

# 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

## מה כוללת תוכנית שיווק שנתית? מאת ישראל ציגלמן

מי מאיתנו לא פגש במקרה בו מנהל השיווק של העסק מבקש פתאום, במהלכה של שנת העבודה, להוציא סכום כספי משמעותי עבור פעילות שיווק מסוימת, כמו הפקת חומר פרסומי או אף הפעלה של יחצ"ן?

אם פעילות השיווק הזו היא נעשית במסגרת תקציב שיווק שנתי, אשר אושר על ידי ההנהלה מראש כחלק מתוך תוכנית השיווק השנתית, אזי קרוב לוודאי כי מנהל השיווק לא יתקשה לקבל מאת ההנהלה מימון עבור הפעילות המסוימת הזו. אך, לא כן הדבר במקרה ולעסק אין תקציב שיווק שנתי שאושר עבורו מראש, או יש לו תקציב כזה אך הפעולה אשר נשקלת היא לא כלולה באותו תקציב או אף חורגת מאותו תקציב.

במקרה השני הזה, בו הפעולה המבוקשת היא לא כלולה בתקציב השיווק השנתי, מנהל השיווק יתקשה לקבל מאת ההנהלה העסק שלו מימון בעבורה.

- באילו עסקים כדאי לכתוב תוכנית שיווק שנתית?
- מתי כותבים תוכנית שיווק שנתית?
- מי בעסק מפיק את תוכנית השיווק השנתית?
- מה כוללת תוכנית שיווק שנתית?
- במה תוכנית שיווק היא שונה מתוכנית מכירות?

על חמש שאלות אלו אנו נשיב במאמר הנוכחי.

## באילו עסקים כדאי לכתוב תוכנית שיווק שנתית?

נהוג לכתוב תוכנית שיווק שנתית בעסק אשר הוא מספיק גדול, ויש לו תקציב שיווק שנתי של לפחות מאה אלף שקלים.

עסק גדול הוא עסק בו יש לפחות שלושה דרגי ניהול אשר בהם מנהל השיווק הוא בדרג ביניים: עליו להפעיל עובדים מתחתיו ועליו לדווח למנהלי העסק הנמצאים במקביל לו וגם מעליו.

לעומת זאת, בעסק קטן, כמו של מורה דרך, "צימר" ואפילו אתר תיירות צנוע בו מועסקים רק שלושה-ארבעה עובדים, ואשר יש בו הוצאה על שיווק בסכום שנתי של עד כמה רבבות שקלים בלבד, אין צורך להפיק מראש תוכנית שיווק. זאת, כל עוד אין דרישה מאת בנק או מאת גורם אחר המעמיד לטובתו אשראי, לקבל מראש תוכנית שיווק כזו. בעסק קטן כזה, פשוט "מתגלגלים" עם הפעילות השוטפת. דהיינו, מוציאים בו כסף עבור פעילות שיווק, אך עושים כן לפי שיקול אד-הוק או על סמך ניסיון העבר, ומבלי לכנס את תכנון השיווק השנתי למסמך כתוב ומחייב, הנכתב ומאושר על ידי הבעלים עוד לפני תחילתה של שנת העבודה.

## מתי כתבים תוכנית שיווק שנתית?

נהוג להפיק את תוכנית השיווק השנתית כחודש לפני תחילתה של שנת הכספים.

מכיוון ששנת הכספים מתחילה בחודש ינואר, אזי טיוטת תוכנית השיווק מופקת בחודש נובמבר והיא מאושרת על ידי ההנהלה במהלך של החודש העוקב, שהוא חודש דצמבר. בחלק מבין העסקים, תוכנית השיווק היא עצמאית ובחלק אחר מביניהם, תוכנית השיווק מהווה פרק בתוך תוכנית העבודה הכוללת של העסק. במקרה זה, לצידה יש פרק המתייחס לתוכנית אבטחת איכות, פרק המתייחס לתוכנית הצטיידות או רכש, ופרק המתייחס לתוכנית ייצור.

## מי מפיק את תוכנית השיווק השנתית?

תוכנית שיווק שנתית הוא מסמך כתוב בהיקף של כעשרה עמודים.

התוכנית יכולה להיות מצומצמת ולהיכתב עבור קו מוצר או תחום פעילות מסוים, או אף ביחס אל שוק יעד מסוים, או לחלופין, היא יכולה להיות רחבה וכוללת ולהתייחס לכמה קווי מוצר או תחומים, ולכמה שוקי יעד.

בעסק מגודל קטן או בינוני התוכנית תהיה אינטגרטיבית ותתייחס מראש לכלל הפעילות העסקית.

לעומת זאת, בעסק גדול, אפשרי כי כל מנהל תחום או מנהל סניף איזורי או אף "דסק" גיאוגרפי (כאשר העסק הוא יצואן) יפיק תוכנית שיווק שנתית נפרדת המתייחסת לפעילות אשר היא באחריותו. במקרה כזה, במשרדו של הסמנכ"ל לשיווק, או הסמנכ"ל המסחרי, תופק תוכנית המקבצת ומתמצתת את תוכניות השיווק הנפרדות ("פרטניות"), אשר הופקו קודם לכן ביחידות השיווק השונות הפזורות בתוך העסק.

## מה כוללת תוכנית שיווק שנתית?

בתוכנית שיווק שנתית יש שני פרקים עיקריים ועוד נספחים.

הפרק הראשון מתאר ומסביר תפוקות חזויות בשנת העבודה הקרובה.

הפרק השני מתאר ומסביר את תשומות השיווק אשר תתרומנה או תבטחנה את אותן התפוקות. בנספחים נהוג לפרט תחזית מכירות הנכתבת לפי לקוחות עיקריים, ולתאר מאפייני על של השוק אשר הם תורמים להסבר של תוכנית השיווק.

### ה ת פ ו ק ו ת

פרק התפוקות משתרע על כשלושה עמודים מודפסים. מובא בו פירוט והסבר של רמת מכירות ושיעורי רווח החזויים לשנת העבודה הקרובה. בתחילה, נהוג להציג את הערכים המסכמים ביחס לרמת המכירות השנתית ולשיעורי הרווח הגולמי ולאחר מכן, בתוך טבלאות מפורטות, את החלוקה של רמת המכירות השנתית, ולעתים גם של שיעורי הרווח הגולמי, לפי חתכים נוספים. זוהי חלוקה שלהם לפי קווי מוצר

הנמכרים על ידי העסק, לפי שווקי יעד שלו (כמו שוק מקומי מול שוק יצוא, שוק מוסדי מול שוק קמעונאי, לקוחות שהם סוחרים מול לקוחות שהם משמשי קצה במוצר המשווק), ולפי רבעונים של השנה הקרובה.

לעתים, נהוג להציג בנוסף את השינוי שיחול בערכים אלו בהשוואה אל השנה שקדמה לשנת התחזית.

מתחת לכל טבלה, המציגה ערכים כמותיים של מכירות או של שיעורי רווח גולמי, נהוג לפרט את ההסבר של אותם ערכים. ההסבר מקורו במכירות קודמות וגם במצב השוק. כך לדוגמה, כניסה של מתחרה חדש לשוק יכולה לפגוע ברמת המכירות השנתית, בעוד אשר התייקרות של חומר גלם, שהוא רכיב קריטי במוצר המשווק, יכולה לפגוע בשיעור הרווח הגולמי המופק מהמכירות.

באופן דומה, חיזוק המוניטין של העסק בתוך השוק, על פני השנים שקדמו לשנת הפעילות הקרובה, יכול לתרום לגידול מסוים ברמת המכירה השנתית של העסק או במחיר המכירה שהוא משיג בהשוואה אל השנה שקדמה לשנת התחזית שהיא נשוא של תוכנית השיווק.

## **ה ת ש ו מ ו ת**

בפרק השני בתוכנית השיווק השנתית בא פירוט של התשומות אשר הן אלו שתורמות לתפוקה שהוצגה בפרק הראשון. פרק התשומות הוא הפרק העיקרי בתוכנית השיווק. הוא משתרע על פני כשבעה עמודים. התשומות המתוארות בפרק זה הן מתוארות במונחים של פונקציות השיווק ופעילויות השיווק.

בהתייחס לפונקציות השיווק, נהוג לפרט מהי מצבת כוח האדם שתעסוק בשיווק ובפרט, מהם שינויים מבוקשים במצבת כוח אדם זו. כך, לדוגמה, נהוג לתאר ולהסביר סיבה לקיצוץ מבוקש במשרה של איש מכירות או לתוספת משרה של עובד תקשורת שיווקית (marcom).

בהתייחס לפעילויות השיווק, נהוג לפרט ולהסביר הן פעילויות הנוגעות לתשתית שיווק והן פעילויות הנוגעות להפעלה של תמהיל השיווק. בתוך תשתית השיווק, רצוי להתייחס בעיקר לבסיס המידע השיווקי. בסיס מידע שיווקי כולל בתוכו קבצים הממלאים במידע אודות אוכלוסיות יעד ראשיות שכלפיהן מכוונת פעילות השיווק הנעשית מטעם העסק, וכן מחקרי שוק המוזמנים אחת לתקופה מסוימת, כמו רבעון או שנה. בתוך תמהיל השיווק, נהוג לפרט כעשרים פעולות המתייחסות לכל ארבעת מרכיביו של אותו תמהיל, שהם מוצר, מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות.

את כל אחת מבין הפעילויות האלו נהוג לתקצב, ולהראות את השינוי שחל בסכום ההוצאה המבוקש בעבורה בהשוואה אל השנה הקודמת. בנוסף לכך, נהוג להסביר את סעיף ההוצאה המבוקש עבור כל פעולה ופעולה כזו.

הטבלה, בה מופיע הפירוט וגם הסיכום של סעיפי ההוצאה השנתית הנדרשת כדי לממן את פעילויות השיווק האלו, היא קרויה תקציב שיווק שנתי.

## **ה נ ס פ ח י מ**

בנספחים של תוכנית השיווק נהוג לכלול שלושה טפסים.

טופס אחד מראה את תחזית המכירה השנתית לכל אחד מבין הלקוחות העיקריים של העסק. בהנחה שקיימת התנהגות מסוג "פארטו" בין לקוחותיו, אזי תחזית זו מהווה חלק חשוב מתחזית המכירה

השנתית של העסק כפי שזו הוצגה בפרק הראשון של תוכנית השיווק השנתית. טופס זה, ובו התחזית המכירה ללקוחות עיקריים, נבנה על סמך מידע המתקבל מאת אנשי המכירות שאלו הם לקוחותיהם.

הטופס השני כולל פירוט של תרחישים עיקריים אשר יכולים להשפיע על רמת המכירה שהוצגה גם היא בפרק הראשון. נהוג לזהות חמישה ששה תרחישים כאלו, לאמוד את הסיכוי כי הם יקרו, ולהראות את שיעור השפעתם, באם הם יקרו, על המכירה השנתית של העסק. תרחישים לדוגמה הם פריצה של מלחמה באזורנו, כניסה של יבוא מתחרה מאת מקור נוסף, נפילה של מתחרה ושינוי במצב הכלכלי של לקוחות הכלולים בפלח שוק שהוא תורם משמעותית לפרנסת העסק.

לבסוף, הטופס השלישי והאחרון, הכלול בין נספחיה של תוכנית השיווק השנתית, כולל תמצית של תוכנית עבודה הנגזרת מתוך התוכנית הזו. תוכנית זו מראה למשל תזרים מזומנים אשר יופק ממכירות שתושגנה בכל רבעון של השנה הקרובה, ותזרים נגדי של הוצאות שיווק צפויות בכל רבעון כזה. עבור החשב של העסק, טופס זה, אף שהוא מופיע רק בנספח לתוכנית השיווק, הוא לא פחות חשוב מאשר התוכן של הפרקים שהרכיבו את תוכנית השיווק עצמה. הרי, החשב מתעניין בתזרים המזומנים שיהיה לרשותו בכל רבעון, ולא רק בצילום המצב הכלכלי של סך פעילות השיווק.

## **במה תוכנית השיווק היא שונה מתוכנית מכירות?**

בהרבה עסקים נהוג להפיק תוכנית מכירות בלבד ולקרוא לה בשוגג "תוכנית שיווק".

תוכנית מכירות היא תוכנית הנותנת פירוט רק של פרק התפוקה הכלול בתוכנית השיווק. דהיינו, בתוכנית מכירות נהוג להציג ולפרט את ערכי המכירה השנתית החזויה לעסק אשר עבורו התוכנית נכתבת. תוכנית שיווק, לעומתה, מוסיפה פירוט של תקציב השיווק השנתי והסברו. בכך, תוכנית השיווק קושרת בין התפוקה שתושג לבין התשומה המשרתת אותה.

כך לדוגמה, בתוכנית שיווק נהוג לכלול משפט כמו: "אם יאושר לנו תקציב שיווק של שש מאות אלף שקלים, אזי, נגיע למכירה שנתית של עשרה מיליון שקלים. אך, אם יאושר לנו רק חצי מתקציב השיווק הזה, כמו סכום של שלוש מאות אלף שקלים, אזי המכירה שלנו אמנם לא תקטן בחצי אך היא תקטן בחמישה עשר אחוזים". כך, ההנהלה, אשר אמורה לאשר תקציב שיווק מסוים, יודעת כי התקציב שיאושר משפיע על המכירה השנתית שתושג כתוצאה מהפעלתו של אותו תקציב שיווק.

תוכנית השיווק המתנה את התפוקה בתשומה היא לפיכך בבחינת רשת ביטחון למנהל השיווק כלפי חבריו להנהלה של העסק.

---

הכותב הוא מנכ"ל מכון ציגלמן. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. [info@ziegelman.co.il](mailto:info@ziegelman.co.il)

המאמר יפורסם בביטאון אינדקס בחודש מרץ 2008