

# שיווק עמותות: מחלקת שיווק בעמותה?

(מאמר אשר הופיע בירחון "מנהלים נכון")

## הכותב: ישראל ציגלמן

לאחרונה, פגשתי מנהלים של שלוש עמותות שונות: בית ספר שדה בישוב סוסיא, ישיבה על תיכונית בחיפה ולבסוף, "מטה חיפה למען ארץ ישראל", עמותה המאגדת פעילים למען יש"ע, הגרים בעיר חיפה ובסביבתה. כל אחד מביניהם פנה אלי בשאלה בנושא שיווק.

**הראשון**, מנהלו של בית ספר שדה בישוב סוסיא, זקוק ליותר **לקוחות**: הוא חפץ להגדיל את כמות בני הנוער המגיעים דרך בית הספר שבו הם לומדים, לבקר בסוסיא. בנוסף, הוא היה מעוניין כי, שיעור יותר גבוה מביניהם ירכשו גם את הלינה שלהם בסוסיא ולא באכסניה אחרת. כיום, רק אחוזים בודדים מתוכם רוכשים גם את הלינה באכסניה אשר בסוסיא. זאת, בהשוואה למשל לאכסניה במצפה רמון, אשר אצלה, שיעור הלינות הנרכשות הוא גבוה מאוד. והרי הלינה הוא המוצר הרווחי יותר בין המוצרים הנרכשים בבתי ספר שדה. "אתה צריך גם כסף או פעילים?" שאלתי את ידידי המנהל. "לא" הוא השיב. "צריך בעיקר לקוחות".

**השני**, מנהל בישיבה תיכונית חדשה בחיפה, אינו מתעניין דווקא בלקוחות (תלמידים) נוספים. הצורך העיקרי שלו הוא דווקא בגיוס של **תורמים** או, כהגדרתו: "אני צריך כמה שיותר הוראות קבע. מה דעתך כי, נחפש אותן לא רק בקרב הציבור הדתי אלא, אפילו בקרב הציבור החילוני בחיפה?" הכסף נדרש הן כדי לתמוך בתלמידי הישיבה והן, כדי לממן הוצאות שוטפות שלה.

**השלישי**, מנהל של עמותת "מטה חיפה", לא שוחח איתי אודות לקוחות וגם לא אודות תורמים. הוא מעוניין בעיקר לאתר **חברים** אשר יקחו חלק פעיל בפעילות ההתנדבות של העמותה: הם יסעו לבקר בישובי השומרון, יתקינו שלטים על בתים בחיפה, יעבו משמרות מחאה בצמתים, ירכשו מוצרים מתוצרת יש"ע, יסייעו בשמירות במאחזים ועוד.

"כל הפעילויות האלו מתקיימות באופן שוטף אך, הארגון שלהן עדיין נופל על צוות של כשלושים חברים בלבד. צריך לפיכך כי, צוות המארגנים יוכפל" ... אמר ידידי. "כך, הנטל הנופל היום על כתפיהם של החברים הפעילים, יתחלק על פני יותר חברים" ..

אלו הן שלוש עמותות עם צורך שיווקי מאוד שונה האחת מרעותה. הראשונה צריכה לקוחות. השניה צריכה תורמים בעוד השלישית צריכה יותר פעילים מבין חבריה.

אצל שתי העמותות הראשונות, הזקוקות ללקוחות וכן, לתורמים, עיקר עבודת השיווק הנדרשת מטעם העמותה היא כלפי חוץ. כנגד, בעמותה השלישית, הצריכה יותר פעילים, עיקר עבודת השיווק הנדרשת היא מופנית כלפי פנים.

- האם עמותה כזו צריכה מחלקת שיווק?
- מהי עבודת השיווק הצריכה להיעשות במחלקה זו?  
ולבסוף,
- מה צריך להיות תקציב השיווק ומי הם העובדים במחלקת השיווק?

על שאלות אלו נשיב במאמר הקצר הנוכחי.

## **א. האם העמותה צריכה מחלקת שיווק?**

עמותה צריכה מחלקת שיווק כאשר עבודת השיווק הנדרשת בה היא רבה: כלפי מאות, וקל וחומר, כלפי אלפי לקוחות, תורמים או, פעילים בעמותה. כל זאת, אם יש לעמותה את התקציב המינימלי הנדרש לשם הפעלתה של מחלקה כזו.

מסתבר כי, עדיין רק אצל מיעוט זעיר (להערכתנו, 2%) של כעשרים אלף העמותות הפעילות בישראל יש מחלקת שיווק. אף בהן, אותה מחלקה עוסקת בעיקר בגיוס כספים ורק במידה פחותה, בעבודת שיווק קלאסית: גיוס לקוחות, וכן גיוס חברים והפעלתם.

חלק ניכר מבין העמותות אינן זקוקות למחלקת שיווק: הן מעדיפות לבסס את פעילותן על התנדבות ו/או הן מייצרות פעילות שהיא מקומית ומוגבלת בהיקפה.

כזו היא לדוגמה, אגודת חובבי הטבע של חיפה (אף שהיא איננה רשומה כעמותה). זוהי אגודה עברית ציונית שהיא פעילה מזה כ-68 שנה בארגון של טיולים ברגל, ברחבי הארץ. יש באגודה זו כמה מאות מטיילים. אך, זוהי אגודת מתנדבים שאיננה נתמכת (וחבריה אינם חפצים להיתמך) על ידי ארגון ציבורי, ועבודת השיווק הנעשית בה היא בעיקר, לשם גיוס של כעשרים מטיילים חדשים בלבד, בכל שנה. עבודת השיווק לפיכך, היא נעשית "על אש קטנה", דרך דיוור ישיר של חוברת הטיולים לכל מתעניין וכן, דרך פרסום חינם של הטיול השבועי במקומון של העיר חיפה. האגודה איננה חפצה לגדול בשיעור משמעותי וגם לא לגייס כספים. לכן, אין בה צורך במחלקת שיווק.

אך, כנגד, יש עמותות רבות אשר הן כן זקוקות למחלקת שיווק. כאלו הן למשל:

- \* עמותה אשר משווקת שירות הכולל יעוץ פסיכולוגי, דרך שמונה סניפים ברחבי הארץ. כמדומני כי, עמותה כזו משלמת כמאתיים משכורות. עמותה זו נדרשת בעיקר לשווק את שירותיה בתוך שוק תחרותי ובו מאות מתחרים.
- \* עמותה המפעילה תחנות לטיפול בנוער (מועדוניות) וגם, מסעדות חינוך לרעבים (בתי תמחוי) בשכונת יפן, בתל אביב. העמותה משלמת כשישים משכורות. עמותה זו נדרשת בעיקר לגייס כספים כדי לממן את פעילותה.
- \* עמותה המפעילה בית ספר ייחודי בישוב כמו אלון מורה. עמותה כזו נדרשת, בעזרת עבודת שיווק מטעמה, הן לגייס תלמידים חדשים והן לגייס תורמים.
- \* עמותה אשר מאגדת תושבי ישוב מסוים כמו הישוב המתחדש שא-נור בצפון השומרון. עבודת השיווק בה נועדה בעיקר למשוך משפחות לבוא ולהתיישב בישוב.
- \* עמותה המארגנת פעילות מסוימת המופנית כלפי הקהל הרחב. זוהי למשל עמותה המבקשת להביא כל שנה אלפי מטיילים לבקר בישובי אזור מסוים בארצנו, וכן הלאה.
- \* בית אבות של עמותה כמו יוצאי מרכז אירופה, אשר השוק לו נעשה תחרותי והוא עומד עם חדרים ריקים. עבודת השיווק בבית אבות כזה היא נועדה בעיקר כדי למלא את התפוסה בו.

לא אחת אני שומע מפי מנהלים בעמותה אמירה כמו: "בראשו עומדת אישיות מאוד סמכותית וידועה. מדוע בכל זאת אנו מתקשים בשיווק שלנו?"

כדי להשיב לשאלה זו אני נוהג להזכיר לשואל את חלוקת העבודה בין משה רבנו לבין אחיו אהרון. הנביא משה, הוא המנהיג הבלתי מעורער של עם ישראל כעם עבדים אשר לא רק יצא לחירות אלא, אף קיבל את התורה. אך, משה, בשאיפתו לאמת צרופה (בהיותו פרפקטיוניסט) נזקק לאחיו אהרון כדי לשווק את המהפך הגדול הזה, הן כלפי המצרים (שיווק כלפי חוץ) והן כלפי עם ישראל (שיווק כלפי פנים). אהרון המתפשר, ידע לעגל פינות והיה לשגרירו של משה כלפי הסביבה החיצונית והפנימית וכן, לשגרירה של אותה סביבה כלפי משה. ספק אם בלעדיו, הנביא משה היה מצליח להוציא את עמנו מן הגולה ולהקנות לנו את התורה.

במחלקת השיווק של עמותה צריכים לעבוד אנשים הרבה פחות חכמים מאשר האדם העומד בראש העמותה (לדוגמה, ראש ישיבה). אך, הם אמורים לעשות את העבודה ה"שחורה" של הוספת עוד לקוח, עוד תורם ועוד פעיל ולאחר מכן, את העבודה הלא פחות חשובה הכוללת את העמקת הפעילות בקרב אלו ואף, את שימורם של אלו.

## ב. מהי עבודת השיווק אשר יש לבצע בעמותה?

עבודת שיווק בעמותה היא כוללת עשרות פעולות. ניתן לקבץ אותן לשלוש קבוצות עיקריות. קבוצות אלו, והפעילויות העיקריות בתוך כל קבוצה הן:

### א) אחריות להטמעתה של גישה שיווקית בקרב כלל עובדי העמותה.

כל עובד בעמותה או, כל נציג מטעמה כלפי עלמא, צריך להיות מודרך להתנהג לפי אמות מידה אשר נקבעו על ידי הלל הזקן: על נציג העמותה להיות צנוע, הוגן בקשריו עם הזולת, ומוכן לשרת את הזולת.

### ב) פעילות שיווק קלאסית.

כאן, ניתן לציין עשר פעילויות שונות:

- (1) בניה ועדכון של קבצי מידע אודות חברים, אודות לקוחות, אודות תורמים ועוד.
- (2) הרצה של סקר תקופתי הבוחן שביעות רצון בקרב לקוחות או, תורמים לעמותה או, ביצוע של עבודה יותר מקיפה ומעמיקה של חקר שוק.
- (3) כתיבה של תוכנית שיווק שנתית. מתוך תוכנית כזו, נהוג לגזור תוכניות עבודה.
- (4) הגדרה של קו ה"מוצרים" (הפעילויות) בעמותה. כמו בחברה עסקית, משתדלים לבחור בפעילויות אשר יש להן גם ביקוש.
- (5) תמחור של שירותיה של העמותה והפקה של מחירון.
- (6) ניהול של צינורות הפצה עבור העמותה. זוהי פעולה הכוללת גיוס, מיון והפעלה של נציגים באזורי פעילות שונים של העמותה. לעתים, אלו יהיו אף נציגים אשר יעבדו עבור העמותה בשווקי חו"ל. כאשר מפעילים צוות של תועמלנים או, של נציגי מכירות מטעם העמותה אזי, עבודה זו קרויה ניהול מכירות (Sales Management).
- (7) איתור של ארגונים אחרים (ולאו דווקא עמותות) אשר העמותה שלנו תיזום במשותף עמם פעילות שיווק מסוימת (Joint Venture).
- (8) הפקה של חומר פרסומי עבור העמותה: החל מכרטיסי ביקור, דרך עלוני מידע (פלאיירים) ועד אל מודעות או, תשדירי פרסום.
- (9) דיוור ישיר של מכתבים כלפי קהלים שונים (לקוחות, תורמים, חברים ועוד), ומעקב טלפוני אחרי אותו דיוור.
- (10) הפקה של דו"חות בקרה על פעילות שיווק זו. הדו"חות כוללים חישובי עלות-תועלת מפעולות שיווק עיקריות אשר אותן העמותה ביצעה בעת האחרונה. כך, מקבלי ההחלטות בעמותה, יודעים על אילו פעולות כדאי לחזור בעת הבאה, ובאיזו דרך.

ולבסוף,

ג) **ביצוע של ביקורי שטח** לשם מכירה של שירותי העמותה כלפי לקוחות או, לשם גיוס תורמים או, לשם גיוס פעילים מתוך חברי העמותה.

**מכון ציגלמן לחקר השיווק**

## **ג. מה צריך להיות תקציב ההוצאה עבור עבודת שיווק, וכמה עובדים יעבדו במחלקת שיווק בעמותה כזו?**

שיעור ההוצאה של ארגון עבור עבודת שיווק הוא שונה בין הענפים השונים במשק המקומי. אצל חברות בניה אשר הן בונות למגורים, שיעור ההוצאה עבור שיווק (כולל, מכירות) נע סביב 3% מתוך מחזור המכירה. זהו שיעור שהוא נמוך כי, ערך המוצר הנמכר (דירת מגורים) הוא גבוה מאוד. חברות תעשייה מסורתיות מוציאות כ-10-12% מתוך מחזור מכירותיהן עבור שיווק (כולל, מכירות). אצל חברות תעשייה כמו בענף המזון אשר הן מגיעות בעצמן עד לנקודה הקמעונאית או, עד אל קונה ארגוני (מסעדה, מלון, ישיבה וכד') שיעור ההוצאה בגין שיווק מגיע לכ-20-16% מתוך מחזור המכירה השנתי שלהן. אצל חברות תעשייה שהן עתירות ידע ואשר מוצריהן מופנים כלפי שוקי יצוא במדינות מפותחות בחו"ל, שיעור ההוצאה עבור שיווק יכול גם כן להגיע ל-15%. אצל מפיצים ארציים הפועלים בשוק תחרותי, כמו אצל חברות קוסמטיקה מקומיות, שיעור ההוצאה עבור שיווק (כולל, משכורות לעובדי השיווק והמכירות) יכול להגיע אף ל-20% מתוך מחזור המכירה שלהן.

ההוצאה הנדרשת בגין שיווק בעמותה היא בעיקר, עבור כוח אדם המועסק במחלקת שיווק ובמיעוטה, היא עבור הוצאות נוספות כגון פרסום. רק בעמותות ארציות גדולות ועתירות משאבים (כמו ליב"י, האגודה למלחמה בסרטן ועוד) אפשרי כי, בתוך ההוצאה השנתית עבור שיווק, ההוצאה בגין משכורות לעובדי השיווק היא במיעוט וכנגד, דווקא ההוצאה עבור פרסום היא מהווה את רוב ההוצאה.

שיעורה של ההוצאה הכספית עבור עבודת שיווק הנעשית בעמותה הוא תלוי בעיקר, בכמות העובדים השכירים אשר העמותה נדרשת להבטיח את פרנסתם. ניתן לאמץ כלל אצבע ולומר כי, כאשר יש לפרנס כתשעה עובדים, ואין ביטחון מאין יבוא המימון לכך אזי, רצוי מאוד כי, העובד העשירי יהיה כבר עובד שיווק. אם יש בעמותה שישים מקבלי משכורת אשר אין ביטחון במימון שלהם, אזי, תידרש כבר מחלקת שיווק ובה שלושה עד ארבעה עובדים במשרה מלאה.

### **ומי צריך להיות העובד הראשון במחלקת השיווק: איש מכירות? איש שיווק? איש טלמרקטינג?**

הזהות של העובד הראשון במחלקת השיווק של עמותה היא תלויה בשאלה עד כמה מנהלה של העמותה או, בעל תפקיד בכיר אחר שהוא האחראי על תיק השיווק בה, הוא מיומן בעבודת שיווק, ובנוסף, יש לו גם זמן לנהל אותה ולו גם בחלק משרה שלו. אם לעמותה יש מנהל כזה, אזי, העובד הראשון במחלקת השיווק יכול להיות עובד טלמרקטינג. עליו בעיקר לבנות ולעדכן את בסיס המידע השיווקי. בניה של מאגר מידע שיווקי טוב יכולה להימשך לפחות שנתיים תמימות ולעתים, אף ארבע שנים. מתוך מאגר מידע כזה ניתן לבצע עבודת שיווק יזומה: לשלוח מכתבים, לטלפן ואף לתאם פגישות. רק בשלב ב', ניתן להוסיף למחלקת השיווק איש מכירות אשר עיקר עבודתו היא ריצת בשטח לשם ביקורי מכירה ורק לאחר מכן, בשלב ג', את העובד היקר יותר: מנהל השיווק.

אך כנגד, אם אין לעמותה מנהל אשר הוא בין היתר, מיומן בניהול שיווק ויש לו גם את הזמן לעסוק בכך, אזי, רצוי כי, העובד הראשון אשר יגויס למחלקת השיווק יהיה מנהל שיווק. בהמשך, בשלבים ב' וכן ג', אותו מנהל שיווק יפעיל מתחתיו עובדים נוספים כמו עובד טלמרקטינג וכן, איש מכירות.

כל זאת, בעמותה הפועלת בעיקר מתוך משרד מרכזי אחד. אך, אם העמותה היא גדולה ומפעילה בנוסף גם סניפים אזוריים ובכל אחד מהם עובדים רבים, אזי, לא מן הנמנע כי, בשלב ד', לאחר שתבוסס מחלקת שיווק מרכזית (רשתית), ימונו מנהלי שיווק זוטרים (קציני שיווק) אף בחלק מבין אותם סניפים אזוריים. כל אחד יהיה אחראי על עבודת השיווק בסניף שלו: גיוס של לקוחות או תורמים או פעילים חדשים, הגדלת סל הפעילות שלהם ולבסוף, שימור שלהם.

## ס י כ ו ם

ככל שהתמיכה המגיעה לעמותות מתקציב הציבור בארצנו היא תלך ותקטן, והשוק לעמותות, כמו השוק העסקי, יעשה תחרותי יותר, כן עמותות תידרשנה להפעיל עבודת שיווק שיטתית ומקצועית, כדי לשרוד.

המאמר הנוכחי מאפשר הצצה ראשונה אל תוך פעילות שיווק זו וכן, אל הפונקציות אשר אמורות לבצע אותה בתוך העמותה.

נספח: טבלת השוואה בין תפקידי השיווק.

---

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 מנכ"ל של מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע – חיפה (לשעבר: "הפועל").

## נספח: השוואה בין תפקידי השיווק

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.

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' 1:** 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"</p> <p>(ב) ביצוע של חלק מתוך ההפצה הפיזית (ה-P השלישי) וחלק מתוך קידום מכירות (ה-P הרביעי). בדרך כלל: נדרש ביצוע, כל שבוע, של כ-20 ביקורי מכירה, בשטח.</p>	<p>(א) אחריות כי, כל הארגון (ולא רק אגף השיווק) יעבוד בגישה שיווקית</p> <p>(ב) ביצוע של עבודת השיווק הקלאסית:</p> <p>* מודיעין "בגדול"</p> <p>זהו ניהול של בסיס המידע השיווקי:</p> <p>(1) מידע ממוחשב (2) מידע לא ממוחשב</p> <p>* הפקה שוטפת של מסמכים המשמשים לתכנון של עבודת שיווק למשל,</p> <p>- תוכנית שיווק שנתית - תוכנית מכירות לרבעון - תוכנית ביקורים ו/או תוכנית טלפונים שבועית</p> <p>* הפעלה של שיטות שיווק:</p> <p>(1) אפיון מוצר – Product (2) קביעת מחיר – Price (3) בניית רשת הפצה – Physical Distribution (4) קידום מכירות – Promotion</p> <p>אלו ידועים בתור ארבעת ה-P's</p>	1. תפקיד
<p>במשרד: יום אחד בשבוע בשטח : 4 ימים בשבוע</p>	<p>במשרד + בספריה: 4 ימים בשבוע בשטח : יום אחד</p>	2. מקום עבודה
<p>שילוב של: משכורת, עמלה ובונוס</p>	<p>משכורת בסיס</p>	3. שכר
<p>(1) "חולה הגה" (2) אמפטי (3) בעל כושר התמדה (נודניק) (4) "זאב בודד" (5) מוכן ללמד ולכן, מבין טוב במוצר (6) "חתול" (7) בעל עור של פיל (8) מסודר ומקרין אמינות (9) אופטימיסט (10) יודע לספר בדיחות</p> <p>רוב הכישורים האלו הם כישורים מולדים.</p>	<p>(1) ראש פתוח (2) ידע תיאורטי בשיווק</p> <p>רוב הכישורים האלו הם כישורים נרכשים.</p>	4. כישורים עיקריים

מכון ציגלמן לחקר השיווק

