



### חדשנות בשיווק של השכלה אקדמית

שוק ההשכלה הגבוהה (אקדמית) עובר לאחרונה שינויים, אשר מחייבים שדרוג של עבודת השיווק הנעשית מטעם כל מוסד אקדמי, אוניברסיטה וגם מכללה, אשר מתחרה בתוך שוק זה. נפתח באזכור של ערכי תפוקה וגם תשומה עיקריים המאפיינים מוסד אקדמי, אשר מתחרה בתוך שוק זה. נמשיך באזכור של שינויים הקורים בשוק נסיים בפרוט של שיפורים בעבודת השיווק הנדרשת אצל המוסד האקדמי, המתחרה בתוך שוק זה.

### 1. מהם ערכי תפוקה וגם תשומה עיקריים אשר מאפיינים מוסד אקדמי?

מדד התפוקה העיקרי של עבודת השיווק הנעשית מטעם מוסד אקדמי הוא מספר תלמידים (סטודנטים) החדשים המתחילים ללמוד בו לשנה ראשונה (שנה א') של תואר אקדמי ראשון. בין כארבעים האוניברסיטאות והמכללות המציעות תואר אקדמי ראשון, יש גדולות, יש בינוניות ויש קטנות. אוניברסיטה גדולה, כמו אוניברסיטת בר אילן או אוניברסיטת תל אביב, מושכת אליה בכל שנה כחמשת אלפים תלמידים לשנה א'. אוניברסיטה או מכללה מגודל בינוני, כמו המרכז האקדמי (מדרשת) רופין, מושכת אליה כאלף תלמידים חדשים כאלו. מכללה קטנה, כמו זו באפקה או בכנרת, מושכת אליה רק כשש מאות תלמידים חדשים. לבסוף, מכללה קטנה, כמו מכללה המציעה רק תעודת הוראה באמנות לבנות דתיות, מושכת אליה רק כמאה תלמידות חדשות כאלו. מדד התשומה העיקרי של עבודת השיווק הנעשית במוסד אקדמי כזה היא גובהו של תקציב השיווק השנתי שלו. זהו מדד עיקרי, כי רובו הגדול של תקציב זה, אם לא כולו, הוא מופנה היום להשגתה של התפוקה האמורה. גובהו של תקציב השיווק השנתי גם הוא שונה בין מוסדות אקדמיים לפי גודלם. כך לדוגמא, אוניברסיטה גדולה תקצה סכום של כחמישה מיליון שקל לעבודת השיווק, דהינו כאלף שקל לתלמיד חדש. מכללה קטנה תסתפק בתקציב שנתי בסך של כשני מיליון שקל, דהינו כשלושת אלפי שקל לתלמיד חדש. לבסוף, מכללה זעירה תסתפק בתקציב שנתי של חצי מיליון שקל, דהינו כחמשת אלפי שקל לתלמיד חדש. ניתן לראות כי, מוסד אקדמי גדול נהנה מיתרונות לגודל בתקציב השיווק שלו בעוד אשר מוסד אקדמי קטן סובל מחסרונות לקוטן בתקציב השיווק שלו.

### 2. מהם השינויים אשר קורים בשוק?

השינויים הקורים בשוק הם הן בצד ההיצע והן בצד הביקוש. בצד ההיצע ניתן לציין את חמשת השינויים הבאים:

1. ירידה במכירה, דהינו במספר הסטודנטים לשנה א' המתחילים את לימודיהם במוסד האקדמי. ירידה זו, הקורית בחלק מבין המוסדות האקדמיים, היא נובעת מהתחזקות התחרות ומקיטון השוק, כפי שיפורט בהמשך.
2. גידול במספר המתחרים הפעילים. התחרות השוררת בשוק היא לא גדלה רק במספר המוסדות האקדמיים, אלא גם במספר החוגים המוצעים מטעם אוניברסיטה או מכללה נתונה. לכן, קורה כי לחוג אקדמי מסוים יש הרבה יותר מתחרים. כך לדוגמא, חוג להנדסה אזרחית נדרש להתמודד מול תחרות חדשה מול חוגי לימוד הקרויים בשמות שונים המדגישים התמחות מסוימת בתחום הנדסה אזרחית או בהשקה אליה. אלו הם חוגים כמו הנדסת מים, הנדסת אנרגיה, תעשיות מים, והנדסת פרויקטים.
3. גדלה ההתמחות של חוגי לימוד, ולעיתים אף של מכללות בכלל, לפי מגזרים. כך, לדוגמא, יש מכללות לתעודת הוראה לבנות דתיות ואף מכללות לתעודת הוראה באמנות בלבד לבנות כאלו.
4. הסרת חסות אקדמית של אוניברסיטאות מחוגים מסוימים, אשר הוצעו במכללות אקדמיות. כך, לדוגמא, מכללת כנרת או צפת איננה יותר שלוחה לכאורה של אוניברסיטת בר אילן. לכן, המכללות נדרשות להצדיק את איכות התואר האקדמי שלהן באופן עצמאי.
5. התייקרות של תשומות: הרבה מבין התשומות הכספיות, אשר מאפיינות את צד ההוצאות הקיים, בפרט אצל מכללות פריפריאליות, צמחו מאוד לאחרונה. התשומות אשר התייקרו הן נובעות בעיקר מהתייקרות של שכר עבודה כמו של עובדי אבטחה, ותחזוקה וכן של הוצאות בנייה, ובכללן שיפוצים רבים הנדרשים כדי להקנות לסביבת המכללה אופי ייצוגי.

בצד הביקוש אירעו גם כן שינויים בולטים. שלושת השינויים העיקריים הם כדלקמן:

1. עצירה במספר הסטודנטים הכולל. מספרם שהגיע בשנת 2013 לכ-305,000, נעצר לאחר שנות גידול רבות, והוא לא חזוי לצמוח בשנים הקרובות. במקביל, שיעור מקבלי תואר ראשון ירד לראשונה בשעת תשע"ה בשיעור של כ-2% בהשוואה אל שנת תשע"ד שקדמה לה. מספר הסטודנטים קפא, עקב יציבות דמוגרפית בגודלו של דור הנוער והחיילים, אשר ממנו מגיעים כמעט כל תלמידי האקדמיה.
2. שיעור גדל של סטודנטים לתואר ראשון עבדו כבר במהלך לימודים לשנה שנייה. שיעורם, לפי סקר השכלה גבוהה משנת 2014, מגיע לכשני שלישי (66%) ומספר שעות העבודה החציוני שלהם בשבוע מגיע לעשרים ושתיים שעות.

3. הצעירים שהם מועמדים ללימודים אקדמיים, כמו גם הסטודנטים עצמם, נשענים בכל שנה ושנה יותר על המדיה הדיגיטלית, ובכללה רשתות חברתיות, בתור מקור מידע עיקרי. הם נשענים על מדיה חדשה זו, על חשבון המדיה המסורתית, אשר יוצגה בפרסום מסוג "פרינט", יום פתוח ודיור ישיר.

### 3. מהם שיפורים נדרשים בעבודת השיווק של מוסד אקדמי?

השינויים אשר קורים בשוק מחייבים את האקדמיה להתאמץ הרבה יותר מאשר בעבר כדי לשמור על מספר תלמידים נתון, או לפחות על איזון תקציבי, אשר נפגע עקב קיטון בהכנסה המתקבלת משכר לימוד. המאמץ של האקדמיה הוא נדרש הן ברמה של אסטרטגיית צמיחה והן ברמה של ניהול שיווק. אסטרטגיית הצמיחה, הדורשת פעולה שהיא "מחוץ לקופסה" היא מחייבת בעיקר מיזוג בין מוסדות אקדמיים. זהו מיזוג אשר יסייע ליעל את פעילותם, דרך חסכון בהוצאות.

ניהול שיווק מתייחס בעיקר לפעילות שיווק משודרגת בתוך הקופסה אל תקרת הזכויות הקיימת במוסד האקדמי. בהמשכו של המאמר הנוכחי אנחנו נתייחס אל פעילות זו של ניהול שיווק. השמירה על מספר נתון של תלמידים היא מתייחסת הן למספר התלמידים המתחילים לימודי שנה ראשונה והן לשיעור המסיימים אשר מקבלים תואר אקדמי במוסד אקדמי, בין אם אוניברסיטה או מכללה. שיעור גבוה של מסיימים הוא חיוני למוסד האקדמי כי הוא מהווה מרכיב חשוב בתקצובו על ידי הרגולטור. שיפור במספר תלמידים הוא מושג בעיקר דרך גיוס של תלמידים נוספים לשנה ראשונה, באנלוגיה לשיווק קמעונאי, זהו גידול במספר פעולות קופה. שיפור של שיעור המסיימים הוא מושג, באותה אנלוגיה, בעיקר דרך "שימור לקוחות" טוב, הנעשה במהלך לימודיהם לתואר אקדמי.

השדרוג הנדרש בעבודת השיווק הוא מתייחס אל שני היבטים של עבודת שיווק והם פעילויות (Activities) ופונקציות כח אדם (Functions).

#### 3.1 פעילויות

בתחום של פעילויות שיווק, המוסדות האקדמיים, נדרשים היום לאמץ את ארבעת השיפורים הבאים:

1. פניה יזומה אל יותר אוכלוסיות יעד מאשר בעבר.
  - אם בעבר, הפנייה הייתה מכוונת בעיקר כלפי מועמדים מתעניינים ישירים בלבד, כמו גילאי 21-24, הרי היום נדרשת פנייה גם אל אוכלוסיות רחוקות יותר כמו:
    - א) "ריג'טים" אשר הם מתעניינים שוויתרו וגם מבטלי הרשמה אשר לא החליטו היכן ללמוד, או אף החלו ללמוד במוסד אקדמי אחר אך יש להם דיסוננס קוגניטיבי ("חרטה") מהבחירה במוסד אקדמי זה.
    - ב) תלמידי תיכון הלומדים מקצוע לימודי מסוים ברמה של חמש יחידות בגרות. כך, לדוגמה, פקולטה לכימיה נדרשת להפעיל עבודת שיווק כלפי תלמידי י"א וגם י"ב בבתי ספר תיכוניים הלומדים חמש יח"ל במקצוע כימיה.
    - ג) מורים בכיתות י"א וכן י"ב בבתי ספר תיכוניים. זאת, על מנת שהם יסכימו לפעילויות משותפות של המוסד האקדמי עם תלמידיהם.
    - ד) בנות שירות לאומי, שהן אוכלוסיית יעד מתאימה בעיקר עבור פלח השוק של בנות הציונות הדתית.
    - ה) בוגרים. הבוגרים יכולים ונוטים להפנות מועמדים ללימוד אקדמי במוסד בו הם סיימו את לימודיהם מקרב בני משפחותיהם וגם חבריהם.
2. רענון של תיק החוגים המוצעים ולעיתים אף של הקורסים. דהינו, מותר לסגור חוגים אשר הביקוש להם ירד מאוד ולפתוח במקומם חוגים אשר יש להם ביקוש גדל. באופן דומה, ניתוח של השוק לחוג אקדמי מסוים, ובכללו, חקר הביקוש וגם חקר תחרות מצד מוסדות אקדמיים אחרים, יכול להוביל לרענון של מגוון הקורסים המוצעים בתוך אותו חוג אקדמי.
3. הפעלה של קידום מכירות ממוקד ופרטני כלפי אוכלוסיות אלו. זאת, בנוסף אל קידום מכירות מערכת המופנה כלפי עלמא.
  - קידום מכירות ממוקד פירושו פנייה אל רשימות תפוצה מסוימות. פנייה כזו מחייבת את המוסד האקדמי לבנות ולתחזק מאגר מידע שיווקי, ובו אלפי רשימות אודות חברים באוכלוסיות יעד אלו. רשומה מעודכנת בקובץ מידע שיווקי כזה היא כוללת בתוכה כעשרים פרטי מידע אודות כל סטודנט, תלמיד תיכון רלוונטי, מורה בתיכון או בוגר.
  - קידום מכירות נקודתי וממוקד הוא מאפשר השגה של יחס המרה גבוה וגם בקרה טובה אחרי יחסי עלות-תועלת המושגים במהלך מאמץ השיווק בכלל, והמכירה בפרט, הנעשה מטעם המוסד האקדמי.
  - דהינו, כאשר כותבים, מטלפנים ופונים אל אנשים הנמצאים בתוך רשימה שמית מסוימת אזי, ניתן לחשב את שיעור המסכימים לפגישה (כמו פגישה ייעוץ עם מועמד ללימודים, אירוח ביום פתוח או פגישת תועמלנות הנעשית בבית ספר תיכון), את שיעורם של אלו עמם מקוימת הפגישה ואת שיעור הקונים המושג בעקבות פגישה עמם (נרשמים ללימודים וכד').
4. הסתמכות גוברת, ומיומנת יותר מבעבר, על כלי קידום מכירות שהם דיגיטליים. בתחום זה, המוסד האקדמי נדרש לשלוש פעולות עיקריות. פעולות אלו הן כדלקמן:
  - א. לבצע פילוח טוב יותר מאשר בעבר בעיקר של המועמדים ללימודים בו, בתוך רשתות חברתיות.
  - ב. להפעיל כלפיהם עבודת שיווק בתדירות גבוהה כמו תגובות יומיות.

ג. לשבץ במדיה הדיגיטלית, כולל באפליקציה לסלולר, סרטוני יוטיוב קצרים המתייחסים לסביבת הלימודים המוצעת במוסד האקדמי המסוים.

### 3.2 פונקציות

בתחום של פונקציות שיווק, נדרשים הגדלה של מספר עובדי מחלקת השיווק ושדרוג של מיומנותיהם. **מספר העובדים** במחלקת שיווק נדרש לגדול מכיוון שעובדי מדור הרשמה, שהיה המדור העיקרי במוסדות אקדמיים שהאמון על עבודת השיווק שלהם, הם רגילים להגיב בפרט לאוכלוסיית מועמדים הפונה אליהם ולא להגיע אל אוכלוסיות יעד נוספות, כמו אלו אשר נזכרו במאמרנו זה.

תפקידי השיווק העיקריים הנדרשים ביחידת השיווק של מוסד אקדמי הם כמובן שונים בין מוסד גדול הנדרש לאלפי תלמידים חדשים בשנה ראשונה, לבין מוסד קטן המסתפק בכמאתיים תלמידי שנה ראשונה. מוסד אקדמי גדול נדרש להפעיל חמש מחלקות בתוך אגף השיווק שלו והן:

- מחלקת הרשמה
- מחלקת טלמרקטינג
- מחלקת פרסום, ובפרט תקשורת שיווקית דיגיטלית
- מחלקת אירועים, המיועדת בעיקר לשמר קשר עם בוגרים
- מחלקת מכירות, ותועמלנות, אשר עובדיה יגיעו לפגישות עם לקוחות מוסדיים היכולים לקנות כיתות וכן עם גורמים מקצועיים המשפיעים על מועמדים ללימודים, כמו מורים בבתי ספר תיכוניים ורכזות שירות לאומי.

במוסד אקדמי גדול אפשרי כי עבודת השיווק תיעשה בחלקה באגף שיווק של המוסד ובחלקה ביחידות שיווק של פקולטות, ולעיתים אף של חוגי לימוד בודדים. במקרה זה, רצוי כי אגף השיווק המרכזי (הרשתי) יבצע את פונקציות ההרשמה והפרסום בעוד אשר מחלקת שיווק בפקולטה תבצע פונקציות אחרות כמו טלמרקטינג, אירועים ותועמלנות. מוסד אקדמי קטן נדרש להפעיל את כל אותן חמש פונקציות של שיווק אך, הוא יעשה כן בדרך כלל, במגבלת תקציב, במידה צנועה יותר ועם כח אדם מצומצם יותר מאשר המוסד האקדמי הגדול.

הדרישה **למיומנות גוברת** של עובדי השיווק היא מתבטאת בארבעת הדברים הבאים:

- גיוס של עובדי שיווק שהם מיומנים בכל פונקציה מבין חמש הפונקציות הנדרשות בנפרד. כך, לדוגמא, הכישורים הנדרשים מאת מנהל יחידת טלמרקטינג הם לגמרי שונים מאשר אלו הנדרשים מאת עובד טלמרקטינג וקל וחומר, מאת עובד תקשורת שיווקית (מרקום) דיגיטלי.
- מנהל שיווק שהוא בתפקיד בכיר בהיררכיה הארגונית של המוסד האקדמי, כמו למשל בתפקיד של סמנכ"ל שיווק. רק תפקיד ארגוני בכיר מבטיח קבלת משאבים מתאימים מאת המוסד האקדמי לעבודת השיווק הנעשית בו.
- חימוש של אגף השיווק במחקרי שוק מוזמנים. המידע הנאסף במחקרי שוק מסייע מאוד לאגף השיווק כולו, או למחלקה מסוימת בתוכו, לכוון את עבודת השיווק וגם לבצע תחזית מכירות טובה.
- מחקר שוק לדוגמא הם נעשים אודות חוג לימודים חדש, אודות חוג לימודים אשר מכירתו עדיין "צולעת", אודות פלח שוק מסוים של תלמידים (כמו בנות ללימודי הנדסת מכונות, או חרדים ללימודי תוכנה), אודות אזור גיאוגרפי מסוים (כמו פוטנציאל קיים באזור המרכז למכללה אקדמית צפונית) או אף אודות כלי שיווק מסוים (כמו "יום פתוח" או פרסום ב"מדיה" מסוימת).
- ניהול של עובדי השיווק לפי תוכנית מתאימה עבורם. זוהי תוכנית הכוללת בתוכה פירוט של יעדי תפוקה עבור כל אחד מהם וכן פירוט של התשומות הנדרשות (כמו מספר טלפונים ברבעון, מספר ביקורי שטח לתועמלנות או מספר עדכונים של דף נתיחה במהלך כל חודש) כדי להשיג את אותה תפוקה רצויה.

עבודת השיווק האקדמי, כך מסתבר, היא "מיישרת קו" עם עבודת השיווק המקצועית הנעשית בשווקים תחרותיים אחרים.

### ישראל ציגלמן

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. טל': 04-8257966, פקס: 04-8255433, דואר אלקטרוני: [office@ziegelman.co.il](mailto:office@ziegelman.co.il), אתר אינטרנט: <http://www.ziegelman.co.il>

**מילות מפתח:** שיווק, מוסד אקדמי, יחס המרה, חדשנות, תלמידים, סטודנטים, תחזית מכירות, חוג, תקשורת שיווקית, מחקר שוק, מכללה, ציגלמן.