש פתוח (2) ידע תיאורטי בשיווק (3) יכולת ניהול</p>

מכון ציגלמן לחקר השיווק

2. מהם המרכיבים של עבודת שיווק (Activities)?

עבודת שיווק בארגון היא מורכבת משלושה מעגלים. מעגלים אלו הם:



עבודה בגישה שיווקית היא אצל כלל העובדים. אגף משאבי אנוש צריך לוודא כי, כל העובדים בארגון הודרכו והם עובדים בפועל לפי גישה שיווקית. אגף משאבי אנוש נותן בכך שירות ליחידת השיווק של הארגון. עבודת שיווק (ביצוע של חקרי שוק, אפיון מוצר, הפקת מחירונים, כתיבה של תוכנית שיווק שנתית, הדרכות ועוד) היא באחריות של אגף השיווק. ולבסוף, עבודת מכירה היא בדרך כלל באחריות של מחלקת מכירות.

בארגון שעיקר עבודתו היא שיווק (ולא ייצור) והוא גם פועל בשוק תחרותי, נמצא כי, רוב העובדים יעבדו בתפקידי שיווק ומכירות. למשל, בחברת לילית קוסמטיקה עובדים כ-300 עובדים. הם נחלקים כדלקמן:

כמות בקירוב

40	(א) עובדים בתפקידי לא-שיווק
10	(ב) עובדי שיווק: מנהלי תחומים (מותגים) וכד'
5	(ג) (1) מנהלי מכירות
245	(2) דיילות בתוך חנויות סופר-פארם, ניו-פארם וכו'
<u>300</u>	סה"כ :

מכון ציגלמן לחקר השיווק

באופן דומה, בחברת אינטרקוסמה אשר עוסקת בשיווק של צבע לשיער כלפי (בעיקר) מספרות יש כ-600 עובדים ומתוכם כ-80 (!) אנשי מכירות בשטח.

כנגד,

בארגון שעיקר עיסוקו אינו שיווק וקל וחומר, אם הוא לא פועל בשוק תחרותי (כי אם בשוק מונפוליסטי) יהיו רק אנשי שיווק בודדים ובדרך כלל, לא יהיו בו כלל אנשי מכירות. זהו המצב, לדוגמה, בחברת חשמל, רכבת ישראל, חברת "אגד" ועוד ארגונים רבים.

2.1 עבודה לפי גישה שיווקית

עבודה בגישה שיווקית היא שלב ראשון מבין כמה שלבים של עבודת שיווק בארגון.

יש 14 כללים לעבודה בגישה שיווקית. בתקציר הנוכחי נאזכר אותם. בהרצאה נפרט אותם. כללים אלו (לא לפי סדר חשיבות) הם, כדלקמן:

- 1) העזרים אשר מייצגים את העסק צריכים להיות ייצוגיים. ביניהם, חשוב גם הביגוד של העובד.
- 2) הטלפון שייך ללקוחות ולא לעובדים.
- 3) קונה ביד עדיף על עשרה קונים על העץ.
- 4) א. מנהל צריך להודות לעובדים שלו.
ב. יש לפעול בגישה שיווקית גם כלפי ספקים.
- 5) חברים עושים, לא נולדים עימם. לכן, צריך להתחבר עם לקוחות.
- 6) יש "לרקוד" לפי דרישות הלקוח; או: "שיווק = האומנות של סיפוק משוגעים" לדוגמה: אין לטרטר לקוח ולהעבירו ממחלקה למחלקה בעסק. צריך לתת לו שירות מלא כמו בבנקאות אישית.
- 7) יש לבדוק שביעות רצון של לקוחות.
א. במסגרת של סקר תקופתי
ב. באופן אקראי ודווקא באזורי שדה
- 8) יש לתת הסברים ללקוחות.
אגב, גם תשובה שלילית ללקוח יכולה להינתן בנועם.
- 9) פורמט ההצעה המוגשת ללקוח הוא לא פחות חשוב מאשר תוכן ההצעה.
- 10) יש לשלוח תעודות (כמו חשבונית) אל לקוח, אם הוא מבקש זאת, גם זמן רב אחרי הקניה שלו אצלנו.
- 11) יש למכור ללקוח מוצר המתאים למידותיו.
- 12) אסור לצעוק על לקוח או לריב איתו.
הסבר: גם לקוח כועס הוא לא בהכרח נגדנו. לא אחת קורה, כי הכעס שלו הוא תולדה של התרגזות קודמת באותו יום.
- 13) א. יש להשיב על מכתבים של קונים כמה שיותר מהר.
ב. רצוי לכתוב מכתב תודה לכל ארגון אשר בו התקבלנו לפגישה. המכתב חשוב במיוחד אם לא קיבלנו את העבודה המוצעת. הכלל המנחה אותנו הוא: "מותר להפסיד עסקה, אסור להפסיד לקוח".
- 14) מומלץ להתייעץ עם הקונה בכל החלטה חשובה אשר נוגעת אליו.

מכון ציגלמן לחקר השיווק

2.2 עבודת שיווק**2.2.0 מ ב א****2.2.0.1 כלפי מי רצוי לכוון עבודת שיווק מטעמו של הארגון שלנו?**

בדרך כלל, ניתן לכוון עבודת שיווק מטעמו של ארגון (עסק) כלפי ארבעה מעגלים עיקריים:

ממות של רשומות בקובץ ממוחשב (בקירוב)	מי במעגל?	
10	עובדים בעסק	א. מעגל ראשון
100	לקוחות קיימים	ב. מעגל שני
3,000	קונים פוטנציאליים ישירים	ג. מעגל שלישי
1,000	קונים עקיפים (לקוחות של הסוחר)	ד. מעגל רביעי

בנוסף, יש גם עבודת שיווק כלפי קבוצות מקצועיות כגון:

1. עיתונאים (עבור יחצ"נות)
2. מנהלי אתרי תיירות אשר הם יכולים להשלים חבילת תיור שלנו
3. ישובים באזור הסמוך ועוד.

2.2.0.2 מהם היעדים של עבודת השיווק?

לעבודת השיווק יש יעדים התנהגותיים וגם יעדים כמותיים.

1) יעד התנהגותי: כלפי הקונה הבודד (מיקרו)

יעד התנהגותי לעבודת שיווק כלפי קונה בודד יכול להיות מוגדר בשתי צורות עיקריות:

- א. להעלות את הקונה על פני שלבים בתהליך של החלטת קניה.
- ב. להביא את הקונה אל 3 השלבים (התוצאות) האחרים בתוך הקניה.

א. להעלות את הקונה על פני שלבים בתהליך הקניה

יעד התנהגותי פירושו להעלות את הקונים הפוטנציאליים על פני פירמידה המתארת שלבים בתהליך של החלטת קניה.

כך לדוגמה,

יש להביא את הקונה הלא-מודע כלפי הארגון שלנו אל שלב המודעות.

רצוי לספק צורך עיקרי של הקונה ביחס אל המוצר שלנו.

יש להביא את הקונה המודע אל שלב של עמדה חיובית.

יש להביא את בעלי העמדה החיובית אל שלב של כוונה לקנות.

יש להביא את המתכוונים לקנות לשלב של ניסוי, וכן הלאה.

ניתן להגדיר יעד התנהגותי כשינוי במודעות, עמדות או כוונת קניה בעקבות מאמץ של שיווק.

מכון ציגלמן לחקר השיווק

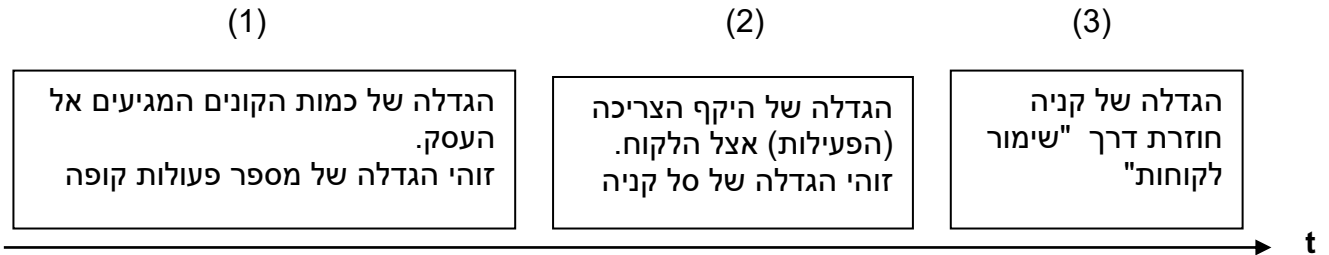
ב. להביא את הקונה (בפרט: קונה פוטנציאלי) אל כל שלושת השלבים בתוך קניה

כאשר משווקים מוצר או שירות אזי (כמו בשיווק הנעשה מטעם חנות קמעונאית) שואפים להביא את הקונה לשלוש תוצאות:

- (1) להגיע עד אל פתח העסק.
- (2) לקנות כמה שיותר בעסק.
- (3) להישאר כמה שיותר שנים בתור לקוח פעיל.

ניתן לתאר את 3 השלבים האלו בעזרה של תרשים.

תרשים מס' 1: 3 שלבים בעבודת שיווק של ארגון (בד"כ: עסק).



2) יעד כמותי: כלפי קבוצה

יעד כמותי יכול להיות מוגדר גם כן במונחים התנהגותיים אך, הוא מתייחס כבר אל קבוצה ולא אל הפרט הבודד.

נהוג למלא טבלה כדלקמן:

טבלה מס' 1: יעדים כמותיים לשינוי בהתנהגות של קונים.

(א) לפני מאמץ השיווק	(ב) לאחר מאמץ השיווק	
25%	35%	1) א. מודעות לשמו של העסק שלנו ב. מודעות למיקום שלנו (או: של נציגנו) ג. מודעות לשם מוצר (או: מותג) שלנו ד. מודעות לתכונה מסוימת שלנו שהיא מייחדת אותנו (USP) ה. מודעות לאופן השימוש במוצר שלנו
15%	20%	
30%	36%	
18%	27%	
15%	25%	
16%	18%	2) א. עמדה חיובית כלפי העסק שלנו ב. עמדה חיובית כלפי נציג שלנו
15%	20%	
12%	13%	3) כוונה לקנות אצלנו
0%	25%	4) קניה ראשונה: א) הזמנת ניסיון ב) קניה משמעותית יותר
3%	8%	
45%	70%	5) שביעות רצון מן הקניה אצלנו

וכן הלאה.

בהרצאה הנוכחית, אנו נפרט קמעא יותר אודות שלבים אלו בתהליך של החלטת קניה.

מכון ציגלמן לחקר השיווק

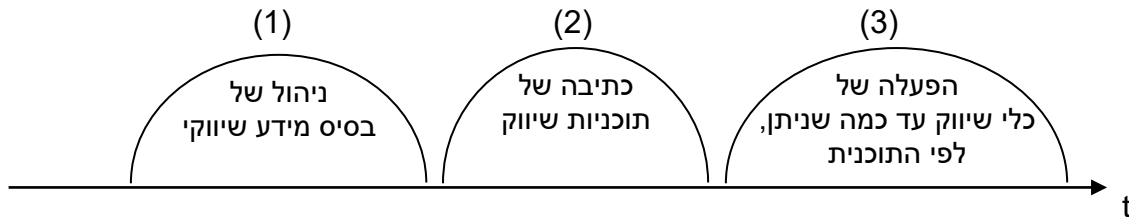
2.2.0.3 מהם השלבים העיקריים של עבודת השיווק?

בעבודת שיווק נהוג להתקדם לפי שלושה שלבים:

- (1) בניה של בסיס מידע שיווקי.
- (2) כתיבה של תוכניות שיווק
- (3) הפעלה של כלי שיווק.

ניתן לתאר את שלושת השלבים האלו בעזרתו של התרשים הבא:

תרשים מס' 2: שלושה שלבים עיקריים בתוך עבודת שיווק "קלאסית".



בסעיפים הבאים אנו נתייחס אל שלושה שלבים אלו.

בעסק קיים לא עובדים בטור, אלא משדרגים במקביל את העבודה המתוארת בכל אחד מן השלבים האלו: כל פעם משפרים את בסיס המידע, כותבים תוכניות מפורטות יותר וכן, הלאה.

עבודת השיווק מטעם מחלקת שיווק אמורה לכלול שלב מקדים של חקר שיווק (Marketing Research) ושל הפקה של תוכנית שיווק שנתית ושלב משלים של הפקת מחירון מפורט ועזר קידום מכירה (פרוספקט, מכתב מעניין, "פלאייר" ועוד).

2.2.1 בניה של בסיס מידע שיווקי

בסיס מידע שיווקי במחלקת מכירות הוא כולל שלושה חלקים עיקריים:

1. נתונים אודות מכירות קודמות של הארגון (דו"ח מכר). בדרך כלל, נתונים אלו הם מרוכזים בפלט מחשב.
2. קבצים ממוחשבים אודות לקוחות של הארגון, אודות קונים פוטנציאליים אשר הם עדיין לא-לקוחות, אודות הזדמנויות (פרוייקטים) עסקיות "חמות".
3. בסיס מידע לא ממוחשב אודות השוק כולו: מחקרי שוק, טבלת השוואה בין מתחרים, ניתוח מרכיבי החיסכון אשר יושג אצל לקוחות שונים מקנייתו של המוצר מן הארגון שלנו, ספרות ענפית ועוד.

2.2.2 הפקה של תוכניות שיווק

תכנון של עבודת שיווק בעסק הוא כולל הפקה של כמה שיותר מבין חמשת המסמכים הבאים:

- (1) תוכנית ביקורים שבועית.
- (2) תוכנית מכירות רבעונית.
- (3) תוכנית שיווק שנתית.
- (4) תוכנית עסקית (Business Plan).
- (5) לעיתים: תוכנית אסטרטגית או תוכנית הבראה.

ניתן להשוות בין חמש תוכניות אלו בעזרה של טבלה, כדלקמן:

טבלה מס' 2: השוואה בין מסמכים עיקריים אשר משמשים לתכנון של עבודת שיווק בעסק.

הערה: תדירות ההפקה של תוכניות מס' 5, 4 (תוכנית עסקית ותוכנית אסטרטגית) יכולה להיות מאד שונה מארגון אחד לשני. בארגון גדול, ועתיר פרויקטים חדשים אפשר למצוא עד עשר תוכניות עסקיות במהלך שנת עבודה אחת: חוברת עבור כל מוצר חדש.

מסמך	(א) פרק זמן שכיח אליו התוכנית	(ב) עבור מי המסמך מיועד?	(ג) מהם הנושאים אשר עליהם מושם דגש עיקרי במסמך זה?	(ד) מספר שכיח של עמודים במסמך	(ה) כמות של מסמכים הנכתבים בשנה אחת	(ו) ימי עבודה נדרשים להכנה של מסמך אחד	(ז) השכלה נדרשת, בדרך כלל, לשם כתיבה של התוכנית
1. תוכנית ביקורים	שבוע	איש מכירות ו/או: תועמלן	ביקורי מכירה	1	50	1	בית ספר תיכון
2. תוכנית מכירות	רבעון	מנהל תחום באגף שיווק או אף מנהל שיווק	טקטיקות של הפצה פיזית (ה-שלישי) וקידום מכירות (ה-P הרביעי)	2	4	4	בית ספר תיכון וקורס בנושא מכירות
3. תוכנית שיווק	שנה	מנכ"ל והנהלה פנימית של הארגון	1. יעדי מכירה 2. אסטרטגיה וגם טקטיקה: מוצר, מחיר, הפצה פיזית, קידום מכירות	20	1	60	תואר BA טוב
4. תוכנית עסקית	5 שנים	משקיע אפשרי בארגון זה	1. ערך נוכחי של ההשקעה המבוקשת 2. ערבויות לכספו של המשקיע	30	1/3	אם אחרי תוכנית שיווק ומחקר שוק: 40	תואר MBA טוב
5. תוכנית אסטרטגית	5 שנים	דירקטוריון, בנק וכו'	כיווני צמיחה וסיכונים בעסק	40	1/5	60	לפחות תואר MBA טוב

מכון ציגלמן לחקר השיווק

2.2.3 הפעלה של כלי שיווק

ביחידת השיווק של הארגון אחראים להפעיל את כלי השיווק. מנהל השיווק הוא אחראי על ארבעה קבוצות של כלי שיווק:

- | | |
|-----------------------|--|
| Product | 1. אפיון נכון של המוצר כולל: שירות, אריזה, מגוון ועוד |
| Price | 2. תמחור וקביעת המחיר (כולל הפקה של מחירון) |
| Physical Distribution | 3. ניהול של רשת הפצה פיזית (ניהול הסוחרים וכן, אנשי מכירות שכירים עם כל הלוגיסטיקה) |
| Promotion | 4. קידום מכירות (פרסום, יחצ"נות, סמינרים ללקוחות, טלמרקטינג, תערוכות, אתר אינטרנט, פרוספקטים ועוד) |

נניח, כי שלבים אלו בוצעו, ונתייחס אל עבודת המכירה אשר אמורה להתבצע לאחר מכן.

עבודה זו של מכירה יכולה להיעשות לפי השלבים הראשיים הבאים:



כעת, נוכל לפרט קצת יותר אודות פגישת המכירה.

3. פגישות המכירה (Sales)

המעגל השלישי והפנימי ביותר בין 3 המעגלים אותם תיארונו במבוא להרצאה זו הוא המעגל הקרוי "פגישות מכירה".

אני נוהג ללמד כי:	
א. פגישה	= 10 שיחות טלפון
ב. שיחת טלפון	= 10 מכתבים אישיים
ג. מכתב אישי	= 10 עלוני מידע לא אישיים
ד. עלון מידע	= 10 גולשים באינטרנט
ה. גולש אחד	= 10 קוראים לכאורה של מודעת פרסום בעיתון מקומי

איכות הביקור גדלה אם מתקיימים 3 תנאים עיקריים:

- יש בסיס מידע טוב וזמין אודות הקונים אשר אצלם באים לביקור מכירה. בסיס מידע טוב כזה כולל, בין היתר, מאפיינים ארגוניים נבחרים של כל ארגון (עסק וכד') אצלו באים לביקור.
 - לאיש המכירות יש טבלה מסודרת (ומודפסת) של התנגדויות לקוח ושל תשובה לכל התנגדות.
 - פגישת המכירה נעשית לפי שלבים מוגדרים מראש, ואיש המכירות תורגל ונבחן אודות שלבים אלו.
- אנו נפרט קמעא אודות התנאי השלישי הזה.

פגישת מכירה מוצלחת אמורה להתנהל על ידי איש מכירות לפי שלבים מתוכננים מראש. בסעיף הנוכחי אנו נפרט 4 שלבים בתוך פגישת מכירה. לבסוף, אנו נשים דגש על השלב מס' 3 ביניהם. זהו השלב אשר קרוי "טיפול בהתנגדויות".

ניתן לחלק מהלך של פגישת מכירה ל-4 שלבים עיקריים. שלבים אלו יתוארו בתחילה בטבלה. לאחר מכן, הם יתוארו במסגרת תרשים אשר יציג את התקדמות איש המכירות מהשלב הראשון ועד השלב הרביעי.

הסיטואציה אשר מתוארת היא של קונה אשר איש המכירות נדרש לשכנע אותו בצורך למוצר וגם בעדיפותו שלו (המכללה) בתור ספק של המוצר. השלבים העיקריים בפגישת מכירה הם:

טבלה מס' 3: שלבים בפגישת מכירה.

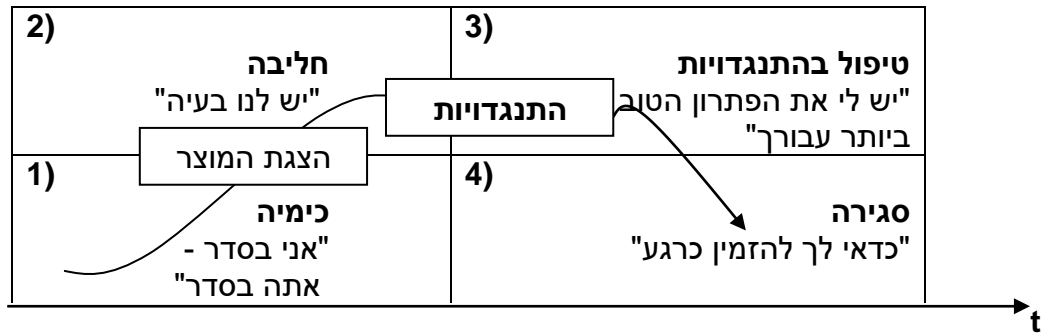
ש ל ב	ה ס ב ר ה ש ל ב
1. אני בסדר - אתה בסדר זהו שלב של "כימיה"	איש המכירות יוצר "כימיה" עם הלקוח. בסוף שלב זה מגיע קטע של הצגת המוצר.
2. יש לנו בעיה זהו שלב של "חליבה"	איש המכירות יביא את הקונה להכרה כי יש לקונה בעיה (צרכים) אשר דורשת פתרון. הוא יעשה זאת, על ידי תשאול של הקונה
3. לי יש את הפתרון המתאים ביותר עבורך לבעיה. זהו גם שלב של "טיפול בהתנגדויות"	איש המכירות יצליח להוכיח, כי כרגע, יש לו את הפתרון הטוב ביותר לבעיה. זהו שלב אשר כולל האזנה להתנגדויות של הקונה ונטרול שלהן.
4. סגירת עסקה	איש המכירות ישדל "להוציא" מהלקוח הזמנה כתובה או דמי קדימה.

התרשים הבא ייתן ביטוי גרפי לשלבים הכלולים בטבלה. התרשים יציג מעין "נתיב קריטי" אשר איש המכירות מתקדם לאורכו. זאת, מרגע בו הוא מתחיל לשוחח עם הקונה הפוטנציאלי ועד לרגע בו הלקוח מותיר הזמנה כתובה.

מכון ציגלמן לחקר השיווק

התיאור הבא הינו של מהלך פגישת מכירה אשר מנוהלת על ידי איש המכירות. זהו מקרה אשר בו הקונה לכאורה לא היה מוכן לקנות את המוצר לפני הפגישה.

תרשים מס' 3: שלבים בתוך פגישת מכירה.



כדאי לכן לתרגל לעומקן טקטיקות של ביצוע עבור כל אחד מבין 4 השלבים האלו.

לאחר שחוזרים למשרד מפגישת מכירות צריך להוציא ללקוח אצלו ביקרנו מכתב ו/או טלפון לתודה (בפרט, אם הוא לא קונה מאצלנו) ולעדכן את כרטיס הלקוח בקובץ הקונים.

הכלל המנחה אותנו הוא:

מותר להפסיד עסקה. אסור להפסיד לקוח.

ישראל ציגלמן

הנושא: השוואה בין מיקרו כלכלה קלאסית לבין שיווק

ניתן לסכם את ההשוואה אל תוך הטבלה הבאה:

(ב) שיווק	(א) מיקרו כלכלה קלאסית	
אין ראייה לקיומן של 3 הנחות אלו	הצרכן הוא: 1. רציונלי 2. טרנזיטיבי 3. עם אינפורמציה מושלמת	1. הנחות יסוד אודות טבע הצרכן (האדם)
לומר למה (Why) הצרכן בוחר בין מוצרים בדרך בה הוא בוחר. יונקים הרבה ממצאים מהמדעים של פסיכולוגיה וגם של סוציולוגיה אומרים, כי אם הצרכן עדיין לא קנה את המוצר מאיתנו אזי, כנראה הוא "תקוע" באחד מבין 4 השלבים הבאים בתוך תהליך החלטת הקניה שלו: א. מודעות ב. צורך /או למידה (נסיון קודם עם מוצר או ספק דומה) ג. עמדה ד. כוונה לקנות	לומר איך (How) הצרכן יבחר בין מוצרים. מראים את הנקודה בה עקומת האדישות הקעורה של הצרכן היא משיקה לקו התקציב שלו	2. מטרתו העיקרית של המודל
יזם היודע למדוד את הביקוש בשוק	פקיד היודע לנתח בעיקר את צד ההיצע (עלויות)	3. מהי ההכשרה העיקרית של הסטודנט אשר למד את המקצוע?
כל ארבעת ה-P's: - מוצר - מחיר - הפצה פיזית - קידום מכירות בשיווק של מוצרי תעשייה מדגישים שלושה מתוכם: Q D P	ה-P השני: מחיר. את עקומת הביקוש מצירים על זוג צירים: כמות ומחיר. גם שיפוע של קו התקציב נקבע לפי יחס מחירים בין שני מוצרים תחליפיים בשוק	4. מה מבין ארבעת כלי השיווק (ה-P's) משפיע על הצרכן?

הכותב הוא ישראל ציגלמן, מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. המכון בניהולו ביצע עבודות מקיפות של חקר שיווק ו/או תכנון שיווק עבור למעלה ממאתיים ארגונים בארצנו. בנוסף, ישראל הוא מרצה והעביר הדרכה בשיווק בתוך מאה ועשרים ארגונים בארצנו. במקביל, הכותב הוא מדריך של מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע – חיפה (לשעבר: "הפועל").

מכון ציגלמן לחקר השיווק