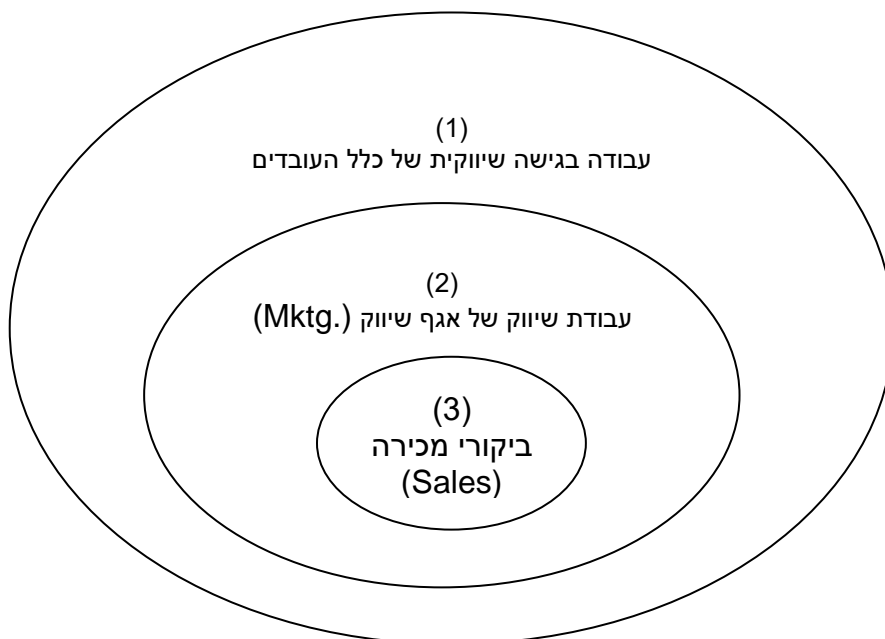


**שיווק של נדל"ן: באופן עצמאי (על ידי חברת הבניה) או דרך זכייין? - יום עיון**  
(תקציר מיום עיון של המיל, תל אביב 9/00)

הכותב: ישראל ציגלמן

**0. מ ב ו א: מהם מרכיביה של עבודת שיווק אצל יזם של נדל"ן?**

עבודת שיווק בארגון כמו חברת בניה היא מורכבת משלושה מעגלים. מעגלים אלו הם:



עבודה בגישה שיווקית היא אצל כלל העובדים.  
עבודת שיווק (ביצוע של חקרי שוק, אפיון מוצר, הפקת מחירונים, כתיבה של תוכנית שיווק שנתית, הדרכות ועוד) היא בדרך כלל באחריות של אגף השיווק. לעיתים, היא מבוצעת דרך הזכייין.  
ולבסוף, עבודת מכירה היא באחריות של מחלקת מכירות ו/או של הזכייין אשר מייצג את חברת הבניה.

אנחנו, בהרצאה הנוכחית נתמקד בפרט בשני העיגולים הפנימיים.

## הרצאה מס' 1: חקר שוק עבור פרוייקט חדש בנדל"ן (ובפרט: באזור תעשייה)

### קווים מנחים להשתלמות

1. ההשתלמות תועבר מנקודת מבט ניהולית (Managerial Approach).
2. ההשתלמות מניחה שאיפה של המנהל בחברת הבניה (וגם: חברת הניהול) לשמור על רווח.
3. ההשתלמות לוקחת בחשבון, כי השוק בארץ הוא תחרותי ולא "מחכה", דווקא, לנדל"ן "שלנו".

חקר ביקוש עבור פרוייקט חדש בנדל"ן הוא אחד השלבים החשובים בתוך יזום של נדל"ן חדש.

בסמינר הנוכחי אנו נלמד את הנושא הזה דרך 5 שאלות:

1. למה להסתכל על שוק?
2. מתי להסתכל על שוק?
3. על מי להסתכל בשוק?
4. על מה להסתכל בשוק?
5. איך להסתכל על שוק?

### 1. למה להסתכל על שוק?

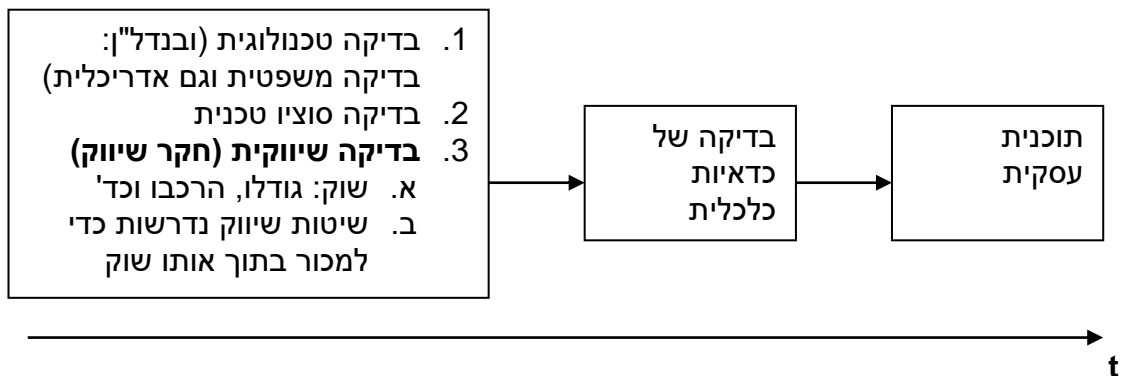
#### 1.1 סיבות בעד עבודה של חקר שוק

יזם של נדל"ן מבקש לחקור שוק עבור פרוייקט חדש של נדל"ן (מגורים, מסחרי) משתי סיבות עיקריות:

1. להקטין סיכון שלו  
או/
2. להגדיל תוחלת (תשואה) שלו.

מידע שיווקי הוא קלט חשוב מאד עבור תוכנית עסקית. ניתן לראות זאת דרך התרשים הבא:

**תרשים מס' 1:** כיצד מידע שיווקי משמש בתור קלט לתוכנית עסקית.



מכון ציגלמן לחקר השיווק

הבדיקה השיווקית קרויה "חקר שיווק" (Marketing Research). היא המורכבת ביותר לביצוע והיא גם היקרה ביותר. בתוכה, אנו נשים דגש על אומדן גודלו של שוק היעד ועל חקר של שיטות השיווק אשר עשויות להתאים עבור אותו שוק.

## 1.2 סיבות נגד עבודה של חקר שוק

למרות התועלת הרבה אשר יש ליזם של הנדל"ן התעשייתי ברכישת עבודה של חקר שוק, מסתבר כי יש יזמים רבים של נדל"ן אשר עדיין מנסים לבנות נדל"ן ללא רכישה של עבודה מקדימה כזו. דהיינו, הם מעדיפים לפסוח על השלב של חקר שוק. מה הסיבות לכך?

ובכן, מצאנו לכך חמש סיבות עיקריות. סיבות אלו (לא לפי סדר חשיבות) הן:

1. מנהלים רבים, ובפרט בענף הבניה, אינם מוכנים לשלם סכום השווה ל-\$10K ואף למעלה מכך עבור נייר. הרי עבודה של חקר שוק היא בסך הכל דו"ח כתוב בן כמה עשרות עמודים.
  2. מנהלים רבים ודווקא בענף הבניה הם חסרים עדיין ידע אקדמי מספיק כדי להבין עבודה של חקר שוק. לכן, הם מעדיפים לא לראות כלל דו"ח כתוב המסכם עבודה של חקר שוק. הם חסרים בהרבה מקרים ידע אקדמי מכיוון שהם התקדמו מעסק של קבלן שיפוצים או קבלן טיח אל עסק של קבלן שלד וממנו אל עסק של קבלן בנין ולעתים, אף אל עסק של יזם נדל"ן.
  3. יזמים רבים של נדל"ן אינם מאמינים כי משרד חיצוני, שאיננו מתחום הנדל"ן (כי אם מתחום של חקר שיווק) יכול להבין יותר טוב מאשר הם את שוק הנדל"ן.
  4. יזמים רבים כולל כאלו בענף הנדל"ן אינם ששים לקרוא ממצאים או המלצות בעבודה של חקר שוק אשר הם לא מתיישבים עם אמונה קודמת של היזם.
  5. הבניה של פרוייקט נדל"ן נמשכת בממוצע כשנתיים עד שלוש שנים. לעתים, היא אף נמשכת חמש שנים. היזם של הנדל"ן אינו סבור כי הוא יוכל לדעת היום ממצאים (כולל: תחזית למכירה שלו) אשר הם יהיו נכונים ליום האכלוס של הנדל"ן בעוד 2-3 שנים.
- אלו הן אם כן סיבות לכאורה נגד קניה של עבודת חקר שוק על ידי יזם של נדל"ן. כתבנו "לכאורה" מכיוון שהסיבות בעד קניה של עבודה כזו הן גוברות בדרך כלל על הסיבות נגד קניה של עבודה כזו.
- דווקא בענף הנדל"ן הערך הכלכלי של הפרוייקט החדש הוא גבוה מאוד ולכן, העלות של עבודת חקר שיווק היא נמוכה מאוד בהשוואה אל עלותו של הפרוייקט החדש. בדרך כלל, עבודה טובה של חקר שיווק עולה רק כפרומיל אחד ממחירו של פרוייקט נדל"ן.

## 2. מתי להסתכל על השוק?

ניתן לבצע עבודה של חקר שיווק אודות פרוייקט חדש בנדל"ן בשני שלבים עיקריים:

1. לפני הגשת הטפסים למכרז. אז, ניתן לכאורה לדעת כמה שווה הקרקע אותה רוצים לחכור או לקנות.
2. לפני התחלת בניה: על מנת לאפיין את הפרוייקט ולבצע תחזית אודות המכירה או ההשכרה הצפויה לפרוייקט החדש.

הן במקרה הראשון והן במקרה השני אפשר לחפש ייעוד רצוי (ואז זו עבודה קשה יותר) ואפשר, כנגד, לצמצם את עבודת חקר השוק לייעוד מסוים אחד אשר בו היזם מתעניין (ואז, עבודת חקר השוק היא קלה יותר).

דהיינו, בסך הכל יש ארבעה מקרים (סיטואציות) עיקריים לעבודה של חקר שוק אודות נדל"ן חדש. נתאר אותם בטבלה הבאה:

**טבלה מס' 1:** ארבעה מקרים עיקריים בהם נהוג לקנות עבודה של חקר שוק אודות נדל"ן חדש.

(1) לפני מילוי של טפסי המכרז והפקדת הערבות על ידי היזם	(2) לאחר רכישה של הקרקע ולאחר שהאדריכל כבר כתב תכנית רעיונית	
2)	4) הכי קל (יחסית)	בדיקה שיווקית של יעוד אחד מוגדר עבור הבניה החדשה
1) הכי קשה (יחסית)	3)	בדיקה שיווקית של כמה יעודים עבור הבניה החדשה

משבצת מס' 1 בפינה השמאלית התחתונה של הטבלה מתארת מקרה הכי קשה לבצע בו עבודה של חקר שוק. זהו מקרה בו היזם נדרש להגיש טפסי מכרז (בדרך כלל: תוך כחודשיים) ולהפקיד ערבות וגם הייעוד המפורט של הפרוייקט עדיין לא ידוע לו.

כנגד,

משבצת מס' 4 בפינה הימנית העליונה מתארת עבודה קלה יותר של חקר שוק. זהו מקרה בו היזם כבר רכש את הקרקע (ולכן, הוא פחות לחוץ בזמן) וגם האדריכל כבר התווה תוכנית רעיונית המתארת את הפרוייקט החדש.

מניסיונו,

רוב היזמים פוסחים על הבדיקה הנדרשת במשבצת מס' 1 והם מסתפקים בהזמנתה של עבודת חקר שוק בשלב בו הקרקע היא כבר ברשותם, אך, לא ברור להם מה בדיוק לבנות עליה או באיזו מהירות תימכרנה הדירות (נדל"ן למגורים) או, יושכרו השטחים (נדל"ן מסחרי).

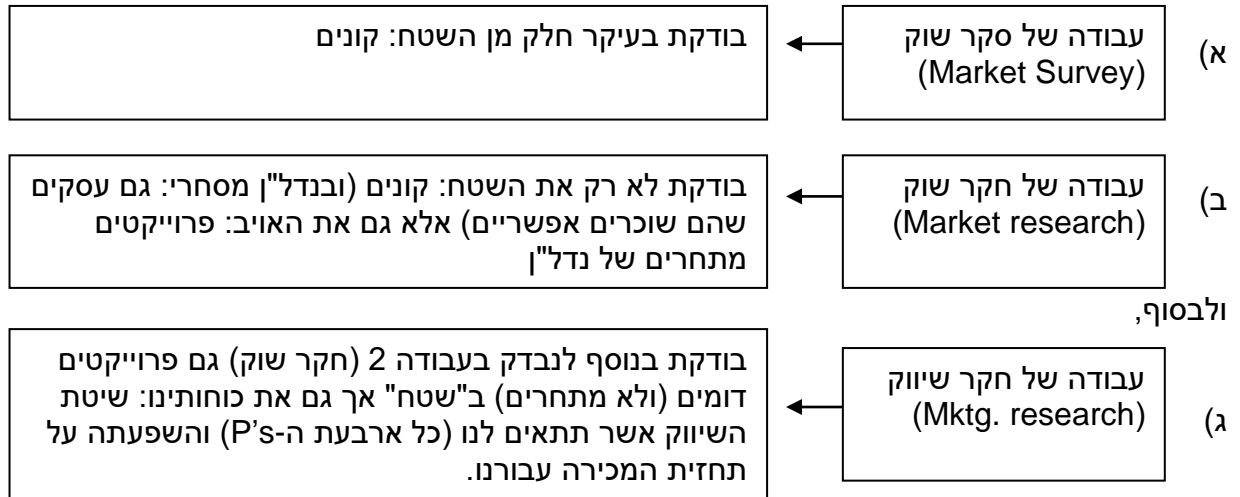
מכון ציגלמן לחקר השיווק

### 3. על מי להסתכל בשוק?

כאשר מבצעים עבודה של חקר שיווק אזי, במסגרתה נהוג לבחון התנהגות של שלושת השותפים לענף:

1. כוחותינו : עבודת שיווק אשר תיירש אצלנו
2. השטח : א. קונים ו/או שוכרים של נדל"ן  
ב. לעתים: יזם הנדל"ן אשר אמור לבנות את מבנה התעשייה בשטח של אזור התעשייה \*
3. האויב : פרוייקטים מתחרים של נדל"ן.

כפי שנראה בהמשכו של תקציר זה הרי:



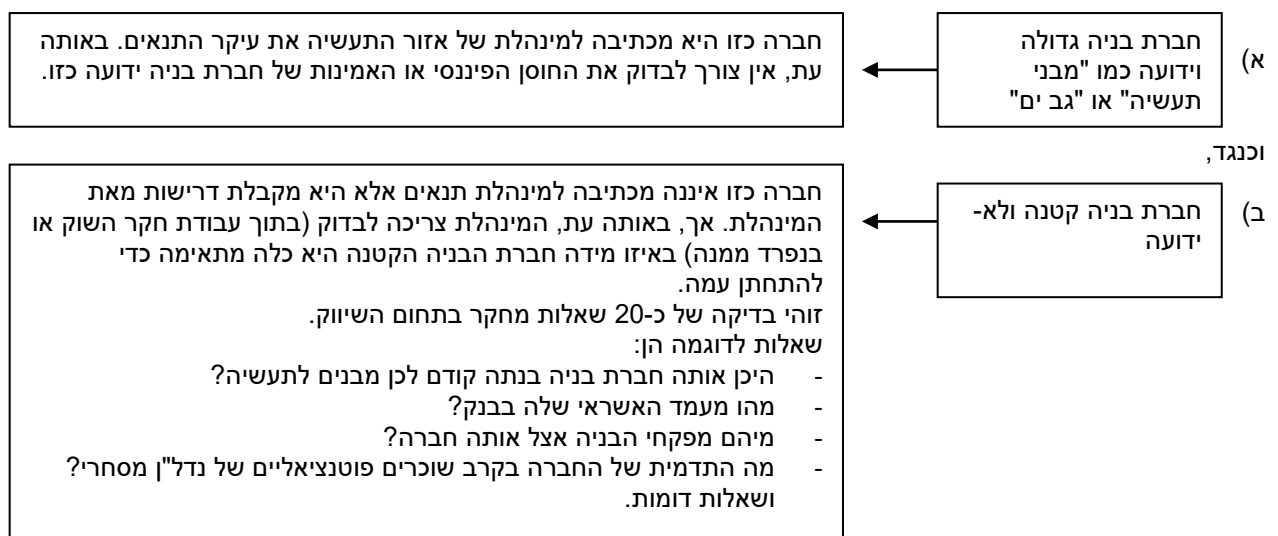
\* הסבר:

כאשר מינהלת של אזור תעשייה מקימה בנין להשכרה אזי היא עושה זאת בדרך כלל בעסקת קומביניציה ביחד עם יזם של נדל"ן (בדרך כלל, חברת בניה). לפי העיסקה הרי המינהלת תורמת כ-10% מהערך של הנדל"ן (דרך מחיר הקרקע שהיא בבעלות המדינה) בעוד היזם תורם את שאר 90% של ערך הנדל"ן.

יש שני סוגים של יזמים:

1. חברת בניה גדולה וידועה כמו חברת "מבני תעשייה" או חברת "גב ים".
2. חברת בניה קטנה ולא ידועה.

ניתן להשוות בין שני סוגים אלו של חברות בניה באופן הבא:



#### 4. על מה להסתכל בשוק?

יש עשרות שאלות אשר הן נבחנות במסגרת עבודה של חקר שוק.

נהוג לחלק את עשרות השאלות לשתי קבוצות ראשיות:

1. שאלות אודות ה"שטח" וה"אויב".
2. שאלות אודות "כוחותינו": שיטות שיווק אשר תתאמנה לפרוייקט החדש של הנדל"ן אשר אותו נחפץ לשווק.

בתחילה, נאזכר שאלות שהן רלוונטיות עבור נדל"ן למגורים, לאחר מכן, כאלו שהן רלוונטיות עבור נדל"ן מסחרי.

#### 4.1 נדל"ן למגורים

שאלות לדוגמה במסגרת עבודת חקר שוק אודות שכונת מגורים חדשה הן השאלות (לא לפי סדר חשיבות) הבאות:

##### א. מי הקונים?

1. מי הם קונים אשר קנו ו/או שכרו דירות בפרוייקטים סמוכים לשלנו בשנתיים האחרונות – פרופיל ראשוני שלהם ובפרט:
  - מהיכן הם הגיעו?
  - היכן הם עובדים?
2. מי הם פלחי שוק של קונים אשר לכאורה יתאימו להיות לקוחות (דיירים) "שלנו" בפרוייקט החדש שלנו?
  - האם משפרי דיור מתוך הישוב או קונים אשר יגיעו מחוץ לישוב?
  - אם הם יגיעו מחוץ לישוב: מאיזה מרחק? בדירות יוקרה: האם גם לקוחות מחו"ל?
  - האם זוגות צעירים או זוגות שהם כבר הורים ל-2-3 ילדים?
  - מאילו עשירונים של הכנסה (בקירוב)?
  - מהו שיעור חזוי של עולים בתוכם?

##### ב. כמה קונים?

1. כמה קונים פוטנציאליים יש בפלחי השוק השונים?
2. כמה מתוכם יקנו יח"ד בפרוייקט החדש?
3. מהו קצב האכלוס הצפוי לפרוייקט החדש על סמך הצהרת כוונות קניה שלהם, וכן הלאה.

##### ג. למה קונים?

1. מה הקונים האלו יודעים אודות הסביבה בה יוקם הפרוייקט או, אודות חברת הבניה אשר תבנה אותו? – זהו חקר של מודעות.
2. מהם הצרכים שלהם?
3. מה הם חושבים על פרוייקט הנדל"ן החדש? – זהו חקר של עמדות. כולל: מהם יתרונות ומהם חסרונות של הפרוייקט עבור הקונים?
4. כמה מתוכם מתכוונים לקנות דירה אצלנו?

#### מכון ציגלמן לחקר השיווק

4.2 נדל"ן מסחרי

כאשר עושים עבודה של חקר שוק אודות נדל"ן מסחרי המיועד לתעשייה אזי צריך לבדוק בתוך ה"שטח" רק ביקוש לנדל"ן אצל עסקים (יזמים נדל"ן, חברות תעשייה) אשר אמורים לשכור או לקנות שטח מסחרי באזור התעשייה.

כנגד,

כאשר עושים עבודה של חקר שוק אודות נדל"ן מסחרי מסוג מרכז מסחרי ("קניון" ודומיו) אזי צריך כבר לבדוק בתוך ה"שטח" (בלבד, כרגע) שתי קבוצות שונות של שאלות. קבוצות אלו הן:

(ב)

ביקוש אצל הקהל לקנות באותם עסקים.

(א)

ביקוש אצל עסקים לשכור או לקנות שטח מסחרי.

בפסקה הבאה וגם במאמר נספח לתקציר זה אנו נציג שיטה לבצע בעזרתה תחזית מכירה לנדל"ן מסחרי חדש על סמך חקר של הביקוש עבורו.

**א. דוגמה לתחזית מכירה של נדל"ן מסחרי על סמך שאלות אודות ה"שטח" ו"האויב"**

אנו דגמנו 80 עסקים אשר הם מועמדים לשכור ו/או לקנות שטחים מסחריים בפארק התעשייה החדש ליד בנימינה.

המדגם כלל: 33 יצרנים (עבור מרכזים להפצה ו/או למכירות), 34 סיטונאים, 9 רשתות מסחר (רובן: סיטונאיות + קמעונאיות) ו-4 עסקים מתחום השירותים העסקיים.

חקר של 80 העסקים אשר במדגם שלנו מלמד, כי הביקוש הצפוי לשטח מסחרי מושכר ו/או קנוי בפארק הוא בקירוב, כדלקמן:

**טבלה מס' 2:** אומדן כמות המטרז' אשר יקנו ו/או ישכרו עסקים במרכזים המסחריים בפארק התעשייה בנימינה (בכל ענף ובסה"כ).

א. במדגם (בלבד):

שטח מבוקש על ידי ענף זה במדגם (מ"ר)

מספר המשיבים	(ד) לשכור ולקנות	(ג) לשכור או לקנות	(ב) לקנות	(א) לשכור	
1			350		א. תעשייה: 1) יצרנים של טכסטיל, הלבשה ועור 2) יצרנים של מזון, משקאות וטבק 3) יצרנים מתחום כימיה, גומי ופלסטיק
1			5,000		
1				500	
2			400		ב. סיטונאים
4	1,750	1,550	3,000		ג. מסחר – רשתות
2				150	ד. שירותים עסקיים
11	1,750	1,550	8,750	650	סה"כ

אנו רואים אם כן, כי מתוך 80 המרוויינים שלנו רק 11 הביעו כוונה לשכור או לקנות שטח מסחרי בפארק התעשייה החדש. המטרז' המופיע בטבלה זו הוא מבטא הצהרת כוונות. מטרז' זה עדיין לא הוכפל במקדם מעבר מהצהרת כוונות לקניה בפועל.

כעת, אנו נחשב את השטח המבוקש לשכירות ו/או קניה באוכלוסיה כולה אשר מתוכה נשלף אותו מדגם שלנו.

ניתן לחשב את השטח הזה בעזרת המשוואה הבאה:

$$\boxed{\text{שטח מבוקש (למשל) אצל סיטונאים באוכלוסיה}} = 0.2 \times \boxed{\text{שטח מבוקש אצל סיטונאים במדגם שלנו}} \times \boxed{\frac{\text{מס' עובדים אצל סיטונאים באוכלוסיה}}{\text{מס' עובדים אצל סיטונאים במדגם}}}$$

**ה ס ב ר:**

בחרנו במקדם אמינות (מקדם מעבר) בשיעור של 0.2. דהיינו, רק 20% מהשטח המבוקש לפי הצהרת כוונות אמנם ישכר או יקנה בפועל.

הביקוש לשטח מסחרי באוכלוסיה נמצא אם כן, כשווה לערכים הבאים.

טבלה מס' 2 (המשך)

**ב. באוכלוסיה:**

**שטח מבוקש על ידי ענף זה במדגם (מ"ר)**

סה"כ	(ד) לשכור ולקנות	(ג) לשכור או לקנות	(ב) לקנות	(א) לשכור	
2,032			2,032		א. תעשייה: (1) יצרנים של טכסטיל, הלבשה ועור (2) יצרנים של מזון, משקאות וטבק (3) יצרנים מתחום כימיה, גומי ופולסטיק
21,116			21,116		
3,814				3,814	
1,371			1,371		ב. סיטונאים
2,320	644	571	1,105		ג. מסחר – רשתות
721				721	ד. שירותים עסקיים
31,374	644	571	25,624	4,535	<b>ס ה " כ</b>

קריאת הטבלה מלמדת, כי:

המטרז' המבקש בעסקים אשר ישכרו ו/או יקנו שטחים מסחריים הוא כ-31,374 מ"ר. הפירוט הוא כדלקמן:

**מטרז' מבוקש**

25,624  
4,535  
571  
644

**פלח שוק**

א. עסקים אשר יקנו שטחים מסחריים הוא  
ב. עסקים אשר ישכרו שטחים מסחריים הוא  
ג. עסקים אשר יקנו או ישכרו שטחים מסחריים הוא  
ד. עסקים אשר יקנו וישכרו שטחים מסחריים הוא

בטבלה הבאה נתאר את התפלגות הביקוש בין סוגי הקונים:

**מכון ציגלמן לחקר השיווק**



**טבלה מס' 3:** חלוקת הביקוש לשטח מסחרי בין פלחי שוק עיקריים.

2.3%	7.4%	4.4%	85.9%
שירותים עסקיים	מסחר – רשתות	סיטונאים	תעשייה (עבור מרכזי הפצה וכד')

כעת, נוכל לתרגם את הביקוש הזה לדונמים וגם למבנים.

**טבלה מס' 4:** תרגום הביקוש לקניה ו/או שכירה של שטחים מסחריים בפארק (במ"ר) לביקוש (בדונמים ובניינים).

סוג העסק	הביקוש לשטחים מסחריים (במ"ר)	הביקוש לשטחים מסחריים (בדונם)	הביקוש לשטחים מסחריים (בבניינים)
1. יצרנים	26,962	27.0	6.7
2. סיטונאים	1,371	1.3	0.3
3. מסחר – רשתות	2,320	5.8	0.6
4. שירותים	721	0.4	0.2
<b>סה"כ</b>	<b>31,374</b>	<b>34.5</b>	<b>7.8</b>

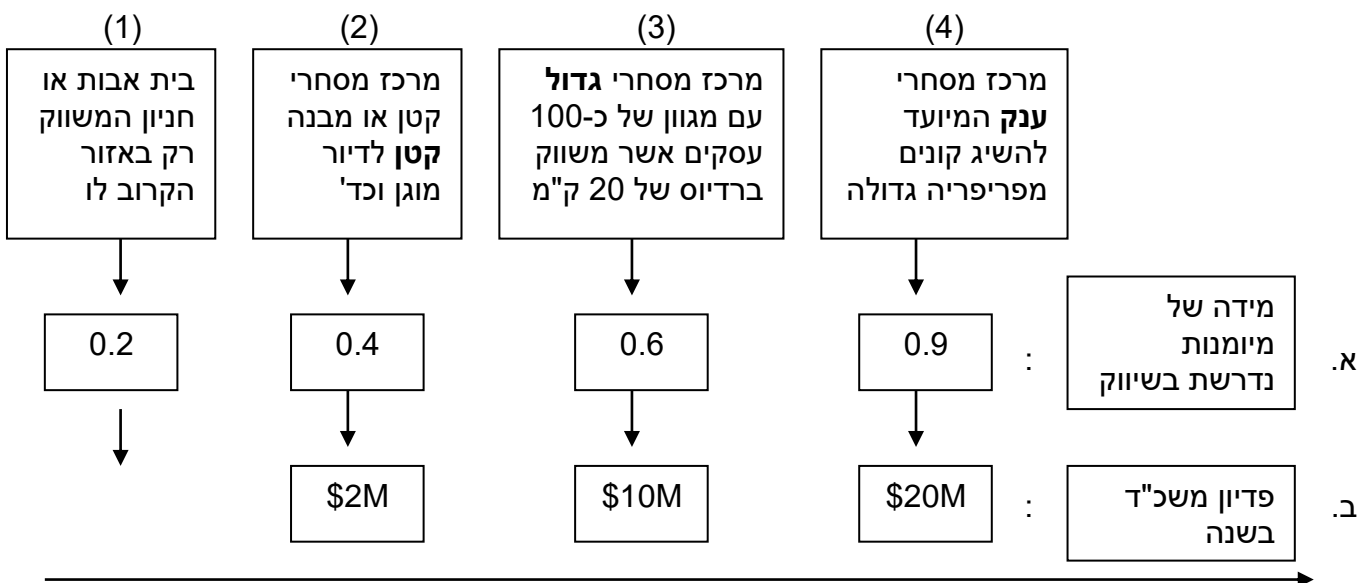
**הערה:** הנחנו מבנים של שתי קומות או מבנים של קומה + גלריות. בניה בהיקף ומהסוג הזה (4K מ"ר לבנין) מקובלת בבניה של מרכזי הפצה.

מן הטבלה עולה, כי הביקוש לקניה ו/או שכירה של שטחים מסחריים הוא 34.6 דונמים.

הקונים הפוטנציאליים אשר עשויים לעניין את חברת הניהול של פארק התעשייה, באים מאזור המרכז ומאזור הצפון. באזורים אלו מרוכז כ-90% מן המסחר הנ"ל.

**ב. שאלות אודות "כוחותינו" במסגרת חקר שוק לנדל"ן מסחרי חדש: שיטת השיווק**

ההשתלמות תתייחס אל מרכז מסחרי אשר הוא מיוצג במלבנים מס' 2,3,4 מבין 4 המלבנים האלו.

**תרשים מס' 2:** סוגים עיקריים של נדל"ן מסחרי: השוואה

עבודת שיווק מטעם חברת ניהול של מרכז מסחרי היא מורכבת משני חלקים. חלקים אלו הם:

1. עבודת שיווק כלפי בתי העסק המאכלסים את המרכז המסחרי.
2. עבודת שיווק כלפי קהל רחב.

ניתן להשוות בין שני חלקים אלו בעבודת השיווק בעזרתה של הטבלה הבאה:

**טבלה מס' 5:** עבודת שיווק מטעם חברת ניהול של מרכז מסחרי.

סוג של עבודת שיווק	חלק יחסי בתקציב שיווק שנתי	עבודת - שיווק
דחיפה (Push)	0.1	1. א. הדרכה (כולל: חונכות לעובדים בעסקים (בפרט: חנויות) אשר בתוך המרכז המסחרי ב. תחרות פרסים בין עסקים במרכז המסחרי או בין עובדים בעסקים אלו
משיכה (Pull)	0.9	2. שיווק כלפי הקהל הרחב: א. לקוחות קבועים במרכז המסחרי ב. קונים מזדמנים ג. קונים אשר הם לא-לקוחות אך, יש סיכוי כי הם יגיעו לקנות. הקהל הרחב כולל בתוכו הן צרכנים פרטיים והן קונים ארגוניים (עבור תלושי שי וכד')
	<b>1.0</b>	<b>סה"כ</b>

אנו נתייחס בהרצאה הנוכחית לעבודת שיווק אשר נעשית לאחר שכבר הוגדר התמהיל של העסקים במרכז המסחרי והמרכז המסחרי הוא מאוכלס בשוכרים.

#### 1. הדרכה (כולל: חונכות) לעסקים אשר הם בתוך המרכז המסחרי

חברת ניהול של מרכז מסחרי יכולה וצריכה להדריך עסקים הנמצאים בתוך המרכז המסחרי. זוהי הדרכה של עסקים קמעונאים אלו בנושאים כמו:

- א. שיווק (כולל: שרות)
- ב. ניהול פיננסי
- ג. עיצוב חנות וסידור וויטרינה
- ד. מיחשוב.

#### 2. שיווק כלפי הקהל הרחב

חברת הניהול של המרכז המסחרי יכולה להפעיל כמה שיותר מבין עשרת הכלים הבאים של קידום מכירות:

- (1) מכירה לזהות.
  - כל יום מוצע מוצר (או: קבוצת מוצרים) בהנחה בשיעור של כ-40%.
- (2) עסקה משותפת (Joint Venture) עם עסק אחר הנמצא מחוץ למרכז המסחרי. עסק כזה יכול להיות רשת תחנות דלק של "סונול" ועוד.

**מכון ציגלמן לחקר השיווק**

- (3) השכרה לפרק זמן קצר של דוכנים ו/או שטח במגרש החניה לקרקס או לעסק זמני אחר אשר הוא מושך קהל רב.
- (4) הבאה של אומנים להופיע בפני קהל הלקוחות במרכז המסחרי.  
אם האומנים מופיעים בשעות הערב אזי, יש בכך תרומה בעיקר למסעדות המזון המהיר ולעסקי הבידור אשר במרכז המסחרי.
- (5) פרסום בעיתונות מקומית, רדיו מקומי ובעוד כלים.
- (6) טלמרקטינג כלפי מועדון לקוחות (אם קיים מועדון כזה) של המרכז המסחרי.
- (7) יחצ"נות לאירועים המתקיימים במרכז המסחרי.  
פעולה זו כוללת בתוכה:  
א. הפקה של אירוע.  
ב. כתיבה של קומניקט.  
ג. קשר עם עיתונות ועוד כדי שיקבלו לפרסום את הקומניקט.
- (8) דיוור ישיר כלפי ארגונים אשר הם קונים אפשריים (עבור עובדיהם, עבור לקוחותיהם ועוד) של תלושי שיקנייה בעסקים אשר נמצאים במרכז המסחרי.  
ניתן בנוסף להפעיל גם איש מכירות (וזו כבר פעולה של הפצה פיזית ולא של קידום מכירות) כלפי אותם ארגונים.
- (9) חלוקה של עלוני מידע ("פלאיירים") לתיבות דואר של תושבים בשכונות אשר הן סמוכות אל המרכז המסחרי.
- (10) הפעלה של מבצע קידום מכירות מסוג "חבר מביא חבר" ועוד.
- עבודה זו של קידום מכירות היא נסמכת על בסיס מידע שיווקי אשר אותו יש לנהל באגף שיווק אצל חברת הניהול. בסיס מידע שיווקי זה כולל:
- א. קבצים ממוחשבים אודות ישובים קרובים, ארגונים קונים, לקוחות קבועים ועוד.  
ב. מידע שיווקי לא ממוחשב: מחקרי שוק, קלסר ובו דוגמאות לפרסום מאת מרכזים מסחריים אחרים, טבלת השוואה בין מתחרים ועוד.
- לא חסרה עבודת שיווק.

## 5. איך להסתכל על שוק?

יש שלושה סוגים עיקריים של עבודות אשר קרויות "חקר שוק".  
סוגים אלו הם:

- (1) סקר שוק
- (2) חקר שוק
- (3) חקר שיווק

ניתן להשוות ביניהם בעזרה של הטבלה הבאה:

**טבלה מס' 6:** שלוש דרגות (רמות) של עבודת חקר שוק.  
**מקרא:** בסעיפים 7,8 בטבלה זו יש ערכים כמותיים: 0 = אפסי; 1 = מירבי.

(ג) חקר שיווק Marketing Research	(ב) חקר שוק Market Research	(א) סקר שוק Market Survey	
איכותי	כמותי + איכותי	כמותי	1. סוג של מחקר 2. יישומים עיקריים
כמו ב' (חקר שוק) אך, בנוסף לכך גם: 1. עלות-תועלת של כלי שיווק עיקריים אשר יכולים להשפיע על תחזית המכירה השנתית שלנו בתוך אותו שוק. 2. תחזית למכירה שנתית. 3. בחינה של חלופות אסטרטגיות לפעולה עבור הפירמה שלנו (עבודה מבוצעת עבודה זו). זהו סוג של חקר שוק אשר מתאים במיוחד עבור מוצר חדש ו/או עבור עסק חדש	לימוד של שוק כולל: 1. אומדן לגודלו השנתי של השוק 2. חלוקתו של השוק לפלחים 3. זיהוי של פלחי שוק של קונים אשר לכאורה הם יותר מתאימים לקנות מוצר חדש שלנו 4. התנהגות קניה של קונים 5. חקר של צינורות הפצה (סוחרים) 6. חלוקתו של השוק בין מתחרים	1. סקר שביעות רצון לקוחות 2. סקרי עמדות ו/או כוונות.  אלו הן שאלות אשר התשובות להן נראות בקירוב כדלקמן: 80% מעולי אתיופיה אוהבים לחם לבן ורק 20% מתוכם אוהבים לחם שחור וכנגד, בקרב עולי רוסיה היחס הוא הפוך. זהו סוג של חקר שוק אשר נדרש בעיקר אצל משרדי פרסום, מחלקות שירות ועוד	
תואר MBA טוב עם כ-10 שנות ניסיון בעבודות של תכנון שיווק	תואר MBA טוב	תואר BA במדעי החברה הכולל קורסים בשיטות מחקר	3. השכלה אקדמית נדרשת מאת מבצע העבודה
4 חודשים	3 חודשים	2 חודשים	4. א. תשומת עבודה נדרשת עבור עבודה כזו ב. ל"ז מקובל לביצוע של עבודה כזו
3 חודשים	2 חודשים	1/2 חודש	5. רמת גיוון של מקורות מידע
גיוון רב: איסוף וניתוח של מידע מעשרות מקורות מידע שונים	גיוון בינוני: ראיונות עם קונים, סוחרים, מתקינים, יועצים וכד' מכ-10 קבוצות שונות	גיוון צר: בדרך כלל מאות ראיונות פשוטים עם צרכנים. לפעמים, נהוג להוסיף לכאן קבוצת מיקוד	
1. שוק מקומי 2. שוק יצוא	1. שוק מקומי 2. שוק יצוא	שוק מקומי	6. ביחס לאילו שווקים מוזמנות בארצנו עבודות כאלו?

(ג) חקר שיווק Marketing Research	(ב) חקר שוק Market Research	(א) סקר שוק Market Survey	
0.5-0.8  0.9  0.6-0.8	0.2  0.4  0.8	0.1  0.2  0.6	7. רמה של ידע נרכש בעבודת חקר השוק אודות: א. טיב המוצר ביחס לתחליפיו ב. שיטות שיווק (בפרט: הפצה פיזית וקידום מכירות) המתאימות עבור אותו שוק ג. מאפיינים כלליים מסוג מאקרו של השוק (Macro)
0.7	0.4	0.2	8. שיעור של מידע שיווקי רלוונטי עבור תוכנית עסקית לעסק חדש
\$18K \$25K	\$12K \$15K	\$6K \$8K	9. מחיר של עבודה כזו אודות מוצר טכנולוגי או שירות מו"פ (K=1000) א. שוק בארץ ב. שוק בארץ מערבית גדולה בחו"ל

אלו הן אם כן, שלוש עבודות מאד שונות האחת מרעותה.

**ביבליוגרפיה****א. מאמרים בנושא שיווק נדל"ן**

- ציגלמן, ישראל: "מהו מאמץ שיווק כדאי למכירה של 100 דירות?", הקבלן והבונה, (נובמבר 1994), עמ' 39-41.
- "נדל"ן מסחרי – האם לחקור את השוק?" הקבלן והבונה, (אוקטובר 1998), עמ' 14-18.
- "הדרך הנכונה לשיווק דירות יוקרה", הקבלן והבונה, (מרץ 1999), עמ' 30-34.
- "לקוח מרוצה הוא איש המכירות הכי טוב שלך", הקבלן והבונה, (דצמבר 1999), עמ' 44,46.

**ב. מאמרים בנושא תחזית מכירה**

- ציגלמן, ישראל: "בדיקה שיווקית למוצר חדש", אצל מיטל ואח'. יזמות תעשייתית בישראל, (פברואר 1996), עמ' 141-149.
- "קבוצת מיקוד כלי: מחקר טוב למוצר חדש?", אותות, (אפריל 1999), עמוד 24.
- "איך לבצע תחזית מכירות למוצר חדש?" טכנולוגיות, (דצמבר 1999), עמ' 53-56.

## הרצאה מס' 2: עבודת שיווק של נדל"ן מסחרי לתעשייה

ההרצאה הקודמת יחדה לעבודה של חקר שוק עבור נדל"ן מסחרי חדש. ההרצאה הנוכחית תיחד לעבודת שיווק אשר נעשית עבור שטח לתעשייה ו/או עבור מבני תעשייה. אנו מניחים, כי הנדל"ן שהוא הנשוא של עבודת שיווק זו עבר קודם לכן בדיקה של כדאיות כלכלית, ובדרך אליה, אף עבודה של חקר שיווק.

התעשייה הישראלית עברה בשנים האחרונות ארבעה שינויים חיצוניים בולטים:

1. מתחזק משקלה של תעשייה עתירת ידע בתוך התעשייה. ההתחזקות הזו נמדדת הן במשקלה של תעשייה עתירת ידע בכוח האדם העובד בתעשייה והן במשקלה של תעשייה עתירת ידע בתוך התפוקה של התעשייה בארצנו.
2. גדל השיעור של תעשייה מקומית אשר הוא בבעלות של משקיעים מחו"ל. זוהי הן בעלות ישירה והן בעלות של בעלי מניות דרך בורסות בחו"ל.
3. גדל משקלו של היצוא התעשייתי בתוך התפוקה התעשייתית. מכל דולר של תפוקה בארצנו מעל 60% הם מושגים מיצוא לחו"ל.
4. גדל הדגש על ארגון נכון בעבודת התעשייה בארצנו: שיעור גדל והולך של מכלל 450,000 העובדים בתעשייה עובדים לפי תקן ISO-9000 ולפי תקנים ענפיים נוספים.

כתוצאה מארבעה שינויים אלו יש ביקוש גובר בארצנו לאכסניה נאה יותר לתעשייה. לכן, אנו רואים מעבר של תעשייה אל אזורי תעשייה ובהמשך, אף שידרוג של אזורי תעשייה מסוימים למעמד של פארק תעשייה, בניה לגובה גם עבור תעשייה (בית תוכנה יכול לפעול גם מקומה 30 במבנה משרדים), הגדלת היחס בין השטח נטו המושכר לתעשייה לבין השטח ברוטו עד ליחס של 2:1 ואף השקעה רבה בגימור של המבנה המשמש לתעשייה.

כדי למלא אחר הביקוש המשתנה הזה למבני תעשייה צצו בארצנו הן אזורי תעשייה חדשים וגם מוקמים מבני תעשייה חדשים בתוך אזורי תעשייה ותיקים.

אזור תעשייה גדול	כמו בקיסריה	כולל כ-330,000 מ"ר מושכר.
אזור תעשייה בינוני	כמו בעתידים (או: מת"מ)	כולל כ-100,000 מ"ר מושכר.
אזור תעשייה קטן	בצפון השומרון	כולל כ-30,000 מ"ר מושכר.

את אזורי התעשייה האלו ואף את המבנים המוקמים בתוכם צריך לשווק.

בהרצאה הנוכחית אנו נשיב על 4 שאלות:

1. מי אמור לבצע עבודת שיווק לטובת אזור תעשייה?
2. כלפי מי צריך לכוון את עבודת השיווק הזו?
3. מהם כלי השיווק העיקריים אשר הם מתאימים כדי לעבוד עמם לטובת מבני תעשייה?
4. מהו המבנה הארגוני הרצוי של מחלקת שיווק באזור תעשייה?

לכל אחת מבין השאלות האלו אנו נקצה פרק נפרד.

# 1. מי אמור לבצע את עבודת השיווק לטובת אזור תעשייה?

עבודת שיווק אשר נעשית לטובת אזור תעשייה אמורה להתבצע על ידי שני גורמים עיקריים:

1. חברת הניהול (המינהלת) של אזור התעשייה
2. יזם הנדל"ן אשר קונה מגרש באזור התעשייה והוא מעוניין לבנות עליו מבנה לתעשייה וגם לאכלס את אותו מבנה.

חברת הניהול נדרשת להרבה עבודת שיווק לקראת המכירה של הדונמים ליזמים.  
יזם הנדל"ן נדרש להרבה עבודת שיווק דווקא לאחר שהוא קונה או חכר את הקרקע.

ניתן לסווג את עבודת השיווק אשר נעשית לטובת אזור תעשייה חדש אל תוך שלושה שלבים:

1. עבודת שיווק לפני המכירה או ההחכרה של הדונמים.
2. עבודת שיווק לאחר המכירה או ההחכרה של הקרקע אך לפני הבניה וההשכרה (האיכלוס) של המבנה החדש.
3. עבודת שיווק אחרי הבניה ו/או ההשכרה (האיכלוס) של המבנה החדש.

נתאר את שלושת השלבים האלו בתוך הטבלה הבאה:

**טבלה מס' 1:** עבודת שיווק לטובת אזור תעשייה.  
הערה: כל שורה מסכמת ל-1.

חלק יחסי בעבודת שיווק

ס"ה "	(1) לפני המכירה או ההחכרה של קרקע ליזמים	(2) לאחר המכירה או ההחכרה של הקרקע, אך עדיין לפני ההשכרה והאיכלוס של הנכס	(3) אחרי ההשכרה והאיכלוס של הנכס	
1	0.8	0.15	0.05	1. חברת הניהול של אזור התעשייה
1	0	0.8	0.2	2. יזם הנדל"ן אשר קנה/חכר קרקע לתעשייה כדי לבנות עליה

t

הסבר:

נדרשת עבודת שיווק גם אחרי ההשכרה והאיכלוס של הנכס אשר מטרתה לשמר לקוחות אשר שכרו נדל"ן מסחרי באזור התעשייה שלנו וגם כדי להביא לקוחות נוספים במקום אלו אשר פינו את הנכס השכור על ידם.

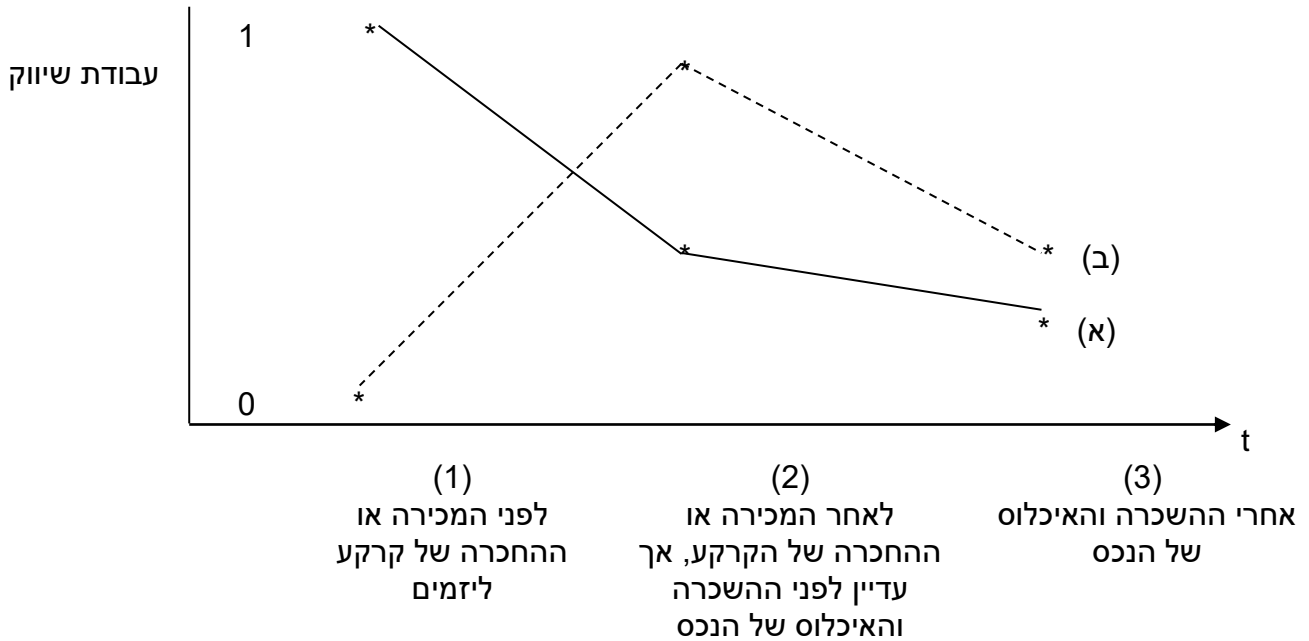
ניתן לתאר את המאמץ היחסי לאורך זמן של עבודת שיווק אשר נדרשת מאת חברת הניהול וגם מאת יזמי הנדל"ן אשר קנו או חכרו ממנה קרקע לבניה בעזרתו של התרשים הבא:

מכון ציגלמן לחקר השיווק



**תרשים מס' 1:** עבודת שיווק לאורך שלבים עיקריים של איכלוס באזור התעשייה.

(א) = חברת הניהול של אזור התעשייה  
(ב) = היזם הבודד של נדל"ן מסחרי בתוך אותו אזור תעשייה



אנו רואים איפוא כי כאשר חברת הניהול משקיעה את עיקר עבודת השיווק שלה (כדי לאתר יזמים) בשלב מס' 1. אזי, יזם הנדל"ן עדיין "ישן". ולהיפך, כאשר יזם הנדל"ן מבצע את עיקר עבודת השיווק שלו בשלב מס' 2, אזי, חברת הניהול יכולה לנוח.

## 2. כלפי מי רצוי לכוון את עבודת השיווק הזו?

עבודת השיווק הנעשית לטובת אזור תעשייה ו/או לטובת מבנה תעשייה אשר נבנה באותו אזור תעשייה היא מכוונת כלפי כ-10 אוכלוסיות שונות.

ניתן לסכם זאת באופן הבא:

**טבלה מס' 2:** כלפי מי יש לכוון את עבודת השיווק הנעשית לטובת אזור תעשייה?

עבודת השיווק היא מכוונת במידה פחותה כלפי האוכלוסיות הנוספות הבאות:	עבודת השיווק היא מכוונת בעיקר כלפי האוכלוסיות הבאות:	
<p>1. עובדים, כדי שישקלו לעבוד באזור התעשייה הערה: כאשר מפעל עתיר ידע הועבר (עקב שינוי בעלות) מפארק התעשייה בעתידים (תל אביב) אל פארק תעשייה ברחובות אזי כמעט כל 40 המהנדסים שעבדו בו התפטרו. הפרוייקט בו הם עבדו נסגר והועבר לפיכך אל חברת האם בארה"ב.</p> <p>2. עסקים אשר הם יכולים לכאורה לשכור שטח מסחרי ולאכלס את המבנים המוקמים באזור התעשייה</p> <p>3. "מאכרים" אשר עשויים לסייע במציאה של לקוחות לנדל"ן</p>	<p>יזמים אפשריים של נדל"ן:</p> <p>1. חברות בניה 2. חברות תעשייתיות (או: חברות בענף אחר כמו שירותים) אשר תבנינה מבנה עבור עצמן.</p>	<p>(א) עבודת שיווק הנעשית מטעם חברת הניהול של אזור התעשייה</p>
<p>1. עובדים, כדי שיבואו לעבוד בעסקים אשר ישכרו אצלו שטח מסחרי</p> <p>2. "מאכרים" כנ"ל. הם כוללים משרדים לתיווך נדל"ן, מנהלי מחלקות אשראי בבנקים מסחריים ועוד.</p>	<p>עסקים (כמו חברות תעשייה) אשר יכולים לשכור ממנו את המבנה או חלק ממנו.</p>	<p>(ב) עבודת שיווק מטעם היזם אשר בונה מבנה תעשייה בתוך אותו אזור תעשייה</p>

הרדיוס של הפריפריה אשר היא אזור יעד לשיווק הוא שונה בהתאם למיקומו ולגודלו של אזור התעשייה: ככל שאזור התעשייה הוא נמצא במקום מרכזי יותר בארצנו ו/או הוא גדול יותר כן הוא יכול לפנות אל יזמים אפשריים וגם אל שוכרים אפשריים של שטח הנמצאים כיום במרחק גדול יותר ממנו.

<p>הפניה הזו נעשתה רק אל קונים פוטנציאליים בתוך ישראל.</p>	<p>(א) עד לא מכבר</p>
<p>יש טעם לפנות גם אל קונים בחו"ל. אלו הם לדוגמה חברות היי-טק ישראליות הרשומות (משיקולי מס) בארה"ב ואשר חלק מתוך פעילות המו"פ שלהן נעשה (עדיין) בארצנו</p>	<p>(ב) כיום</p>

באופן דומה, חל גם שינוי בשנים האחרונות בגודלו של הנכס הנקנה או נשכר על ידי שוכר אחד גדול.

<p>השכרה של 3K מ"ר לתעשייה נחשבה השכרה גדולה.</p>	<p>(א) עד לא מכבר</p>
<p>יש קונים ו/או שוכרים מתוך התעשייה ו/או השירותים אשר מבקשים לעצמם 10-15K מ"ר בנוי בתוך אזור התעשייה.</p>	<p>(ב) כיום</p>

חלק מבין הקונים או השוכרים האלו אף מוכנים להשכיר בעצמם חלק מן הנכס לחברות אחרות אשר הן תואמות לפעילותם הכלכלית.

**מכון ציגלמן לחקר השיווק**

### 3. מהם כלי השיווק העיקריים אשר הם יישמשו לטובת מבני תעשייה?

בין פעולות השיווק אנו ממליצים על שתי פעולות עיקריות:

- 1) ביקורי מכירה מטעם חברת הניהול אצל כמה שיותר קונים פוטנציאליים (יזמי נדל"ן) או ביקורי תועמלנות אצל עסקים אשר יכולים להפנות אל חברת הניהול קונים לנדל"ן המסחרי.
- 2) קידום מכירות בעיקר דרך דיוור ישיר עם גיבוי של שיחת טלפון ובמידה פחותה דרך יחצ"נות, פרסום מקומי ועוד.

#### ה ס ב ר :

רצוי, כי יהיו הרבה ביקורים מטעם אנשי המכירות של חברת הניהול של אזור התעשייה (או: מטעם יזם הנדל"ן הבונה באזור תעשייה זה) אצל הלקוח הפוטנציאלי.

מניסיוננו בעבודת שיווק, נוכל להצדיק המלצה זו שלנו דרך שלוש אמירות:

- 1) הלקוח קונה קודם כל את האדם (בדרך כלל: איש המכירות), ורק לאחר מכן את המוצר (נדל"ן מסחרי) המוצע על ידו.

- 2) **ביקור** אצל הלקוח או אצל אדם אשר מפנה אלינו לקוח הוא הכלי היעיל ביותר של שיווק. 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.

- 3) במכירה ו/או השכרה של נדל"ן מסחרי לתעשייה יש עדיין מרחק רב גם בין הפגישה עם לקוח פוטנציאלי ובין סגירה של עסקה עמו.

ניתן לתאר זאת דרך שתי המשוואות הבאות:

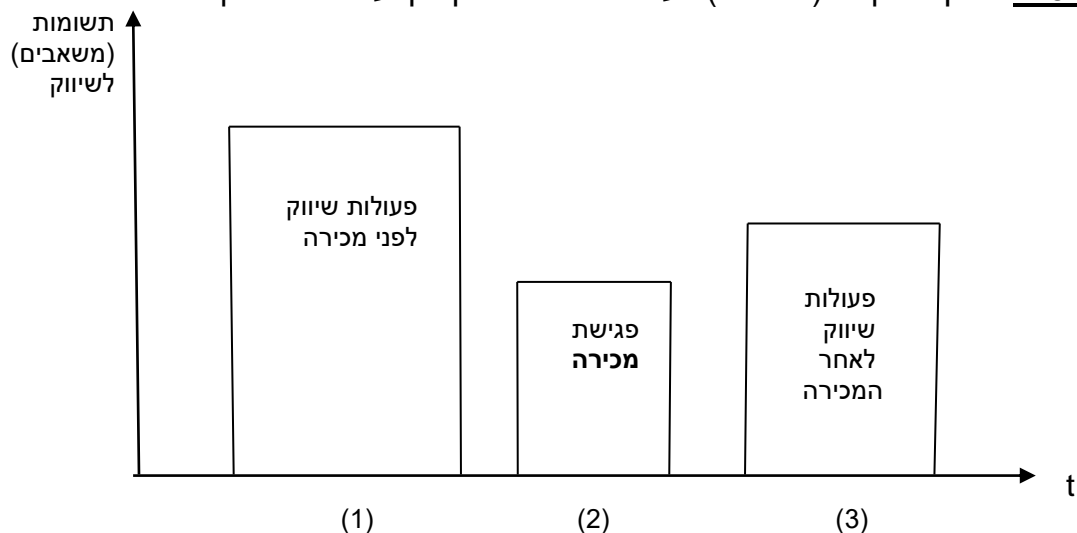
א) עסקה סגורה	=	10 מתעניינים חמים
ב) מתעניין חם	=	10 קונים פוטנציאליים עמם נפגשנו.

דהיינו, צריך להיפגש עם כ-100 שוכרים פוטנציאליים של נכס לתעשייה כדי לסגור עסקה עם שוכר אחד.

איש מכירות של עסק שהוא בשוק תחרותי מתבקש לעשות בשבוע (5 ימים) כ-20 ביקורי שטח. פעם בשנה, דהיינו, באחד מבין ביקורי השטח של איש המכירות אצל הלקוח כדאי, כי גם מנהל המכירות (אם יש כזה) יגיע לביקור אצל הלקוח.

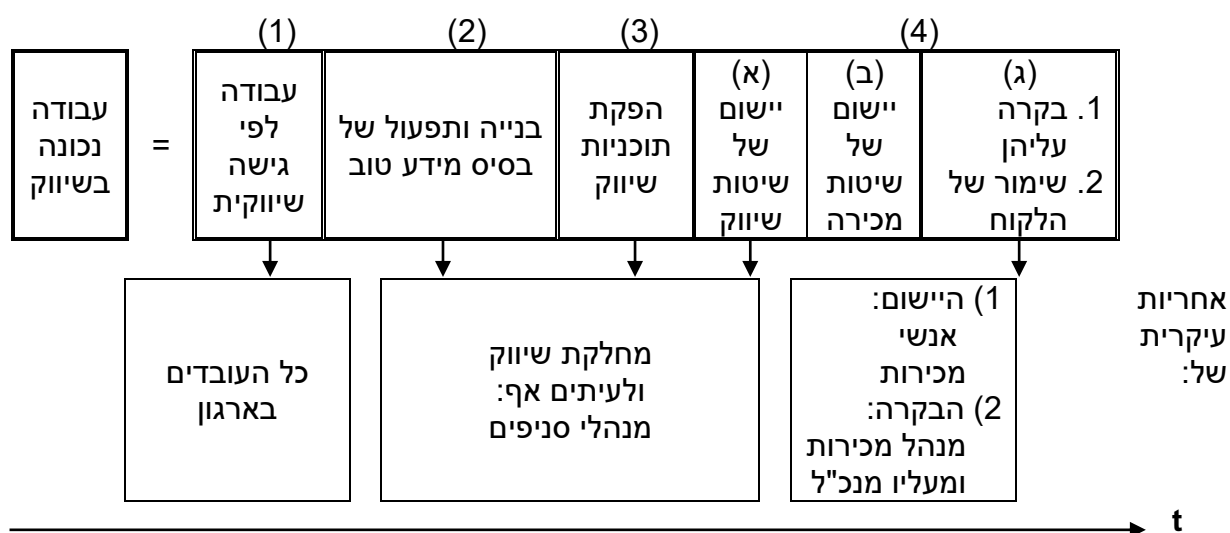
המכירה (דרך ביקור או בדרך שיחת טלפון) מייצגת שלב מאד מתקדם בעבודת השיווק אשר נעשית בכל ארגון. רוב עבודת השיווק נעשית לפני המכירה ומיעוטה, אף לאחר המכירה. ניתן לתאר זאת בעזרתו של התרשים הבא:

**תרשים מס' 2:** היכן ממוקמת ("נופלת") פעולת המכירה בתוך סך עבודת השיווק?



ניתן לפרט קמעא יותר את פעולות השיווק אשר הן באות לפני וגם אחרי המכירה בעזרתו של התרשים הבא:

**תרשים מס' 3:** ארבעה שלבים עיקריים בעבודת שיווק.



אנו רואים כי פעולת המכירה מאזכרת רק במשבצת 4 ב' בתרשים זה. כל שאר המשבצות הן מייצגות פעולות שיווק לפני ואחרי המכירה.

ניתן להשוות את פעולת המכירה לעבודתו של חייל חי"ר: לפני היציאה לשטח הוא צריך מפה טופוגרפית, צילום אוויר, מימיה, מכשיר קשר, רובה ועוד הרבה עזרים. את אלו מספק לו אגף השיווק. אך, גם אחרי החזרה מן השטח הוא חייל החי"ר (איש המכירות) עובר תחקיר ומקבל היזון חוזר רב: גם את זה מספק לו אגף השיווק.

יש מינהלות של אזורי תעשייה וקל וחומר, יזמים של נדל"ן תעשייתי אשר בונים מבני תעשייה באזור התעשייה אשר מפעילים זכיון או מתווכים של נדל"ן. במקרה כזה, עבודת השיווק נעשית על ידי המפעיל (חברת הניהול של אזור התעשייה או היזם של נדל"ן אשר בונה בתוך אותו אזור תעשייה) ועבודת המכירה נעשית על ידי המופעל (הזכיון או מתווך הנדל"ן).

מכון ציגלמן לחקר השיווק

#### 4. מהו המבנה הארגוני הרצוי עבור מחלקת שיווק בחברה?

חברת ניהול של אזור תעשייה צריכה לפחות שני עובדים במחלקת השיווק שלה:

1. פקיד/ת שיווק
2. אשת מכירות.

בנוסף, צריך כי המנהל של חברת הניהול (אם הוא למד שיווק ומתאים לכך) ינהל את עבודת השיווק.

הערה: למינהלת אזור תעשייה שהיא דרך התמ"ס אסור להעסיק זכיון לנדל"ן.  
כנגד, למינהלת אזור תעשייה שהוא פרטי (בנתניה, מת"מ, תפן וכד') מותר להעסיק זכיון כדי למכור או להשכיר את הנדל"ן.

#### 4.1 פקידת שיווק

##### א. מדוע להתחיל בתפקיד של פקידת שיווק?

מניסיוננו, עדיף לעסק כמו חברת ניהול של אזור תעשייה להתחיל בהפעלה של פקידת שיווק (טלמרקטינג) שכירה על פני הפעלה של אשת מכירות וקל וחומר, על פני הפעלה של מנהל/ת שיווק.

עדיף לעסק להתחיל בהעסקה של פקידת שיווק (טלמרקטינג) עקב 3 סיבות:

- 1) השכר של פקידת שיווק מיומנת הוא הרבה יותר נמוך מאשר השכר הנדרש לאשת מכירות וקל וחומר, מאשר השכר אשר יידרש על ידי מנהלת שיווק.
- השכר ברוטו של כל אחת מבין 3 עובדות אלו למשרה מלאה הוא בקירוב כדלקמן:

##### שכר חודשי ברוטו (בקירוב)

5,000 ₪	1. פקידת שיווק עם BA
3,000 ₪ + עמלה מתוך המכירה או ההשכרה *	2. אשת מכירות
10,000 ₪	3. מנהלת שיווק

לעסק קטן הרבה יותר קל לספוג הוצאה ראשונית בגין פקידת שיווק.

\* הערה: העמלה הניתנת לאשת מכירות בגין השכרה של נדל"ן לתעשייה היא בדרך כלל בשיעור הרבה יותר גבוה מן העמלה המשולמת לה בגין מכירה של אותו נדל"ן לתעשייה.

- 2) פקידת השיווק היא נדרשת כדי לבנות בסיס מידע שיווקי אשר יוכל לשרת את אנשי המכירות ו/או את התועמלנים.

בנייתו של בסיס מידע מינימלי סביר תימשך כשנה שלמה.  
בסיס המידע השיווקי יידרש הן כדי לדוור כלפי קונים פוטנציאליים והן כדי לתאם פגישות עבור אנשי מכירות ו/או עבור תועמלנים בחברת הניהול של אזור התעשייה (או: אצל יזם הנדל"ן הבונה באזור תעשייה זה).

- 3) בטווח הזמן הקרוב מנהלים של חברת הניהול יוכלו לעשות חלק מבין ביקורי המכירה. אמנם בדרך כלל מנהלי חברת הניהול הם לא אנשי מכירות מקצועיים אך, מכל עבודת השיווק דווקא את הפונקציה הזו יש סיכוי, כי הם יבצעו באיכות סבירה.

**ב. כיצד לקלוט פקידת שיווק כזו?**

כדי להצליח בקליטה של פקידת שיווק (טלמרקטינג) רצוי להקפיד על שלושה כללים עיקריים:

- 1) יש להקצות חדרון למחלקת השיווק. על דלת החדרון יש לתלות שלט ועליו כתוב "מחלקת שיווק". רק עסק אשר מתייחס אל פעילות שיווק כאל פעילות נפרדת ועצמאית יתחיל להצליח בעבודת שיווק הנעשית מטעמו. בחדרון המיוחד למחלקת השיווק צריך להציב מחשב פי.סי. ושתי שלוחות טלפון. המחשב צריך להיות פנטיום בסביבת חלונות (Windows) ועליו צריכה להיות מותקנת חבילת תוכנה של אופיס 2000 הכוללת בתוכה בין היתר, את התוכנות: וורד, אקסס.
- 2) יש לשלוח לכל מועמדת לתפקיד בדרך הדואר, טרם קבלתה לעבודה, הגדרה מודפסת (Job Description) של תפקידה. כך נחסכות אי-התאמות רבות בין הציפיות מפקידת השיווק לבין היכולת של פקידת השיווק.
- 3) יש להעביר לפקידה החדשה הדרכה טובה בנושא נדל"ן.
  - עליה לבקר עמכם ב:
    - (1) אתרי בניה
    - (2) תערוכות בניה
    - (3) אתרי בניה מתחרים באזור הסמוך אליכם
    - (4) קונים פוטנציאליים
    - (5) מחלקות שיווק בחברות אחרות שהן לא מענף הבניה.

בנוסף, יש לבקש, כי היא תלמד (ולא רק תקרא בעלמא) נתונים סטטיסטיים רבים אודות ענף הבניה לתעשייה בארצנו.

כך למשל, עליה לדעת כמה שטח (מ"ר) של בניה לתעשייה נרכש בשנה ובאילו מחירים על ידי חברות ישראליות מענפים עיקריים באזורים שונים בארצנו.

**4.2 איש/אשת מכירות**

כדאי לשקול הפעלה מתוך חברת הניהול של איש/אשת מכירות הוא יידרש להגיע אל שתי אוכלוסיות עיקריות:

1. יזמים של נדל"ן
2. חברות תעשייה.

ניתן להשוות בין שני עובדים אלו (עובדת טלמרקטינג ואשת מכירות) וגם בין העובד השלישי הנוסף (תועמלן אם יידרש) בעזרתה של הטבלה הבאה:

**טבלה מס' 3:** השוואה בין שלושה תפקידים עיקריים בתוך מחלקת שיווק. שער החליפין כיום נע סביב  $1\$ = 4$  ₪.

(א) מכירות	(ב) תועמלנות	(ג) טלמרקטינג	
לא	לא	כן	1. האם צריך לעבוד בצוות?
שנתיים	3 שנים	1/2 שנה	2. כמה זמן נהוג בדרך כלל לעבוד באותו תפקיד באותו ארגון?
3,500 ₪ + עמלה	4,000 ₪ ועוד עמלה בשיעור זעיר	3,000 ₪ ועוד עמלה בגין כל פגישה אשר נקבעה. הברוטו מגיע לכ-5,000 ₪	3. שכר חודשי (בנוסף על רכב) למשרה מלאה
כן	כן	לא	4. האם צריך רכב?
6-8	1	2	5. כמה עובדים כאלו יש בדרך כלל בארגון המוכר בארץ מוצרים וכד' בכ-10M\$ בשנה לכ-1,500 לקוחות ארגוניים (קבלנים, חנויות וכו')?
גביה	ייעוץ הנדסי	בניה של מאגר מידע שיווקי, קידום מכירות, סקר שביעות רצון לקוחות	6. תפקידים נוספים לעובד זה, בדרך כלל
רק במוצר טכני: רצוי מהנדס	בדרך כלל: מקצוע מדעי	רצוי: תואר בעבודה סוציאלית	7. השכלה נדרשת
10,000 ₪	6,000 ₪	5-6,000 ₪	8. מהו שכר ברוטו אליו מגיע עובד טוב (כולל עמלה)?
בשטח	בשטח	ליד הטלפון במשרד	9. היכן עובד זה נמצא ברוב שעות עבודתו?
0.2	0.4	0	10. באיזו מידה העובדים הקיימים בחברת אחים ח. הם מתאימים לבצע עבודה זו? 0 = אפסי 1 = מירבי

כאמור, אנו ממליצים בשלב הראשון רק על זוג עובדים: פקידת שיווק (טלמרקטינג) ואיש/אשת מכירות.

תם ולא נשלם.

### הרצאה מס' 3: מבנה ארגוני עבור אגף או מחלקת שיווק בחברת הבניה

מנהלים של חברות בניה רבות מתחבטים בהחלטה:

"מהו המבנה הארגוני הרצוי עבור אגף (או: מחלקת) השיווק שלנו?"

ההחלטה הזו יכולה להתייחס אל מבנה ארגוני של יחידת השיווק:

- (1) בחברת הבניה כולה.
- (2) בחטיבה לניהול של נדל"ן מסחרי.
- ואולי אף:
- (3) בתוך פרוייקט (מרכז מסחרי, מבנה של דיור מוגן, מרכז רפואי וכד') של נדל"ן מסחרי.

התקציר הנוכחי יבחן את ההחלטה הזו דרך 3 שאלות. שאלות אלו הן:

1. **מהו מבנה פורמלי** עבור אגף או עבור מחלקת שיווק בחברת בניה קטנה מול המבנה הקיים בחברת בניה גדולה?
2. האם גם בחברת בניה אשר היא מעסיקה מתווכי נדל"ן או מעסיקה חברה לשיווק נדל"ן **צריך** אגף או: מחלקת שיווק?
3. מהי **הגדרת התפקיד** (Job description) של עובדים עיקריים באגף ו/או מחלקת שיווק בתוך חברת בניה?

לכל אחת מבין שלוש השאלות האלו נקדיש פרק נפרד בתוך מאמר זה.



# 1. מהו מבנה פורמלי עבור אגף או מחלקת שיווק בחברת בניה?

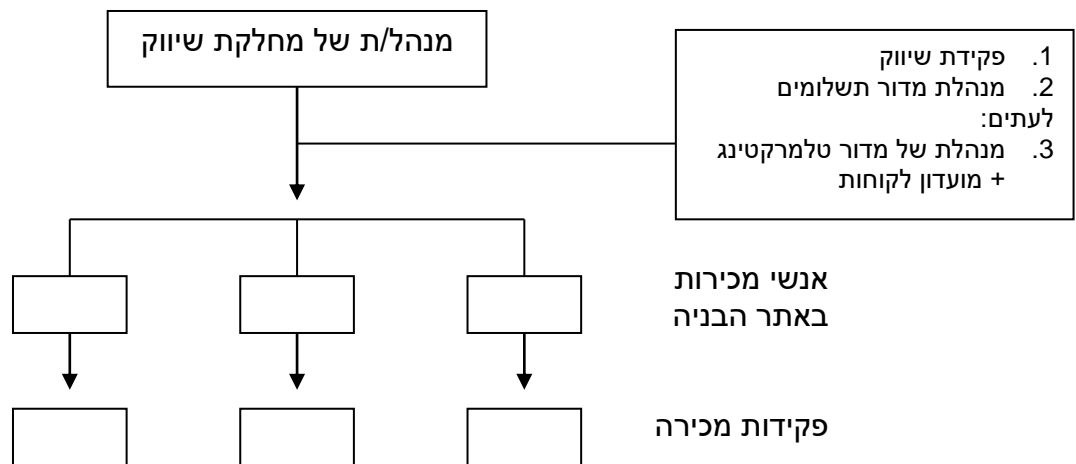
בחברת בניה אשר היא עדיין קטנה ו/או היא בונה כרק במספר קטן של אתרים ניתן להסתפק במחלקת שיווק.

בחברת בניה אשר היא גדולה ו/או היא בונה במספר גדול של אתרים רצוי כי יהיה כבר אגף שיווק.

## א. חברה קטנה

המבנה הארגוני עבור מחלקת שיווק בחברת בניה **קטנה** היא בקירוב, כדלקמן:

**תרשים מס' 1:** מבנה ארגוני פורמלי עבור מחלקת שיווק בחברת בניה קטנה.



בתרשים האחרון ניתן להבחין בשני סוגים של תפקידים בתוך מחלקת השיווק. שני סוגים אלו הם:

א. תפקידי קו (Line) : אלו כוללים את אנשי (או: נשות) **המכירות** באתרי הבניה ואת הפקידות הכפופות להם.

ב. תפקידי מטה (Staff) : אלו כוללים את בעלי התפקידים אשר נזכרים במלבן באגף ימין של התרשים. אלו הם עובדים אשר עוסקים בעיקר בעבודת **שיווק** ולא בעבודת מכירה.

ככל שחברת הבניה נדרשת להפעיל מאמץ שיווק כלפי אוכלוסיות גדולות יותר או מגוונות יותר, כן גדלה הכמות הנדרשת של עובדים בתפקידי שיווק באותה חברה.

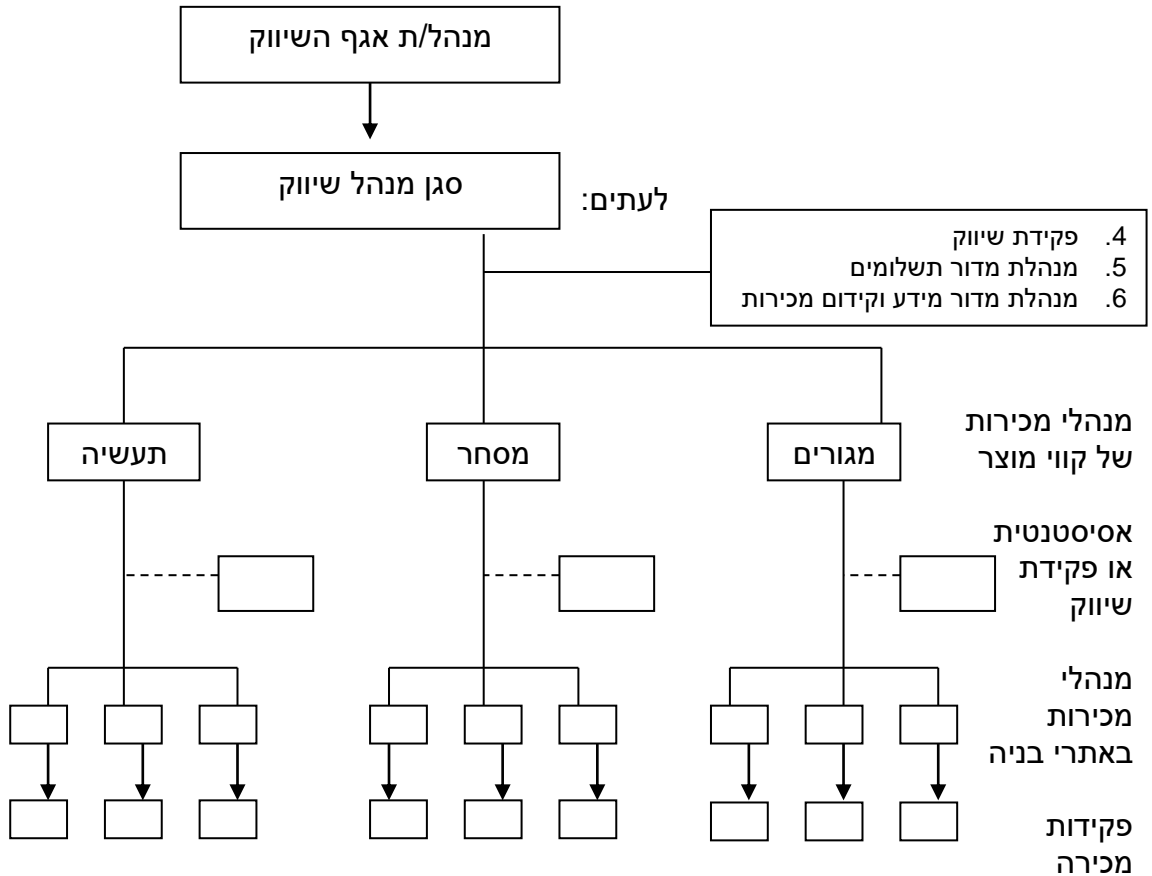
אוכלוסיות יעד אשר כלפיהן נהוג להפעיל מאמץ שיווק מטעם חברת הבניה כוללות בעיקר 3 אוכלוסיות:

- (1) לקוחות (דיירים) קודמים
- (2) לקוחות חדשים
- (3) קונים פוטנציאליים.

כלפי כל אחת מביניהם נהוג להפעיל שיטות שונות של קידום מכירות.

המבנה הארגוני הרצוי עבור פעולת השיווק בחברת בניה גדולה יותר ו/או בעלת אתרי בניה רבים יותר הוא שונה במקצת מאשר זה אותו תיארו עד כה. המבנה הארגוני החדש ניתן לתיאור בעזרתו של התרשים הבא:

**תרשים מס' 2:** מבנה ארגוני פורמלי עבור אגף שיווק בחברת בניה גדולה (יחסית).



קריאתו של התרשים האחרון מלמדת כי רצוי להציב מנהלי מכירות נפרדים לכל סוג של נדל"ן: למגורים, למסחר ולתעשייה. זאת, כי הם שונים ביניהם הן בשוק היעד והן בשיטות רבות אשר נדרשות לשם שיווק של הנדל"ן.

## 2. האם גם בחברת בניה אשר מפעילה מתווכי נדל"ן צריך מחלקת שיווק?

חברת בניה צריכה מחלקת שיווק משל עצמה. זאת, גם כאשר המכירה של הנדל"ן נעשית דרך משרד תיווך עצמאי.

אותה מחלקת שיווק בתוך חברת הבניה אמורה לבצע את 3 מבין 4 המשימות הבאות:

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| (1) ניהול שיווק | (3) ניהול מכירות |
| (2) עבודת שיווק | (4) עבודת מכירה. |

מחלקת השיווק אמורה לבצע את פעולות מס' 1-3 מבין 4 הפעולות האלו. את עבודת המכירה היא יכולה להותיר למתווכי הנדל"ן.

נפתח את הפרק בהשוואה בין עובדי השיווק לבין העובדים במכירות. נמשיך את הפרק בבחינה של השאלה אם איש שיווק הוא מתאים לעבודת מכירה או להיפך.

### 2.1 השוואה בין עובד בתפקיד שיווק לבין עובד בתפקיד מכירות

ההבדלים בין 4 התפקידים האלו בתוך מחלקת השיווק הם מסוכמים באופן ראשוני בטבלה הבאה:

**טבלה מס' 1:** סיווג של תפקידים עיקריים באגף שיווק בחברת בניה. החץ מבטא התפתחות של התפקידים בשנים האחרונות.

(ב) מכירות	(א) שיווק	
2) אחראי על אנשי מכירות (א: מתווכי נדל"ן) בקו מוצר או באזור. זהו "סופרוויזר". הוא נדרש כל אימת שבחברה (או עבודה) יש לפחות 4 אנשי מכירות. *	3) מטה: אחריות למדיניות שיווק *	(1) מנהל
1) * קו: אחראי על מכירה כלפי אזור מסוים	4) * תפקידים כגון: 1. ביצוע של פעולות ליישום של גישה שיווקית (א) אחריות כי כל העובדים יענו נכון לטלפון (ב) טיפוח של עובדים ושל ספקים (ג) טיפול בתלונות מצד לקוחות (ד) עיצוב של משרדי המכירה ועוד. 2. הזמנת חקר שווקים, בניה ועדכון של בסיס מידע ממוחשב 3. הפקה של תוכניות שיווק 4. ביצוע של פעולות קידום מכירות: הפקה של פרוספקטים, פרסום, תערוכות, דיוור ישיר, ניהול של מועדון לקוחות (דירים) קודמים וכו'.	(2) עובד

ניתן לסכם את האבחנה בין 2 הטורים של הטבלה האחרונה בעזרת טבלה נוספת. הטבלה מקבצת תפקידי שיווק ומשווקה אותם אל תפקידי מכירה.

הטבלה נראית, כדלקמן:

**טבלה מס' 2:** השוואה בין: (1) איש שיווק לבין, (2) איש מכירות.

(2) איש מכירות	(1) איש שיווק	
חייל בשטח	70% קמ"ן 30% קמב"צ	(א) תפקיד
בשטח	במשרד + בספריה עם גיחות לשטח	(ב) מקום עבודה
1. חולה הגה 2. אמפטי 3. יודע לספר בדיחות 4. נכון לסדר יום "משוגע" 5. אופטימיסט מושבע 6. בעל הופעה נאה 7. מקרין אמינות 8. נודניק מוצלח 9. מומחה למוצר 10. בעל כושר אלתור	1. השכלה טובה בשיווק 2. "ראש פתוח"	(ג) כישורים
א. משכורת בסיס צנועה ב. עמלה מתוך מכירות ג. בונוס שנתי על מצוינות	משכורת בסיס. לעתים, היא כוללת פרומיל מתוך גידול ריאלי במכירות בתקופתו.	(ד) שכר

הראשון, איש השיווק, כמו יעקב, הוא "יושב אוהלים". השני, איש המכירות, כמו עשו, הוא "צייד בשדה".

## 2.2 האם ניתן להחליף תפקידים בין איש השיווק לבין איש המכירות?

רק לעתים נדירות ניתן למצוא עובד שיווק אשר גם מתאים למכירות או, להיפך: איש מכירות אשר הוא מתאים לעבודת שיווק. ברוב המקרים, עובד המצטיין בתחום אחד מבין האלו לא יהיה טוב בתחום השני. זאת, בעיקר משום שהכישורים הנדרשים עבור כל אחד מבין שני התפקידים הם לא רק שונים אלו מאילו אלא חלקם הוא אף מנוגד.

ניתן לומר בצורה כללית כי ככל שעובד שיווק הוא משכיל יותר בתחומו ו/או בעל כישורי ניהול טובים יותר כן יקשה עליו לבצע עסקאות מכירה. זאת, בין השאר כי בהן המוכר נדרש לא אחת "לעגל פינות". כנגד, איש מכירות טוב יקשה, בדרך כלל, לקרוא מחקרי שוק, להפיק תכנית שיווק שנתיית, לבחון עלות-יעילות של מבצע קידום מכירות ואפילו לנסח קומוניקט עבור יחסי ציבור.

הפרק הבא והאחרון, פרק מס' 3, יפרט קמעא אודות תפקידיהם של עובדים עיקריים בתוך מחלקת השיווק הזו.

אנו נבחר להתמקד בתפקיד של מנהל שיווק ובתפקיד של מנהל מכירות.

מכון ציגלמן לחקר השיווק

### 3. תפקידיהם של מנהל שיווק ושל מנהל מכירות

#### 3.1 מנהל שיווק

מנהל שיווק בחברת בניה אחראי לבצע 4 קבוצות של פעולות. קבוצות אלו הן:

- (1) אחריות כי החברה כולה תעבוד לפי גישה שיווקית.
- (2) בניה ועדכון של בסיס מידע שיווקי.
- (3) הפקה של מסמכים לתכנון של עבודת השיווק.
- (4) הפעלה של שיטות שיווק ובקרה על יעילותן.

ניתן לפרט את עיקרי הפעולות (לא לפי סדר חשיבות) האלו בעזרה של הטבלה הבאה:

**טבלה מס' 3:** פעולות אשר הן בתחום האחריות של מנהל שיווק בחברת בניה.

פרופורציה בעבודה שלו	פירוט	תחום
5%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. אחריות כי כל העובדים בחברת הבניה יענו נכון לטלפון.</li> <li>2. אחריות להקמה של מועדון לקוחות (דיירים) קודמים.</li> <li>3. אחריות לעיצוב יפה של משרדים אשר בהם יש קבלת קהל.</li> <li>4. אחריות כי ספקים יקבלו יחס הוגן. כל ספק הוא בחזקת קרוב של לקוח.</li> <li>5. אחריות לביצוע שוטף של סקר שביעות רצון בקרב קונים.</li> </ol>	1. גישה שיווקית
20%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. א. השגה של רשימות של ארגונים בהם יש קבוצות של קונים פוטנציאליים של דירות ו/או של נדל"ן מסחרי. ב. השלמה של כ-20 פרטים מזהים ביחס אל כל קבוצה כזו של קונים.</li> <li>2. אחריות לביצוע של מחקר שוק עבור אתרי בניה חדשים. זאת, כדי לבדוק:               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) מי הקונים הצפויים?</li> <li>- זהו אפיון של פלחי השוק</li> <li>(2) א. כמה דירות תימכרנה בשנה?</li> <li>או: ב. כמה מ"ר של נדל"ן מסחרי (ו/או תעשייתי) ימכר או יושכר בשנה?</li> <li>(3) למה הקונים יקנו או לא יקנו נדל"ן מעם חברת הבניה שלנו?                   <ol style="list-style-type: none"> <li>א. גורמי משיכה</li> <li>ב. גורמי דחיה.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>בדיקה כזו יכולה לסייע באפיון של תמהיל השיווק הרצוי עבור הנדל"ן המוצע. "תמהיל" שיווק כולל בתוכו את כל ארבעת ה-P's (מוצר, מחיר, הפצה פיזית, קידום מכירות).</li> <li>3. בניית כרטסת אודות קונים פרטיים פוטנציאליים. "כרטיס" כולל בתוכו כ-20 פרטים מזהים אודות כל קונה פוטנציאלי.</li> <li>4. עדכון של מפה של האזור ועליה ציון של:               <ol style="list-style-type: none"> <li>א. אתרים אשר נבחנו ונמכרו על ידי קבלנים שונים. מול:</li> <li>ב. אתרים נוספים כנ"ל אשר הם עומדים לשווק בשנה הקרובה. כולל: ציון של כמות דירות (או: של נדל"ן מסחרי) בכל אתר.</li> </ol> </li> <li>5. ניהול של קסלר ובו דוגמאות לפרסום של אתרי בניה מטעם קבלנים אחרים.</li> </ol>	2. בסיס מידע שיווקי: בניה ותפעול

פרופורציה בעבודה שלו	פירוט	תחום
	<p>6. הפקה של טבלת השוואה מפורטת בין קבלנים באזור. זוהי השוואה ביניהם לפי כ-12 קריטריונים. הקריטריונים האלו כוללים:</p> <p>א. מאפיינים ארגוניים של כל קבלן          ב. "סחורה" למכירה דרך כל קבלן          ג. שיטות שיווק מטעם אותו קבלן</p>	<p>2. בסיס מידע שיווקי: בניה ותפעול (המשך)</p>
20%	<p>1. כתיבה ואחריות להפקה של תכנית מכירות רבעונית.          2. כתיבה והפקה של תכנית שיווק שנתית.          3. כתיבה והפקה של תכנית עסקית (Business Plan). זאת, עבור כל השקעה כספית בהיקף של \$1M ומעלה.</p>	<p>3. הפקה של מסמכים לתכנון של עבודת השיווק</p>
45%	<p>1. <b>מוצר -</b>          א. אפיון נכון של דירות המגורים          ב. אפיון נכון של המשרדים למכירה          ג. אפיון נכון של מבני התעשייה (אם יש) אשר עומדים למכירה או להשכרה.</p> <p>2. <b>מחיר -</b>          קביעה של מחיר מתאים עבור דירות ועבור נדל"ן מסחרי המוצעים למכירה או להשכרה מטעם חברת הבניה.</p> <p>3. <b>הפצה פיזית -</b>          אחריות ל-6 החלטות (ופעולות נגזרות מהן) בתחום של קידום מכירות. החלטות אלו הן:          (1) כלפי מי להפנות את מאמץ קידום המכירות?          - זוהי הגדרה של אוכלוסיות יעד אשר עליהן חפצים להשפיע.          (2) אילו יעדים התנהגותיים רוצים להשיג בחברת הבניה בעזרת קידום המכירות?          (3) באילו כלים של קידום מכירות?          ניתן לשקול הפעלה של תמהיל מתוך הכלים הבאים:          * פרסום          * דיוור ישיר          * יחסי ציבור          * הופעה בתערוכות          * מתנות (Give aways)          * אירוח של קונים          * מועדון לקוחות ועוד.          (4) עם איזה תקציב שנתי של קידום מכירות?          (5) איך לחלק את התקציב?          (א) בין אתרי בניה?          (ב) בין תקציב לתדמית ובין תקציב עבור מכר?          (ג) על פני רבעונים בשנה?          (6) עם איזה מסר עיקרי בתוך קידום המכירות?</p> <p>אלו הן פעולות השיווק אשר עליהן מנהל שיווק הוא אחראי.</p>	<p>4. א. ביצוע בפועל של פעולות שיווק</p>
10%	<p>הפקה שוטפת של דו"חות אשר מפרטים:</p> <p>1. תפוקה (מכירות).          2. תשומות (מאמצי שיווק)          3. יחסים של: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">תפוקה / תשומה</span></p>	<p>4. ב. בקרה (Control) על הנ"ל</p>



אלו הם תפקידו של מנהל השיווק  
סעיף המשנה הבא יפרט את תפקידו של מנהל המכירות.

### 3.2 מנהל מכירות

במידה וחברת הבניה בונה פרוייקטים שונים ו/או מפעילה צוות של אנשי מכירות או כמה משרדי תיווך ולא רק אחד אזי, היא זקוקה גם למנהל מכירות שכיר.  
תפקידו הוא לנהל את המכירה הנעשית עבור חברת הבניה. זוהי מכירה דרך אנשי מכירות שכירים ואפילו דרך משרדי התיווך העובדים עבורה.

מנהל מכירות אחראי על הפעולות (לא לפי סדר חשיבות) הבאות:

- 1) (א) איתור וגיוס של אנשי מכירות חדשים.  
(ב) פיטורין (אם נדרש לפטר) של אנשי מכירות.
- 2) הדרכה שלהם בכתב בחברה (וגם בשטח) ובחינה שלהם.
- 3) ניסוח של הסכמי עבודה עם אנשי המכירות.
- 4) (א) מהירה של שטח מסחרי (בנייני משרדים וכד').  
(ב) ביצוע של עסקאות מכירה עם לקוחות גדולים (כגון: עמותה, קבוצות מאורגנות) ו/או עם לקוחות בעייתיים".
- 5) חלוקת טריטוריות ו/או פלחי שוק בין אנשי מכירות שלו.
- 6) קביעה בכתב של יעדי מכירה רבעוניים וגם יעדים חודשיים לכל איש מכירות.
- 7) הפעלה של פקידות המכירות.
- 8) הפקה של דו"ח בקרה מודפס המסכם עמידה של אנשי מכירות ביעדי מכירה.
- 9) ניהול של ישיבה שבועית עם אנשי המכירות.  
זוהי ישיבה בה:  
(א) נבדק ביצוע של כל איש מכירות מול יעדים אשר היו לו.  
(ב) נבדקות עסקאות אשר הופסדו ומופק דו"ח לקחים על כך.  
(ג) ניתן חיזוק לאנשי מכירות.
- 10) ביקור חברתי בבתיהם של אנשי מכירות וגם אירוח שלהם אצל מנהל המכירות.
- 11) אחריות לתיאום בין מחלקת המכירות לבין ארגונים חיצוניים אשר תורמים לעבודת השיווק של הנדל"ן. אלו יכולים לכלול מתווכי נדל"ן, אדריכלים, עורכי דין ועוד.
- 12) אחריות לקשר בין מחלקת המכירות לבין מחלקות אחרות (ובפרט: הנדסה).
- 13) ניהול טוב של התועמלנות הפותחת דלתות למכירה.

מכון ציגלמן לחקר השיווק



- (14) פתרון לדרישות ייחודיות מצד לקוחות
- (15) עדכון של מחירונים.
- (16) מעקב אחר מימוש של חוזי התקשרות.
- (17) הקמה של אותו חלק בתוך בסיס מידע שיווקי אשר נועד לתמוך ישירות באנשי המכירות.
- (18) אחריות לפעולות מסוימות של קידום מכירות. אלו הן פעולות אשר מבוצעות על ידי אנשי המכירות או על ידי המחלקה בה הם עובדים.

אלו, אם כן הן, הפעולות העיקריות הנדרשות מאת מנהל המכירות.

התקציר הנוכחי בחן מבנה ארגוני רצוי עבור מחלקת השיווק בחברת בניה.

הושם בו דגש על:

- א. המבנה הפורמלי במחלקת השיווק.
- ב. האבחנה בין תפקידי שיווק לבין תפקידי מכירה.

מניסיונו, מבנה ארגוני נכון במחלקת השיווק הוא תנאי חיוני ליישום יעיל של שיטות לשיווק מטעם חברת הבניה.

---

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").