



הסוכנות לעסקים
קטנים ובינוניים
משרד התמ"ת



משרד התעשייה המסחר והתעסוקה

מדריך לניהול ושיווק העסק הקטן והבינוני בישראל

כתב וערך: דני אברמוביץ



מהדורה ראשונה, אייר תשע"ב, אפריל 2012

לתשומת לב הקוראים! מדריך זה כולל היבטים רבים של ניהול עסק קיים וייזום של עסק חדש, אך המידע הינו כללי בלבד ואינו מתיימר להוות ייעוץ עסקי, או לשמש כתחליף לייעוץ עסקי הניתן על-ידי יועץ עסקי מוכר. משום כך, אין להסתמך על מדריך זה ו/ או לראות במדריך זה משום המלצה ו/ או חוות דעת מקצועית. כל העושה זאת פועל באחריותו בלבד.

המחבר, דני אברמוביץ, והסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים אינם מתחייבים כי כל הנתונים שרשומים במדריך מקיפים את כל הנושאים שבהם הם מופיעים וכי הם מעודכנים ומופיעים ללא טעות. מדריך זה נכתב בלשון זכר משיקולי עריכה. בכל המקומות במדריך בהם יש פנייה בלשון זכר, הכוונה היא ללשון זכר ונקבה כאחד.

מאיירת: דנה סדן-סצ'ני

פרטים על המחבר

דני אברמוביץ הינו המייסד והבעלים של מרקטינג טו-גו בע"מ, חברה העוסקת בייעוץ עסקי, ייעוץ שיווקי, וכן בהדרכה מקצועית בארץ ובחול ■ דני אברמוביץ הינו יועץ עסקי ויועץ שיווקי מטעם משרד התמ"ת, משרד התיירות ומשרד החקלאות ■ לדני אברמוביץ ניסיון רב כיועץ עסקי ושיווקי של עסקים קטנים, בינוניים וגדולים ■ לדני אברמוביץ ניסיון כמרצה לניהול עסקי, ניהול שיווקי ויזמות, במסגרת משרדי ממשלה, באוניברסיטה העברית, באוניברסיטת בן-גוריון, במרכז הבינתחומי בהרצליה ובמוסדות מקצועיים נוספים בארץ ובחול, מאז 1996.

להערות ולהארות:

אתר האינטרנט של המחבר: www.marketingplan.co.il

או בדואר אלקטרוני: danny@marketingplannow.com



תוכן העניינים:

4	מבוא למדריך
5	פרק 1: ניהול עסק קטן ובינוני
9	פרק 2: תיכנון עסק קטן ובינוני
18	פרק 3: תוכנית עסקית כבסיס לתיכנון עסק קטן ובינוני חדש
21	פרק 4: תוכנית שיווק ככלי לתיכנון בעסק קטן ובינוני קיים
24	פרק 5: תוכנית שיווק - ניתוח תמונת המצב הקיים בעסק קטן ובינוני, הפרק האבחוני
31	פרק 6: תוכנית שיווק - קביעת מטרות שיווקיות בעסק קטן ובינוני, הפרק האסטרטגי
38	פרק 7: תוכנית שיווק - יישום תוכנית הפעולה, וכלים לניהולה, בעסק קטן ובינוני, הפרק הטקטי
54	פרק 8: תוכנית שיווק - בקרת תוכנית הפעולה, הפרק הניהולי



מבוא למדריך

משרד התמ"ת (תעשייה, מסחר ותעסוקה) מקדם באופן אפקטיבי מאות אלפי עסקים קטנים ובינוניים בישראל. במסגרת משרד התמ"ת, הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים מפעילה ברחבי הארץ מוקדי שטח (מט"י) לשעבר, מרכזים לטיפול יזמים).

מוקד השטח הקרוב אליכם מציע לכם חבילת שירותים המאגדת ידע מקצועי (קורסים), ליווי עסקי (יועץ צמוד) וכסף (הלוואות בתנאים תחרותיים); שלושה מרכיבים הנחוצים להצלחה עסקית.

מדריך זה הוכן במסגרת הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במטרה לספק לכם, בעלי עסקים קטנים ובינוניים, יזמים המבקשים לבדוק היתכנות עסקית להקמת עסק חדש, תמיכה בידע מקצועי בנושאי ניהול ושיווק לטובת תוצרים בסיסיים:

- ◀ שיפור תוצאות עסקיות בניהול של עסק קיים.
- ◀ הפחתת אי הוודאות לקראת ייזום של עסק חדש.

כדי לתמוך במידע המופיע במדריך זה, הוכנה סדרת וידאו בה ניתן לצפות במקביל, או בנפרד, למדריך זה. כהשלמה לנושאי ניהול ושיווק לעסק הקיים ולמיזם המתהווה, הוכנו מדריכים נוספים במתכונת דומה של "מדריך-וידאו" בנושאים חשובונאיים ומשפטיים.

מדריך זה נכתב בלשון זכר משיקולי עריכה. בכל המקומות במדריך בהם יש פנייה בלשון זכר, הכוונה היא ללשון זכר ונקבה כאחד. מאחר והמדריך מיועד לבעלי עסקים קטנים ובינוניים וכן ליזמים, במדריך זה המושג "עסק" מתייחס לעסקים קטנים ובינוניים, על-פי הגדרת משרד התמ"ת.

המדריך אינו משמש כהמלצה אלא כמידע לציבור העסקים הקטנים והבינוניים בישראל. המדריך הוכן על-ידי דני אברמוביץ, יועץ עסקי ושיווקי, חברת מרקטינג טו-גו בע"מ. כל הזכויות שמורות לסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים, משרד התמ"ת, מדינת ישראל © 2012.

הנך מוזמן להיעזר באתר האינטרנט של הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים, <http://www.moital.gov.il/sba>, כדי להתעדכן בפעולות הסוכנות ובעדכונים מטעמה, ואנו תקווה שהמדריך יהיה לך לעזר. בהצלחה בעסקים.

המחבר, דני אברמוביץ
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים
אייר תשע"ב, אפריל 2012

"אל תמתין – אף פעם לא יהיה הזמן הנכון." (נפוליון היל)



פרק 1: ניהול עסק קטן ובינוני

פרק זה סוקר את היסודות לניהול עסקי בהתאמה לעסק הקטן והבינוני, בין אם הפעילות העסקית קיימת או חדשה.



הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

1.1. מהו ניהול עסקי - ומהו ניהול נכון?

1.2. מיהו מנהל - ומיהו מנהל טוב?

פרק זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 1,
ניהול עסק קטן ובינוני (05:14 דקות)





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

הרקע לקבלת החלטות הינו השילוב בין תיכנון, ביצוע, ובקרה, בנוסף לאיזון המתבקש בין שכל לרגש. ניהול עסקי כולל מספר תחומים אותם יש לנהל: כספים, שיווק ומכירות, עובד או צוות עובדים (משאבי אנוש), לוגיסטיקה-תפעול ועוד, ומכאן האתגר בניהול עסק קטן ובינוני (סעיף 1.1).

אם המנהל מכיר בעובדה שהוא זקוק למישהו שישלים את יכולותיו, זהו פתח לאיתור שותף, שכיר מתאים, או עזרה אחרת - אך בעיקר דוגמא לתכונה של מנהל טוב, לעומת מי שבטוח בעצמו שבאפשרותו לנהל את העסק לבדו (סעיף 1.2).

1.1. מהו ניהול עסקי - ומהו ניהול נכון?

ניתן להגדיר את המושג "ניהול עסקי" בשלוש מילים: תיכנון, ביצוע ובקרה, ובאופן קצת יותר רחב: תהליך תיכנון, ביצוע ובקרה של משאבים העומדים לרשות העסק כגון אנשים, זמן, כסף, וידע, לטובת תוצרים כלכליים של הפעילות העסקית. על-פי הגדרה זו כמעט כל אחד, עצמאי או שכיר, מוגדר כמנהל. גם מחוץ לפעילות העסקית, אנו נדרשים לנהל את המשאבים שלנו:

- ◀ משפחה (אנשים)
- ◀ פנאי (זמן)
- ◀ תקציב משפחתי (כסף)

בהיבט העסקי - בעלים, מנהלים ויזמים מתמקדים בניהול המשאבים העומדים לרשותם, ומקדישים זמן רב לאיתור והשגת משאבים ויכולות שאין ברשותם - לטובת תיכנון, הקמה, ביסוס וקידום העסק לאורך זמן.

לקראת הקמת העסק, במהלך הפעילות העסקית, ואף לאחריה, אנו נדרשים לקבל החלטות ברמות שונות. הרקע לקבלת החלטות הינו השילוב בין תיכנון, ביצוע, ובקרה, בנוסף לאיזון המתבקש בין שכל לרגש. ניהול עסקי כולל מספר תחומים אותם יש לנהל: כספים, שיווק ומכירות, עובד או צוות עובדים (משאבי אנוש), לוגיסטיקה-תפעול ועוד, ומכאן האתגר בניהול עסק קטן ובינוני.

מרכיבי הניהול	כספים	שיווק ומכירות	משאבי אנוש	לוגיסטיקה-תפעול
תיכנון	א	ת	ג	ר
ביצוע				
בקרה				

טבלה 1 - האתגר הניהולי בעסק קטן ובינוני

לניהול טוב יש תוצאות טובות. ניהול טוב הינו תוצאה של ניסיון אחראי לאורך זמן, הכולל הפקת לקחים שיטתית מהצלחות ומטעויות. מפיקים לקחים לטובת איזון נכון יותר בין המשאבים השונים העומדים לרשות העסק, וכל זאת לטובת תוצרים כלכליים.



1.2. מיהו מנהל - ומיהו מנהל טוב?

בעסק הקטן והבינוני פחות אנשים צריכים לקבל יותר החלטות, לעתים קרובות אדם אחד הינו במרכז הפעילות של עסק קטן. כששואלים את אותו מנהל או יזם כיצד הנך מקבל החלטות, התשובה לעתים קרובות היא: "אני נדרש לכבות שריפות בחלק גדול מזמני" או "העסק מנהל אותי ולא אני את העסק". כדי להימנע מלתת תשובות דומות חשוב לענות על שאלה אחת קלה ואחת קשה: "האם אני מנהל?" ו- "האם אני מנהל טוב?"



מנהל נדרש לאחריות על תהליך:

- ◀ לאסוף ולנתח מידע מתוך העסק ומחוצה לו.
- ◀ לתכנן ולהגדיר מטרות עסקיות על-פי המידע שברשותו.
- ◀ לבצע במטרה ליישם את המטרות.
- ◀ לבדוק את רמת הביצוע אל מול התיכנון.

הניהול השוטף של עסק כולל את התהליך המתואר לעיל מספר פעמים, כי צריך לנהל את התחום הכספי, תחום השיווק והמכירות, ובהתאם לאופי העסק ולגודלו, צריך לנהל גם אנשים (תחום משאבי אנוש), ולוגיסטיקה ומלאי. ניהול עסק קטן הינו רב-תחומי ולכן הינו מורכב.

מנהל טוב הינו מי שמכיר ביכולותיו, אך בעיקר מכיר בחסרונותיו, חסרונות שיש לגשר עליהם לטובת תוצאות עסקיות. מנהל טוב שואל את עצמו "במה אני צריך עזרה - בתיכנון, בביצוע או בבקרת התוצאות העסקיות?" וכן "באלו תחומים אני צריך עזרה - כספים, שיווק ומכירות, לוגיסטיקה-תפעול, או משאבי אנוש?"



אם המנהל מכיר בעובדה שהוא זקוק למישהו שישלים את יכולותיו, זהו פתח לאיתור שותף, שכיר מתאים, או עזרה אחרת. זו דוגמא לתכונה של מנהל טוב, לעומת מי שבטוח בעצמו שבאפשרותו לנהל את העסק לבדו. ביטחון עצמי ואגו מפותח נוטים להכשיל מנהלים רבים.

עסק כלכלי מתבסס על ניהול נכון, ולכן מנהל טוב מקצה חשיבות גבוהה לתיכנון עסקי: איסוף מידע לטובת הגדרת המטרות של העסק.

"אתה לא משיג בחיים מה שאתה רוצה, אתה משיג את מה שהנך." (לס בראון)

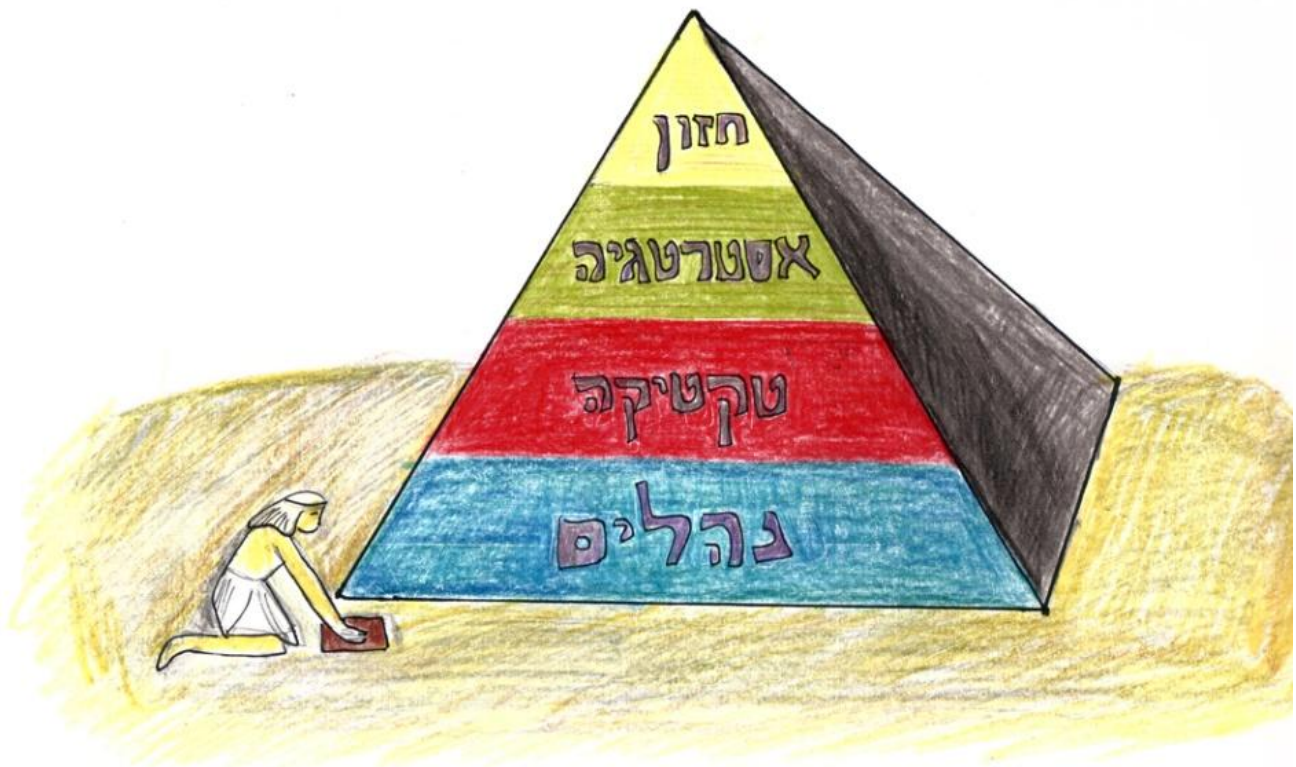


פרק 2: תיכנון עסק קטן ובינוני

פרק זה סוקר את היסודות של תיכנון עסקי בהתאמה לעסק הקטן והבינוני, בין אם הפעילות העסקית קיימת או חדשה.

הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

- 2.1. ארבע רמות של תיכנון עסקי
- 2.2. חזון עסקי
- 2.3. אסטרטגיה עסקית
- 2.4. טקטיקה
- 2.5. נהלים - סטנדרטים
- 2.6. תוכנות לניהול עסק קטן ובינוני
 - 2.6.1. ניהול מאגר לקוחות (DBM) - לקידום שיווק ישיר
 - 2.6.2. ניהול קשרי לקוחות (CRM) - קודם כתפיסה ניהולית ורק אחר-כך כתוכנה
 - 2.6.3. ניהול פרויקטים, כלי לתיכנון מול ביצוע (טבלת Gantt) - למיקסום משאבי העסק
 - 2.6.4. טכנולוגיית ענן בעסק הקטן והבינוני





**סעיפים 2.1 עד 2.5 מגובים במדריך המצולם בסרטון מספר 2,
תיכון עסק קטן ובינוני (09:56 דקות)**



**סעיף 2.6 מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 3,
תוכנות לניהול עסק קטן ובינוני (08:04 דקות)**





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

למי שמעדיף "לעשות" או "לבדוק" על-פני "לתכנן", נראה לעתים שאיסוף מידע והגדרת מטרות אינן פעולות מרתקות במיוחד ואינן דורשות יצירתיות יוצאת דופן, אך דווקא לאותם מנהלים ויזמים אסור לדלג על שלב זה (ציטוט מהמבוא).

קיימות ארבע רמות של תיכנון עסקי, שהשילוב ביניהן תורם ליעול המשאבים בעסק קיים ולהפחתת אי הוודאות בעת ההקמה של עסק חדש: חזון עסקי, אסטרטגיה עסקית, טקטיקה, ונהלים (סעיף 2.1).

חזון עסקי מגדיר הצלחה אולטימטיבית של העסק, ללא צורך בשימוש במספרים, ולכן חזון טוב אינו אמור להתעדכן או להתחלף במשך שנים רבות (סעיף 2.2).

לעסק יש יותר מדרך אחת לקדם את עצמו לעבר החזון, אך האסטרטגיה הנבחרת היא הדרך שנראית לבעלים, מנהלים או יזמים כנכונה ביותר (סעיף 2.3).

טקטיקה מייצגת פעולה או פרויקט המוגבל בזמן במסגרת האסטרטגיה הנבחרת - הדרך המרכזית המובילה לעבר השגת החזון (סעיף 2.4).

מטרת הפיתוח של נוהל היא השאיפה התמידית לשפר ולהשתפר (סעיף 2.5).

תיכנון מהווה את הבסיס לניהול עסקי וקרש קפיצה לקראת הצלחה (ראה הרחבה בפרק הקודם - מבוא לניהול עסקי). שלב התיכנון העסקי מהווה בסיס נכון להקמה או לפיתוח של פעילות עסקית. בזכות איסוף מידע מתוך העסק ומחוצה לו, ובזכות תהליך של הפקת לקחים בעסק קיים, ניתן להגדיר מטרות עסקיות ממוקדות.

למי שמעדיף "לעשות" או "לבדוק" על-פני "לתכנן", נראה לעתים שאיסוף מידע והגדרת מטרות אינן פעולות מרתקות במיוחד ואינן דורשות יצירתיות יוצאת דופן, אך דווקא לאותם מנהלים ויזמים אסור לדלג על שלב זה!

לתיכנון יעיל יש יחס גבוה בין עלות לתועלת - עלות נמוכה עד כדי אפס, לעומת תועלת רבה, בעיקר בזכות האפשרות להפיק לקחים - אז מדוע רבים מדלגים על שלב התיכנון? מאחר ומה שמניע מנהלים ויזמים רבים במגזר העסקים הקטנים והבינוניים הוא חדות העשייה, לעתים התיכנון נתפס כפחות מעניין ולא יצירתי ולכן עלול להידחק הצידה.

מבחינתם של יזמים רבים, העיסוק בתיכנון של מיזם חדש גורם להתנגשות בין השכל לרגש, כאשר לעתים רבות הרגש גובר על השכל הישר. לדוגמא, לפני שמדפיסים אלף פליירים לחלוקה בדיוור רווי יש מקום לחשוב ולתכנן: למי מיועד הפלייר? מהו המסר לקהל היעד? האם פלייר אכן מייצג את המדיה המתאימה ביותר להעביר מסר לקהל היעד? אלו דוגמאות לתיכנון בסיסי, אך לתיכנון עסקי מתקדם ניתן למנות ארבע רמות של תיכנון.



2.1. ארבע רמות של תיכנון עסקי

תיכנון עסקי יכול להיות ארוך טווח: "כיצד נגדיר הצלחה עסקית בעוד עשר שנים?" או קצר מועד: "מה הפעולות שעליי לבצע מחר בבוקר?" קיימות ארבע רמות של תיכנון עסקי, שהשילוב ביניהן תורם לייעול המשאבים בעסק קיים ולהפחתת אי הוודאות בעת ההקמה של עסק חדש:

- ◀ חזון עסקי
- ◀ אסטרטגיית עסקית
- ◀ טקטיקה
- ◀ נהלים

2.2. חזון עסקי

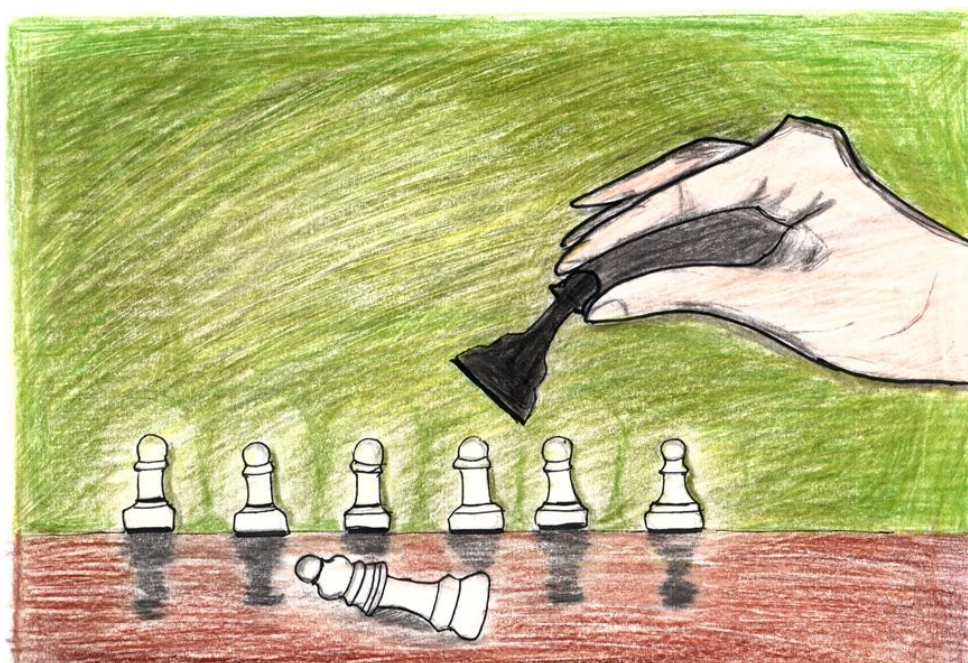
חזון עסקי הינו תיכנון על, רב שנים, המגדיר במשפט אחד או שניים את ההגשמה האידאלית מבחינה עסקית. לדוגמא, החזון של שני שותפים **בחנות נעליים** פעילה יכול להיות: "אנו מתמקדים במכירת נעלי ילדים לקראת הפעלת רשת חנויות בפריסה ארצית, רשת בעלת מותג המזוהה ביותר עם צרכי ההנעלה של הילד." חזון עסקי מקל על העקביות של בעל העסק לאורך זמן כי הוא מתווה כיוון-על כדוגמת כוכב הצפון, שלא נגיע אליו באופן פיזי אך הוא ממחיש כיוון רצוי, בייחוד למי שמחפש את דרכו בלילה במדבר... לסיכום, חזון עסקי מגדיר הצלחה אולטימטיבית של העסק, ללא צורך בשימוש במספרים, ולכן חזון טוב אינו אמור להתעדכן או להתחלף במשך שנים רבות.





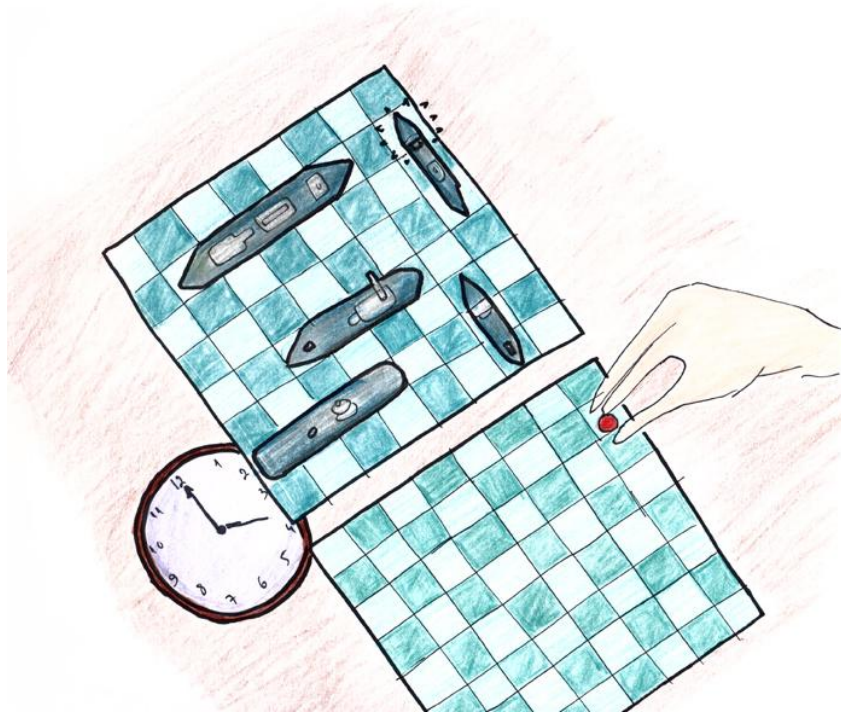
2.3. אסטרטגיה עסקית

את המושג אסטרטגיה עסקית שומעים מידי פעם, אך לא תמיד בהקשר הנכון, ולמרות שהוא עלול לבלבל, הוא מאד נחוץ. אסטרטגיה מהווה את הדרך המרכזית להשגת החזון, כפי שבהיסטוריה של סין ורומי העתיקה המושג 'אסטרטגיה צבאית', משם מקורו, היווה את הדרך הנכונה ביותר בעיני המצביאים הצבאיים לנצח מלחמות. לעסק יש יותר מדרך אחת לקדם את עצמו לעבר החזון, אך האסטרטגיה הנבחרת היא הדרך שנראית לבעלים, מנהלים או יזמים כנכונה ביותר. מאחר ומדובר בתוכנית אב, המושג הנכון הוא "תיכנון אסטרטגי". שתי דוגמאות לאסטרטגיה: שימור לקוחות והגברת הנאמנות (אסטרטגית העמקה) או פיתוח מוצרים חדשים (אסטרטגית פיתוח מוצרים חדשים).



2.4. טקטיקה

טקטיקה מייצגת פעולה או פרויקט המוגבל בזמן במסגרת האסטרטגיה הנבחרת - הדרך המרכזית המובילה לעבר השגת החזון. לדוגמא, קורס יזמות בן עשרה מפגשים מייצג פעולה טקטית עבור יזם בעל רעיון עסקי. קורס כזה מהווה רק את אחד המרכיבים, שיקדמו את היזם לעבר מימוש חזונו העסקי. דוגמא בעסקים קיימים הינה תחום הפרסום המהווה טקטיקה, ולכן כאשר ספק שירות מנסה להרשים את מקבל החלטות בעסק עם מושגים כגון "האסטרטגיה הפרסומית המוצעת על-ידינו היא..." הוא עלול להטעות. במסגרת העסקים הקטנים והבינוניים, קיימת נטיה לדלג על שלבי התיכנון הקודמים (חזון ואסטרטגיה) וישר ליצור עובדות בשטח בשלבים המוקדמים של חיי העסק. הכי קל זה להדפיס ולהפיץ דף מידע, לפרסם במקומו, או לפתוח דף עסקי בפייסבוק, אבל פעולות אלו מקדמות את העסק רק במידה והן מגבות את האסטרטגיה הנבחרת (ראה סעיף קודם, סעיף 2.3).



2.5. נהלים - סטנדרטים

נהלים, או סטנדרטים, הינם הכללים הפנימיים של העסק היוצרים אחידות במתן שירות ללקוח. לדוגמא, בעסקים בהם מוכרים שירות, או שילוב של מוצר המגובה בשירות, עבודה לפי נהלים יכולה לתרום רבות ליתרונות היחסיים של העסק בעיני הלקוחות. לדוגמא, ההבדל בין בית קפה אחד למישנהו יכול להתבסס על רמת הנהלים. דוגמא לנהל: **בית הקפה** שלנו קיים מבצע שבועי בימי ראשון, בין השעות 15:00 ל- 18:00, בו מוצעים שני משקאות חמים ושני משקאות קרים מן התפריט הקבוע ב- 50% הנחה - במקרה שהלקוח מציג תעודת עיתונאי, או באישור של מנהל המשמרת, רמת ההנחה היא 75%.

מטרת הפיתוח של נוהל היא השאיפה התמידית לשפר ולהשתפר. נוהל טוב הינו נוהל שעומד בכמה מהכללים הבאים:

- ◀ נוהל צריך לשמש **כאתגר** - אצלנו עונים לטלפון תוך שלושה צלצולים.
- ◀ נוהל צריך להיות **ספציפי** - הנחה על כמות תקפה בימי שני ברכישת 6 בקבוקים ויותר.
- ◀ נוהל צריך להיות **מדיד** - שעות הפתיחה בימי א' עד ה' הן מ- 09:00 ועד 18:30.
- ◀ נוהל צריך להיות **בר השגה** - יעד המכירות בחג הפסח הוא 7% יותר מהפסח הקודם.
- ◀ נוהל צריך להיות **ריאלי** - במידה ולא מופיעים לעבודה, יש לעדכן את המנהל הישיר עד 6 שעות לפני תחילת המשמרת.
- ◀ נוהל טוב מעוגן **במסגרת של זמן** - בשעות הסגירה, מ- 18:30 ל- 09:00 בבוקר למחרת, השיחות מנותבות למענה אנושי כאשר שעה לפני ואחרי שבת, ההפניה היא למענה קולי.



למי שנוח לזכור את ראשי התיבות באנגלית, להלן אותם ששת הכללים לכתיבת סטנדרטים, על-פי C-SMART:

משמש כאתגר	ספציפי	מדיד	בר השגה	ריאלי	במסגרת של זמן
Challenging	Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-related
C	S	M	A	R	T

2.6. תוכנות לניהול עסק קטן ובינוני

תיכנון יעיל דורש עיבוד של מידע ולצורך כך אנו נדרשים לאמץ אמצעים טכנולוגיים. בעסק קטן רצוי לאמץ טכנולוגיה בקצב המתאים להתפתחות העסקית מבחינה כלכלית ושיווקית.

סעיף זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 3,
תוכנות לניהול עסק קטן ובינוני (08:04 דקות)





2.6.1. ניהול מאגר לקוחות (DBM) - לקידום שיווק ישיר

בתקופה ההתחלתית של כניסה וחדירה לשוק ניתן להתנסות בניהול מאגר לקוחות באמצעות גיליון אלקטרוני כגון Excel. לאחר שמצטברות מאות רבות של רשומות (בכפוף לאישור הלקוח: שם מלא, מייל, נייד, טלפון, וכד'), ניתן להיעזר בתוכנת מדף זולה, כזו שאינה מצריכה התאמה מיוחדת לצרכי העסק ("קסטומיזציה" בשפת ההייטק). במידה ופעולות של שיווק ישיר, המבוססות על פניה למאגר הלקוחות, אם באמצעות מייל, ניוזלטר, מיסרון, טלפון, או אף דיוור ישיר (באמצעות דואר ישראל), נוחלות הצלחה בעסק המתפתח, יש מקום לבחון שידרוג לתוכנה אפקטיבית ומותאמת עוד יותר.

DBM
Database Marketing
שיווק ממוקד

תחום התוכנות לניהול מאגרי לקוחות נקרא DBM, שמשמעותו Data-base Management, או בהתאמה לשיווק, Data-base Marketing. הפעולות היזומות, בזכות ניהול מאגר הלקוחות, הינן חד-כיווניות בדרך-כלל - בציפיה שהלקוח יגיב לפניה הישירה של העסק. בעסקים נותני שירות, בהם נחוץ לשמר ואף לשדרג את היחסים עם הלקוח לאורך זמן, יש מקום לאמץ כלי תוכנה מתקדמים עוד יותר, חלקם ענפיים. בענפים רבים, כגון מכבסות ושירותי קוסמטיקה, קיימים כלי תוכנה ענפיים שהותאמו מראש לצרכי העסק.

2.6.2. ניהול קשרי לקוחות (CRM) - קודם כתפיסה ניהולית ורק אחר-כך כתוכנה

כפי שקורה בתחומים רבים, גם בניהול עסקים קטנים ובינוניים קיימות מגמות, שלעתים מסתכמות במילת מפתח אופנתית וחולפת. אך תחום כגון CRM (Customer Relationship Marketing), שמשמעותו "מערכת ניהול קשרי לקוחות"; Customer Relationship Management, מהווה תפיסה ניהולית לקידום העסק הקיים, בעיקר זה המתבסס על מתן שירות. תפיסה זו יכולה להתאים לעסק מקוון (אונליין, כגון חנות ויטואלית) או שאינו מקוון. ההתאמה היא בעיקר לעסק בו יש מקום לנאמנות גבוהה של לקוחות, לצד העובדה שללקוח יש מספר אנשי קשר בעסק: נותן שירות, איש מכירות ואחרים.

CRM
customer Relationship Marketing
ניהול קשרי לקוחות - תפיסה ניהולית
או אישית

אחרי שמוודאים שתפיסת CRM נכונה להתנהלות העסק, לעובדיו, וגם ללקוחות הקיימים, ניתן לבחון אימוץ של תוכנה מתאימה. כל פעולה בה מעורב הלקוח מתועדת כדי שנותני השירות האחרים, שבאים במגע עם אותו לקוח, יתייעלו בקשר שלהם עימו. בנוסף, הלקוח לא צריך לעבור מסכת של זיהוי והסברי רקע בכל פעם מחדש. מאחר ומקובל לעבוד עם תוכנות אלו באינטרנט, נעשה שימוש במושג eCRM; מערכת אינטרנטית לניהול קשרי לקוחות.



2.6.3. ניהול פרויקטים, כלי לתיכנון מול ביצוע (טבלת Gantt) - למיקסום משאבי העסק

מעבר לניהול השוטף, לעתים קרובות נדרשים לנהל בעסק מספר פרויקטים. הוצאה אל הפועל של "מבצע קיץ" לקידום מכירות ללקוחות קיימים מהווה דוגמה לפרויקט שיווקי אותו צריך לנהל מקרוב. במקביל לפרויקט זה, אפשר להניח שמנוהל פרויקט נוסף, כגון בניה של אתר אינטרנט חדש. למי שמנהל מספר פרויקטים בו זמנית, קיימות תוכנות שעושות בכך סדר. לכל פעולה יש שורה הכוללת מענה על מספר שאלות, כפי שמראה הטבלה:

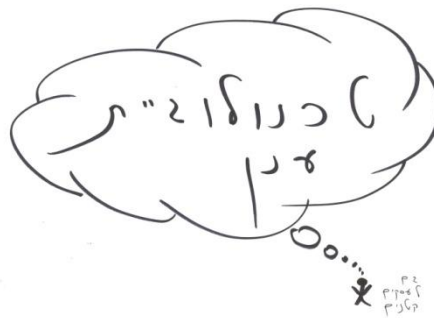
מה הפעולה?	מי אחראי?	משך הפעולה		מהי העלות?	הערות
		ממתי?	ועד מתי?		
דיוור ישיר לקראת מבצע קיץ	דני	29 נובמבר, יום שני	2 דצמבר, יום רביעי	120 ש"ח	1000 רשומות, מאגר לקוחות קיימים

טבלה 2 – דוגמה לשורת פעולה בכלי לניהול פרויקט שיווקי

בתור התחלה, מומלץ לבחון את יעילות הטבלה, הקרויה על-שם הנרי גאנט, שפיתח את השיטה לראשונה. ניתן להתנסות בכך בעסק קיים או חדש באמצעות גיליון אלקטרוני כגון Excel, ואם מתברר שאמצעי זה אכן יעיל, מומלץ לערוך היכרות עם תוכנה כגון MS-Project מבית מיקרוסופט (MS = Microsoft). בתוכנה ייעודית לניהול פרויקטים קיים מעקב לתלות בין פעולות. לדוגמה, אם הפרסום של "מבצע קיץ" במקומון נדחה בשבוע, באופן אוטומטי נדחות הפעולות התלויות בפרסום זה בשבוע קדימה: שילוט על חלון הראווה, הפצת פלייר ללקוחות קיימים, ועדכון פרטי המבצע בדף העסקי בפייסבוק.

2.6.4. טכנולוגיית ענן בעסק הקטן והבינוני

קיימים כלי תוכנה נוספים המספקים מידע המקל על תיכנון עסקי, חלקם אף מבוסס על תשלום על-פי שימוש, כדוגמת משלוח עצמאי של דיוור אלקטרוני כחוק. טכנולוגיית המידע מקדמת בברכה תשלום על-פי שימוש בכל הקשור לצרכים המיחשוביים של העסק הקטן והבינוני, כגון השכרת שטח זיכרון לעבודה שוטפת או לגיבוי המידע של העסק - על בסיס היקף הזיכרון הנדרש. למעוניינים בפרטים נוספים, מושג המפתח הוא "טכנולוגיית ענן".



"מוטב לעשות דבר לא מושלם, מאשר לא לעשות דבר מושלם." (רוברט שולר)



פרק 3: תוכנית עסקית כבסיס לתיכנון עסק קטן ובינוני חדש

פרק זה מציג את המבנה האידיאלי של תוכנית עסקית, תוכנית אותה צריך להכין בדרך-כלל פעם אחת לקראת הקמה של עסק חדש. לעתים רחוקות, כאשר עסק קיים נמצא על סף שינוי משמעותי בפעילותו, שינוי המצריך לקיחת הלוואה או צירוף בעלי עניין נוספים, נדרשים גם-כן להכין תוכנית עסקית.



הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

- 3.1. מבנה של תוכנית עסקית
- 3.2. מה שבין תוכנית עסקית לתוכנית שיווק

פרק זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 4,
תוכנית עסקית כבסיס לתיכנון עסק קטן ובינוני חדש, תוכנית שיווק ככלי
לתיכנון בעסק קטן ובינוני קיים (עד דקה 05:23)





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

פרט למבוא קצר, הכולל את החזון של היזם וכן את הרקע האישי שלו, תוכנית עסקית היא מעין אוגדן של מספר תתי-תכניות (סעיף 3.1).

במטרה להבהיר איזו תוכנית עבודה צריך יזם, לעומת כזו שצריך בעלים ומנהלים של עסק קיים, חשוב לעמוד על ההבדלים בין תוכנית עסקית לתוכנית שיווק (סעיף 3.2).

תוכנית עסקית מהווה תוכנית רב תחומית המקבילה לתיכנון אסטרטגי (ראה הרחבה בפרק 2 - חשיבות התיכנון בניהול עסקי, סעיף 2.3 - אסטרטגיה עסקית). לרוב, מדובר בתוכנית חד פעמית המכסה מספר שנות תכנון, בפרט בפרק הכלכלי, כפי שנדרש לקראת הקמת עסק חדש. לעתים רחוקות, תוכנית עסקית נדרשת עבור עסק קיים שנמצא על סף שינוי משמעותי בפעילותו, כגון כניסה לפעילות במדינה חדשה, פתיחת סניף שני ומעבר מעסק בודד לרשת, מעבר מבעלות מלאה לפעילות על בסיס זכיינות, מיזוג עם חברה אחרת, וכדומה.

3.1 מבנה של תוכנית עסקית

פרט למבוא קצר, הכולל את החזון של היזם (ראה הרחבה בפרק 2 - חשיבות התיכנון בניהול עסקי, סעיף 2.2 - חזון עסקי) וכן את הרקע האישי שלו, תוכנית עסקית היא מעין אוגדן של מספר תתי-תכניות, כפי שמציגה הטבלה הבאה:

תוכנית כלכלית	תוכנית שיווק ומכירות	תוכנית ארגונית משאבי אנוש	תוכנית לוגיסטית-תפעולית	אחר, כגון פרק משפטי
מקורות כספיים (מימון), תחזית הכנסות והוצאות	מה מוכרים, למי, בכמה, כיצד מקדמים מכירות	את מי נדרש להעסיק, הגדרות תפקיד, רמת שכר	ממי קונים חומרי גלם או סחורה, רמות מלאי	מאיפה מייבאים או למי מייצאים

טבלה 3 - מבנה של תוכנית עסקית

להרחבה מקצועית בנושא התכנים של התוכנית הכלכלית, והרבה מכבר לכך, נא לעיין ב"מדריך החשבונאי להקמה ולניהול עסק", שהוכן על-ידי ר"ח אושר קידר.

להרחבה מקצועית בנושא ההיבטים המשפטיים להקמה וניהול עסק, נא לעיין ב"מדריך המשפטי להקמה ולניהול עסק", שהוכן על-ידי עו"ד ניר בר.



3.2. מה שבין תוכנית עסקית לתוכנית שיווק

במטרה להבהיר איזו תוכנית עבודה צריך יזם, לעומת כזו שצריך בעלים ומנהלים של עסק קיים, חשוב לעמוד על ההבדלים בין תוכנית עסקית לתוכנית שיווק. להלן טבלה השוואתית בין שתי תכניות אלו:

שאלות בסיס לצרכי השוואה	תוכנית עסקית	תוכנית שיווק
מי בעיקר צריך את זה?	יזמים	בעלים, מנהלים
כל כמה זמן צריך את זה?	פעם, פעמיים לכל היותר, לאורך חיי העסק	מידי שנה או עונה, תלוי בענף הפעילות
מהי המטרה מרכזית?	לעשות סדר ליזם, לסייע בגיוס הון או באיתור שותפים	ליישם תוכנית פעולה על בסיס מטרת שיווקיות
מהו מבנה המסמך?	תתי-תכניות בעיקר לכיסוי היבטים כלכליים ושיווקיים	תיכנון, ביצוע ובקרה של פעילויות לקידום העסק
לכמה זמן נערכים?	על בסיס של שלוש שנים ויותר, בעיקר בהיבטים הכלכליים	בדרך-כלל לשנה, אפשרות לחלוקה רבעונית או עונתית
מי יכול לעזור בהכנה?	מומחים, יועצים, רואי חשבון, בעיקר בהיבטים הכלכליים	הבעלים או המנהל יכול להסתדר לבדו. אם לא, אפשר להיעזר ביועץ שיווק

טבלה 4 - תוכנית עסקית ותוכנית שיווק, טבלה השוואתית

הצורך בתוכנית שיווק מופיע בשני הצדדים של הטבלה הנ"ל; כפרק בתוכנית העסקית לשימוש היזם וככלי עבודה ניהולי לו זקוק כל עסק, בכל שנה. בשלב הבא, המדריך מפרט את המבנה של תוכנית שיווק והתועלות לשימוש בה.

"הדבר שמוח האדם יכול להכיל ובו להאמין, אותו הוא יכול להשיג." (נפוליון היל)



פרק 4: תוכנית שיווק ככלי לתיכנון בעסק קטן ובינוני קיים

בפרק זה יוצג מבנה אידאלי של תוכנית שיווק, תוצר מרכזי של מדרך זה. המידע מיועד לעסקים קיימים וחדשים. כמו-כן, המידע הותאם לאופי השיווק של העסק, בין אם המכירה היא ללקוח הסופי (עסק ללקוח - Business to Customer, או B2C) ובין אם המכירה היא לעסק אחר בשרשרת ההפצה (עסק לעסק - Business to Business, או B2B).

פרק זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 4,
תוכנית עסקית כבסיס לתיכנון עסק קטן ובינוני חדש, תוכנית שיווק ככלי לתיכנון
בעסק קטן ובינוני קיים (מדקה 05:24 ועד הסוף, כ- 5 דקות)





משפט מפתח בפרק זה:

גם בתחום הכלכלי שולטים סטנדרטים בינלאומיים. לעומת זאת, בתחום השיווק והמכירות אין כללים מקובלים ולכן ארבעת הפרקים הבאים, המרכיבים את בסיס תוכנית השיווק האידאלית, מהווים את התוצר המרכזי של מדריך זה.

גם בעסק קטן ובינוני קיימות מסגרות המעוגנות בסטנדרטים ותקנים ישראלים, ולעתים אף בינלאומיים. רישיון עסק מייצג סטנדרט מקומי לעומת עמידה בתקן ISO (International Standards Organization), ארגון הסטנדרטים הבינלאומי, המציע תקינה על-פי אמות מידה בינלאומיות בתחומים רבים כדוגמת איכות השירות, סדרת ISO 9000, ואיכות הסביבה, סדרת ISO 14000.

גם בתחום הכלכלי שולטים סטנדרטים בינלאומיים להכנת תקציב, מאזן, ודו"ח רווח והפסד. אפילו צורת החישוב של תזרים מזומנים בעסק עומדת בכללים מקובלים ברחבי העולם. לעומת זאת, בתחום השיווק והמכירות אין כללים מקובלים ולכן ארבעת הפרקים הבאים, המרכיבים את בסיס תוכנית השיווק האידאלית, מהווים את התוצר המרכזי של מדריך זה:

- ◀ ניתוח תמונת המצב הקיים – שנה נוכחית
- ◀ קביעת מטרות שיווקיות – שנה הבאה
- ◀ הגדרת תוכנית פעולה וכלים לניהולה
- ◀ גיבוש נהלים לבקרת יישום התוכנית

על גבי השלד של ארבעת הפרקים הנ"ל, מופיעים כל הסעיפים הנדרשים בתוכנית שיווק מלאה ומקצועית עבור עסק קטן ובינוני. התבנית המפורטת מופיעה בעמוד הבא.

**"אם אתה משתהה כשאתה ניצב מול בעיה קשה... פרק את הבעיה
לפרטים וטפל בה בכל פרט בנפרד." (רוברט קוליר)**



תבנית אידיאלית של תוכנית שיווק:

תיכון אסטרטגי בעסק קטן ובינוני



1. ניתוח תמונת המצב הקיים – שנה נוכחית, הפרק האבחוני

- 1.1 היכרות עם מגמות שהשפיעו על העסק עד כה
- 1.2 הגדרת הענף וניתוחו
- 1.3 ניתוח התחרות, מצב קיים
- 1.4 פילוח קהלי היעד, מצב קיים
- 1.5 ההיצע הקיים של העסק בהיבט השיווקי
- 1.6 האמצעים לקידום ההיצע של העסק עד כה
- 1.7 היתרונות והחסרונות הקיימים של העסק



2. קביעת מטרות שיווקיות – שנה הבאה, הפרק האסטרטגי

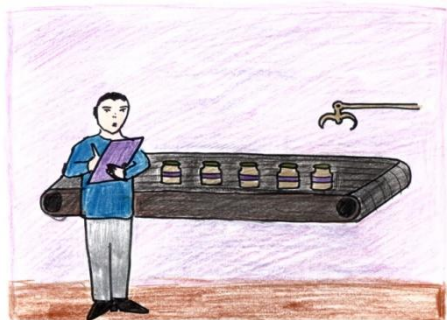
- 2.1 אסטרטגיה שיווקית, מטרת העל
- 2.2 קהלי היעד, מצב רצוי כמטרה
- 2.3 ההיצע הרצוי כמטרה
- 2.4 האמצעים הרצויים כמטרה לקידום ההיצע
- 2.5 מטרות שיווקיות על בסיס יתרונות וחסרונות קיימים
- 2.6 תחזית מכירות לשנה הבאה

תוכנית אופרטיבית בעסק קטן ובינוני



3. יישום תוכנית הפעולה וכלים לניהולה, הפרק הטקטי

- 3.1 שיתופי פעולה עסקיים
- 3.2 שימור הקיים ומינוף הצלחות עבר
- 3.3 פיתוח ההיצע השיווקי הקיים
- 3.4 קידום העסק באמצעות צינורות שיווק ותקשורת שיווקית
- 3.5 יישום תכנית הפעולה באמצעות האינטרנט
- 3.6 כלי לניהול תוכנית הפעולה
- 3.7 תקציב שיווק שנתי



4. גיבוש נהלים לבקרת יישום התוכנית, הפרק הניהולי

- 4.1 מי צריך לבקר את יישום התוכנית?
- 4.2 באלו כלים ניתן לבקר את יישום התוכנית?
- 4.3 מתי כדאי לבדוק את יישום התוכנית?
- 4.4 מהם מדדי הצלחה של העסק?

טבלה 5 – מבנה אידיאלי של תוכנית שיווק



פרק 5: תוכנית שיווק - ניתוח תמונת המצב הקיים בעסק קטן ובינוני, הפרק האבחוני

זה הפרק הפותח של תוכנית השיווק, הכולל ניתוח שיווקי מתומצת של המצב הקיים. על בסיס מידע שיש לאסוף ולנתח אותו, ניתן להגדיר מטרות שיווקיות בשלב הבא של תוכנית השיווק. זהו הפרק האבחוני.

בפרק זה נעבור על הסעיפים הנדרשים לאיסוף מידע שיווקי-מכירתי בהתאמה לעסק קיים ועסק חדש. בימינו, המוגדרים כעידן המידע והידע, חייבים לסגן ולמקד את המידע הנדרש לתיכנון עסקי. מאחר וניתן להתבלבל בין מושגים מקובלים כגון 'חקר שוק' ו-'מחקר שיווקי', המושג בו נעשה שימוש הוא 'ניתוח המצב הקיים'.



הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

- 5.1. היכרות עם מגמות שהשפיעו על העסק עד כה
- 5.2. הגדרת הענף וניתוחו
- 5.3. ניתוח התחרות, מצב קיים
- 5.4. פילוח קהלי יעד, מצב קיים
- 5.5. ההיצע הקיים של העסק בהיבט שיווקי
- 5.6. האמצעים לקידום ההיצע של העסק עד כה
- 5.7. היתרונות והחסרונות הקיימים של העסק

פרק זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 5,
תוכנית שיווק: ניתוח תמונת המצב הקיים בעסק קטן ובינוני
(14:46 דקות)





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

מזהים תחום אחד או שניים המשפיעים ביותר על העסק ולומדים להכיר אותם ולהבין אותם היטב כדי להיערך לבאות, ולהגיב מהר לשינויים שאינם תלויים בעסק (סעיף 5.1).

מגדירים את הענפים השונים בהם פועל העסק ולומדים להתמחות בענף הפעילות המרכזי (סעיף 5.2).

שואלים לקוחות קיימים, בפרט את הנאמנים מבינהם עימם קל יותר לתקשר, שאלות כגון: "אם במקרה היה היום תור ארוך (או שהיינו סגורים היום), לאן הייתם פונים כדי לקנות את אותו מוצר או שירות, שאתם קונים אצלנו בדרך-כלל?" (סעיף 5.3).

אוספים את פרטי הקשר של הלקוחות, בכפוף לחוק. במקביל, מהדקים את הקשר עם לקוחות חוזרים ונאמנים ובשיחה בלתי פורמלית עימם מנסים להבין על אלו צרכים שלהם עונים המוצרים והשירותים של העסק (סעיף 5.4).

מצביעים על המרכיבים מבין הארבעה (מותג, מחיר, איכות שירות, ומאפיינים פיזיים), שהיו החשובים ביותר מבחינת השקעה של זמן וכסף עד כה (סעיף 5.5).

מצביעים על המרכיבים, מבין השבעה (שיווק ישיר, שיווק עקיף, פרסום, קידום מכירות, יחסי ציבור, תערוכות, חסויות), שהיו החשובים ביותר מבחינת השקעה של זמן וכסף עד כה (סעיף 5.6).

פונים ללקוחות לצורך איסוף היתרונות והחסרונות של העסק, מדרגים את המאפיינים על-פי סדר החשיבות בעיניהם, כאשר שניים-שלושה היתרונות המובהקים ביותר מייצגים את היתרון היחסי של העסק כלפי חוץ (סעיף 5.7).

5.1. היכרות עם מגמות המשפיעות על העסק

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.1

נקודת פתיחה: כל עסק מושפע מהתרחשויות שאינן תלויות בו ואשר מקורן ברחבי העולם, ברמה הלאומית כאן בארץ, או באיזור הגיאוגרפי בו פועל העסק עד רמת השכונה והרחוב. בעסק קיים קל יותר לזהות השפעות אלה. בעסק חדש אפשר לנסות ולהעריך אותן מראש.

רקע: ניתן לקטלג את מה שמשפיע על הפעילות העסקית לשישה מרכיבים לגביהם אין לעסק שליטה:

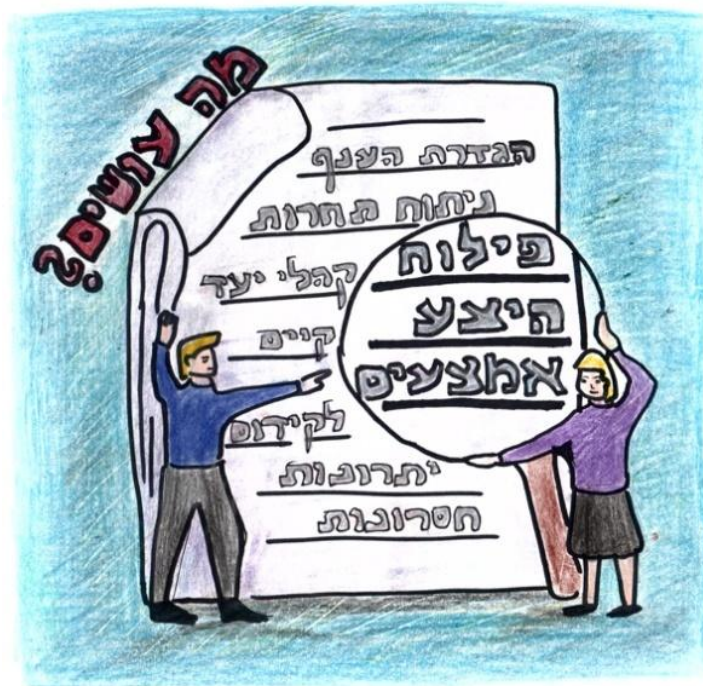
- ◀ סיבות פוליטיות-ביטחוניות; השפעה של עימות צבאי או תקופת בחירות.
- ◀ סיבות כלכליות; השפעה של מיתון לעומת שגשוג.
- ◀ סיבות חברתיות; השפעה של מגמה, אופנה או הרגל חדש שמגיעים לארץ.
- ◀ סיבות טכנולוגיות; השפעה של אימוץ טכנולוגי על-ידי לקוחות.



- ◀ סיבות משפטיות; השפעה של חוק חדש בכנסת או תקנה חדשה בשלטון המקומי
- ◀ סיבות שבסיסן שמירה על איכות הסביבה, שהינן שילוב של כל המרכיבים הנ"ל.

מה עושים?

מזהים תחום אחד או שניים המשפיעים ביותר על העסק ולומדים להכיר אותם ולהבין אותם היטב כדי להיערך לבאות, ולהגיב מהר לשינויים שאינם תלויים בעסק.



5.2. הגדרת הענף וניתוח

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.2

נקודת פתיחה: עסק קיים, שפועל לפחות בשני ענפים שונים הינו יציב יותר מאחר ואם הפעילות בענף אחד נפגעת, לעתים קרובות הפעילות בענף השני יכולה לחפות על כך. רצוי להכיר מקרוב את המגמות הענפיות הקיימות, בעיקר בענף הפעילות הראשי, לצד ענף או ענפים משניים בהם פועל העסק עד כה. בעסק חדש קל יחסית להיערך ולהכיר מראש את ענף הפעילות המרכזי. בענפים רבים ניתן להיות חבר בעמותה המייצגת את האינטרסים של הענף. חברות שכזו מקנה גישה למידע ענפי ולקשרים עם מובילי דעת קהל בענף.

רקע: הענף המרכזי הינו זה שמניב את התוצאות הכלכליות החשובות ביותר עד כה.

מה עושים?

מגדירים את הענפים השונים בהם פועל העסק ולומדים להתמחות בענף הפעילות המרכזי.



5.3. ניתוח התחרות

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.3

נקודת פתיחה: צריכים לזהות את העסקים המתחרים כדי להיערך טוב יותר ולהגיב מהר יותר לשינויים. תחרות נמדדת בעיני הלקוח ולא בעיני הנהלת העסק, שאינה אובייקטיבית כמו לקוח מזדמן או קבוע. בעסק קיים אפשר להבין טוב יותר מיהם המתחרים בזכות שיחה בלתי פורמלית עם לקוחות. בעסק חדש, שעוד לא החל לפעול ואין לו לקוחות בפועל, לא ניתן לזהות בוודאות את גורמי התחרות המרכזיים, אך ניתן להעריכם מראש.

רקע: בעולם תחרותי "מרוב מתחרים לא רואים את התחרות". מה שחשוב זה לזהות ולהתמקד בתחרות ישירה, אך מהי תחרות ישירה?

מדובר בעסקים שנותנים מענה דומה לצורך של הלקוח, ולכן לא תמיד מדובר בעסקים מאותו ענף. לדוגמא, המתחרים הישירים של **חנות מתנות** ברחוב מרכזי בעיר, יכולים להיות חנות בגדים, חנות ספרים, או חנות תכשיטים בקרבת מקום, במידה והן מספקות מענה לצורך של מי שרוצה לקנות מתנת יום הולדת.

מה עושים?

שואלים לקוחות קיימים, בפרט את הנאמנים מביניהם עימם קל יותר לתקשר, שאלות כגון: "אם במקרה היה היום תור ארוך (או שהיינו סגורים היום), לאן הייתם פונים כדי לקנות את אותו מוצר או שירות, שאתם קונים אצלנו בדרך-כלל?"

לקראת הקמת עסק חדש ניתן להעריך מראש מיהם המתחרים העתידיים, מידע שניתן לאמת רק לאחר פתיחת העסק בפועל.

5.4. פילוח קהלי יעד, מצב קיים

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.4

נקודת פתיחה: כאשר מבינים מיהם קהלי היעד הקיימים של העסק, ניתן להתאים טוב יותר את ההיצע לביקוש ובכך לשמור על הלקוחות הקיימים (שימור לקוחות). בנוסף, יוצרים רמת נאמנות גבוהה יותר. הלקוח הקיים נוטה לנאמנות מאחר ובעסק מבינים את צרכיו ורצונותיו.

בעסק קיים ניתן להפחית את עלות השיווק והמכירות לטובת התמקדות בשיווק ישיר בזכות שימוש בפרטי הקשר של הלקוח, בכפוף לאישורו כחוק (ראה הרחבה בפרק 2 - חשיבות התיכנון בניהול עסקי, סעיף 2.6.1 - ניהול מאגר לקוחות). בעסק שעומד להיפתח לעומת זאת, זהות הלקוחות העתידיים היא בגדר השערה בלבד - השערה שאפשר לבסס לאחר הפתיחה.

רקע: קיימות מספר שיטות לפלח את קהלי היעד של העסק. קל להגדיר את הלקוחות כפי שרואים אותם בעסק: נשים-גברים, צעירים-מבוגרים וכדומה - אך בדרך כלל מידע זה אינו מאפשר היכרות של ממש עם הצרכים של הלקוחות.



מה עושים?

אוספים את פרטי הקשר של הלקוחות, בכפוף לחוק. במקביל, מהדקים את הקשר עם לקוחות חוזרים ונאמנים ובשיחה בלתי פורמלית עימם מנסים להבין על אלו צרכים שלהם עונים המוצרים והשירותים של העסק. בעסק חדש, שעדיין לא ערוך למכור ואין לו לקוחות, סעיף זה אינו רלבנטי ותוכנו הינו בגדר השערה בלבד.

5.5. ההיצע הקיים של העסק בהיבט שיווקי

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.5

נקודת פתיחה: ברור לכל עסק קיים או חדש מה הוא מוכר - אך היכרות עם ההיצע של העסק, בעיניים שיווקיות, יכולה לייעל את מאמצי השיווק והמכירות באופן אפקטיבי יותר וחסכוני יותר.

רקע: היצע שיווקי כולל ארבעה מרכיבים השזורים כמעט בכל מוצר, שירות או חוויה, שנמכרים בעסק. לכל אחד מאלה יש מותג ומחיר, לרוב המוצרים יש איכות שירות ולרוב השירותים יש מאפיינים פיזיים. איכות שירות של מוצר בסיסי כמו ליטר חלב בקרטון מתייחס לנוחות השימוש (פקק נוח לפתיחה) ובעיקר למידע המופיע על-גבי המוצר (מספר חינם למוקד שירות צרכנים, פירוט ערך תזונתי, רמת הכשרות, תאריך תפוגה, ועוד).

מהו ההיצע שלך, בהיבט שיווקי?

מותג	מחיר	איכות שירות	מאפיינים פיזיים
שם העסק, לוגו, סיסמא שיווקית	רמת המחיר, שיטת התימחור, הנחות	סטנדרטים לשימור ושיפור השירות	רוחב, אורך, צבע, משקל וכד'

טבלה 6 - מרכיבי ההיצע של העסק בעיניים שיווקיות

מה עושים?

מצביעים על המרכיבים, מבין הארבעה (מותג, מחיר, איכות שירות, ומאפיינים פיזיים), שהיו החשובים ביותר מבחינת השקעה של זמן וכסף עד כה. לדוגמא **במסעדה**, מבקשים לראות שההשקעה בהיצע תתמקד לאורך זמן באיכות השירות (פיתוח סטנדרטים) ובמיתוג (שילוט, מיתוג על-גבי המפיות וכו') ופחות בריהוט (מאפיינים פיזיים) או בהיבטי המחיר (מגוון מחירים בתפריט, מדיניות הנחות, כיבוד של מספר אמצעי תשלום וכו').

לעומת זאת, **בחנות ירקות**, רצוי שההשקעה בהיצע תתמקד לאורך זמן ברמת המחיר (מחירים תחרותיים) או במאפיינים הפיזיים (מגוון היצע הירקות ואופן הצגתם) ופחות באיכות השירות או במיתוג (שילוט החנות, שם החנות על-גבי השקיות וכו').

לקראת הקמת עסק חדש מנסים להעריך מראש את המבנה הנכון של ההיצע, מידע שניתן לאמת רק לאחר פתיחת העסק בפועל.



5.6. האמצעים לקידום היצע של העסק עד כה

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.6

נקודת פתיחה: יוזמה היא תכונה נחוצה לקידום העסק אך כאשר יוזמים ומבקשים לקדם את העסק נתקלים באפשרויות רבות, רבות מידי. פרסום, קידום מכירות, יחסי ציבור, ושיווק ישיר, הן רק כמה דוגמאות בעסק קיים, ולכן חשוב להבין אלו ערוצים ואמצעים הופעלו עד כה, ובאיזה מינון, כדי להפיק מכך לקחים. בעסק חדש, שעוד לא החל לפעול, לא ניתן לתת מענה לסעיף זה.

רקע: ניתן לקדם את העסק בשני מישורים מרכזיים. אחד נקרא "צינורות שיווק" והשני "תקשורת שיווקית". צינורות שיווק: כיצד מקדמים את היצע של העסק עד כה באופן ישיר ללקוח (שיווק ישיר), או באמצעות מתווכים כגון קמעונאים (שיווק עקיף). תקשורת שיווקית: כיצד חושפים את היצע של העסק עד כה באמצעות פרסום, קידום מכירות, יחסי ציבור, השתתפות בתערוכות מקצועיות, ומתן חסויות.

ההבדל המשמעותי בין שני המישורים הוא שצינורות שיווק מתבססים על אמצעים ממוקדים מול לקוחות (שיווק ישיר) וקמעונאים ומתווכים אחרים (שיווק עקיף), לעומת תקשורת שיווקית, המתבססת על אמצעים המוניים ופחות ממוקדים למשיכת קהלי יעד לעבר מה שהעסק מציע (נקרא גם תקשורת המונים).

בעזרת אלו אמצעים קידמת את העסק עד כה?

תקשורת שיווקית				צינורות שיווק		
אמצעים המוניים יותר ופחות ממוקדים למשיכת קהלי יעד				אמצעים ממוקדים מול לקוחות וקמעונאים		
חסויות	תערוכות	יחסי ציבור	קידום מכירות	פרסום	שיווק עקיף	שיווק ישיר
ע"ג חולצת נבחרת הילדים	הצגת מידע בביתן מקצועי	העברת מידע לעיתונאי	הצעה מסוג "קנה-קבל"	רכישת שטח במקומן	מכירה באמצעות מתווכים	הפצת מייל ללקוחות

טבלה 7 - אמצעי הקידום של העסק הקיים (דוגמא ייצוגית בכל תחום)

הערה: מאחר והאינטרנט יכול לשמש כאמצעי לרוב הפעילויות לקידום העסק, בפרק הבא - תוכנית פעולה וכלים לניהולה, מוקדש לכך סעיף 7.5 - שיווק באינטרנט - איך אפשר בלי.

מה עושים?

מצביעים על המרכיבים, מבין השבעה (שיווק ישיר, שיווק עקיף, פרסום, קידום מכירות, יחסי ציבור, תערוכות, חסויות), שהיו החשובים והמשפיעים ביותר מבחינת השקעה של זמן וכסף עד כה. לדוגמא, אם בשנה החולפת



רוב התקציב הושקע בפרסום במקומונים או במבצעי קידום מכירות, חשוב להבהיר זאת, כי ייתכן שלקראת השנה הבאה רצוי לשנות את סדר העדיפות שהיה עד כה. לקראת הקמת עסק חדש מנסים להעריך מראש את השילוב הרצוי לפעולות הקידום, והתקציב הרצוי למימון פעולות אלו - מידע שניתן לאמת רק לאחר פתיחת העסק בפועל.

5.7. היתרונות והחסרונות של העסק הקיים

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 1.7

נקודת פתיחה: בכל עסק קיים ניתן להצביע בבירור על יתרונות וחסרונות, לעומת עסק בהקמה אז מדובר בהערכות בלבד. בעסק קטן בו מעורב בעיקר אדם אחד, היתרונות והחסרונות של אותו אדם מרכזי באים לידי ביטוי ביתרונות והחסרונות של העסק אותו הוא מנהל.

רקע: כמובן שמי שמעורב בעסק שעות רבות ביום, מידי יום, יכול להצביע על יתרונות וחסרונות קיימים, אך מאחר והוא אינו אובייקטיבי, חשוב להבין מהי דעתם של הלקוחות. היתרון של העסק, כפי שנתפס בעיני הלקוח המזדמן, שלראשונה עבר חוויית קניה במשך של מספר דקות, היא הרבה יותר משמעותית מדעתו של בעל העסק או המנהל. כאשר מדובר בדעתו של לקוח חוזר ונאמן, דעתו חשובה עוד יותר. אותה התייחסות קיימת לגבי החסרונות של העסק. כאשר מרכזים מספר קטן של יתרונות מובילים בעיני הלקוחות, ניתן להצביע על היתרון היחסי של העסק, בהתאם לתפיסתם.

מה עושים?

פונים ללקוחות לצורך איסוף היתרונות והחסרונות של העסק, מדרגים את המאפיינים על-פי סדר החשיבות בעיניהם, כאשר שניים-שלושה היתרונות המובהקים ביותר מייצגים את היתרון היחסי של העסק כלפי חוץ. לקראת הקמת עסק חדש מנסים להעריך מראש את היתרונות והחסרונות הצפויים, מידע שניתן לאמת רק לאחר פתיחת העסק בפועל.

"העניין הוא לא במה שקורה לך, אלא במה שאתה עושה עם זה." (וו. מיטשל)



פרק 6: תוכנית שיווק - קביעת מטרות שיווקיות בעסק קטן ובינוני, הפרק האסטרטגי

למרות היותו הקצר ביותר, זה הפרק החשוב ביותר בתוכנית השיווק. פרק זה "מתרגם" את המידע שנאסף במסגרת ניתוח המצב הקיים (ראה פרק קודם) למספר מטרות שיווקיות-מכירתיות. מאחר וניתן להתבלבל בשלב זה בין מושגים כגון 'אסטרטגיה', 'מטרות' ו- 'יעדים', המושג בו נעשה שימוש הוא "מטרות שיווקיות" במסגרת הפרק האסטרטגי. זהו הפרק האסטרטגי.



הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

- 6.1. אסטרטגיה שיווקית, מטרת העל
- 6.2. קהלי היעד, מצב רצוי כמטרה
- 6.3. ההיצע הרצוי כמטרה
- 6.4. האמצעים הרצויים כמטרה לקידום ההיצע
- 6.5. מטרות שיווקיות על בסיס יתרונות וחסרונות קיימים
- 6.6. תחזית מכירות לשנה הבאה

פרק זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 6,
תוכנית שיווק: קביעת מטרות שיווקיות בעסק קטן ובינוני (14:41 דקות)





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

בעסק חדש מתמקדים בביסוס העסק על "דרך המלך", אך מוטב להגדיר דרך משנית - או לפתח מוצרים חדשים ללקוחות הקיימים או לפתח ביקושים חדשים למוצרים והשירותים הקיימים (סעיף 6.1).

מגדירים את קהלי היעד בהם העסק יתמקד מבחינה שיווקית בשנה או בעונה הקרובה (סעיף 6.2).

מגדירים את סדר העדיפות של ההיצע הרצוי לפיתוח העסק מבחינה שיווקית (סעיף 6.3).

מגדירים את סדר העדיפות של האמצעים הרצויים לקידום העסק מבחינה שיווקית (סעיף 6.4).

להסב יתרונות מובהקים לעבר הזדמנויות שיווקיות - משימה קלה יחסית. להסב חסרונות מרכזיים לעבר הזדמנויות שיווקיות - משימה מאתגרת ואפשרית (סעיף 6.5).

מגדירים הערכות כמותיות להיקף המכירות הצפויות בש"ח, ללא מע"מ, למשך מספר רבעונים קדימה - בדרך כלל למשך שנה (סעיף 6.6).

6.1. אסטרטגיה שיווקית, מטרת העל

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 2.1

נקודת פתיחה: כל עסק זקוק לפיתוח עסקי אך השאלה היא באיזה כיוון. עסק קטן כגדול זקוק למטרת-על שיווקית אותה אפשר להגדיר כאסטרטגיה שיווקית. כאשר ברור בעסק לאן שואפים להתפתח בשנה-שנתיים הקרובות, תקופה ארוכה במונחים של עסקים קטנים ובינוניים, קל יותר למקד את המטרות השיווקיות באותו כיוון.

רקע: לעסק חדש אין הרבה ברירה - הוא מתחיל למכור את המוצרים והשירותים שלו לקהלי היעד הראשוניים, או לכל דורש, אם אינו ממוקד מבחינה שיווקית. בעסקים רבים מנסים, כבר בשלב מוקדם בחיי העסק, ליצור נאמנות ושימור לקוחות תוך שימוש בשיווק ישיר, לדוגמא. אם העסק מתמיד בכיוון זה של צירוף לקוחות חדשים למאגר המידע, וטיפול בהגברת הנאמנות ושימור לקוחות, העסק מיישם אסטרטגיה של חדירה לשוק (ראה טבלה 8 בעמוד הבא, אסטרטגיה 1).

לעסק המבקש להתפתח מעבר להיצע הקיים ולקהלי היעד הקיימים, יש שתי אפשרויות נוחות:

◀ לפתח מוצרים ושירותים חדשים עבור הלקוחות הקיימים: אסטרטגיית פיתוח היצע חדש (ראה אסטרטגיה 2' בטבלה 8).

◀ לגייס לקוחות חדשים כדי להציע להם את המוצרים והשירותים הקיימים: אסטרטגיית פיתוח קהלי יעד חדשים (ראה אסטרטגיה 2' בטבלה 8).



כמעט ובכל עסק מעונינים לפתח גם את ההיצע וגם את קהל הלקוחות אבל ההחלטה היכן להתמקד בשנה הקרובה, או בעונה הקרובה, מבהירה מהי אסטרטגיה שיווקית. קיימת אסטרטגיה נוספת מתאימה בעיקר לעסקים ותיקים יותר, שיכולים לפתח מוצרים ושירותים חדשים, כל-כך חדשים, כך שהם גוררים בעקבותיהם לקוחות חדשים. לדוגמא, הקמת שירות משלוחים במסעדה יוצר מרכז רווח חדש עם לקוחות חדשים ולכן דרך זו נקראת אסטרטגיית הגוונה, מלשון גיוון בפעילות העסקית (אסטרטגיה 3 בטבלה).

ההיצע: מוצרים ושירותים			
חדשים	קיימים		
אסטרטגיית פיתוח היצע חדש (אסטרטגיה 2א)	אסטרטגיית חדירה לשוק (אסטרטגיה 1)	קיימים	הביקוש: קהלי יעד (שווקים)
אסטרטגיית הגוונה (אסטרטגיה 3)	אסטרטגיית פיתוח קהלי יעד חדשים, נקרא גם "פיתוח שווקים" (אסטרטגיה 2ב)	חדשים	

טבלה 8 - התפתחות העסק; אסטרטגיה שיווקית. מקור המודל: איגור אנסוף, Ansoff

מה עושים?

בעסק חדש מתמקדים בביסוס העסק על "דרך המלך" (אסטרטגיה 1), אך מוטב להגדיר דרך משנית אחת - או לפתח מוצרים חדשים ללקוחות הקיימים (אסטרטגיה 2א) או לפתח ביקושים חדשים למוצרים והשירותים הקיימים (אסטרטגיה 2ב).

יוצרים סדר עדיפות ברור, ואפשר אפילו להקצות אחוזים להמחשת החשיבות. לדוגמא, במשרד אדריכלים קטן: "כמשרד וותיק, נמשיך להשקיע בקשר עם הלקוחות המוסדיים הנאמנים שלנו (50% מהחשיבות), וכן בפיתוח שירות חדש להנגשת מבני ציבור לבעלי מוגבלויות ללקוחות אלה (40% מהחשיבות). כמטרה משנית, נפעל לגייס עוד שני לקוחות מוסדיים (10% מהחשיבות)."

6.2. קהלי היעד, מצב רצוי כמטרה

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 2.2

נקודת פתיחה: בעסק קיים יודעים בדרך כלל להצביע על הלקוחות הרצויים ביותר על בסיס ניסיון מצטבר. בעסק חדש לעומת זאת, הגדרת הלקוחות הרצויים מבוססת על הערכה בלבד, כזו שתקבל משנה תוקף רק לאחר תחילת הפעילות העסקית.



רקע: בניתוח תמונת המצב הקיים (סעיף 5.4 - פילוח קהלי יעד, מצב קיים - סעיף 1.4 בתוכנית השיווק) הוגדרו הלקוחות הקיימים, בעיקר על-פי היכרות עם הצרכים שלהם עד כה. בנוסף, בתחילת פרק זה הוגדרה האסטרטגיה השיווקית המובילה. אם אסטרטגיה זו מוגדרת כפיתוח קהלי יעד חדשים (ראה טבלה 8 בסעיף קודם, אסטרטגיה ב2'), מטרת סעיף זה היא להגדיר בבירור מיהם קהלי היעד הרצויים לפיתוח העסק. במידה ונבחרה אסטרטגיה אחרת, ניתן לציין את שימור הלקוחות הקיימים כמטרה שיווקית.

מה עושים?

מגדירים את קהלי היעד בהם העסק יתמקד מבחינה שיווקית בשנה או בעונה הקרובה. לדוגמא, **בחנות ספרים:** "בשנה הקרובה, נתמקד בפניה לתושבי העיר דוברי הרוסית..."

6.3. ההיצע הרצוי כמטרה

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 2.3

נקודת פתיחה: בעסק קיים ההיצע הרצוי (סדר עדיפות בין מיתוג, איכות שירות, מאפיינים פיזיים, ורמות מחיר) מבוסס על סדר העדיפות הקיים. בעסק חדש ההיצע הרצוי מבוסס על הערכה בלבד, כזו שתקבל משנה תוקף רק לאחר תחילת הפעילות העסקית.

רקע: בניתוח תמונת המצב הקיים (סעיף 5.5 - ההיצע הקיים של העסק בהיבט שיווקי - סעיף 1.5 בתוכנית השיווק) הוגדר סדר העדיפות הקיים עד כה. מטרת סעיף זה היא להגדיר בבירור את סדר העדיפות הרצוי כמטרה שיווקית. למשל, אם **באטליז** מבקשים להתמקד בשיפור השירות במקום להמשיך ולהדגיש את המחירים התחרותיים של בשר טרי, או את שם האטליז כוותיק ביותר בשכונה, זו מטרה שיווקית.

מה עושים?

מגדירים את סדר העדיפות של ההיצע הרצוי לפיתוח העסק, מבחינה שיווקית. לדוגמא, קוסמטיקאית: "בשנה (או בעונה) הקרובה נתמקד בפיתוח איכות השירות..."

6.4. האמצעים הרצויים לקידום ההיצע

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 2.4

נקודת פתיחה: בעסק קיים האמצעים הרצויים לקידומו (סדר עדיפות בין שיווק ישיר ועקיף לצד פרסום, קידום מכירות, יחסי ציבור, תערוכות, וחסינות) מבוססים על סדר העדיפות הקיים. בעסק חדש אמצעי הקידום הרצויים מבוססים על הערכה בלבד, כזו שתקבל משנה תוקף רק לאחר תחילת הפעילות העסקית.

רקע: בניתוח תמונת המצב הקיים (סעיף 5.6 - האמצעים לקידום ההיצע של העסק עד כה - סעיף 1.6 בתוכנית השיווק) הוגדר סדר העדיפות הקיים עד כה. מטרת סעיף זה היא להגדיר בבירור את סדר העדיפות הרצוי כמטרה שיווקית. למשל, אם **בחנות סוסים** מבקשים להתמקד בקידום מכירות ושיווק ישיר, במקום בפרסום ושיווק עקיף, אלו מטרות שיווקיות.



מה עושים?

מגדירים את סדר העדיפות של האמצעים הרצויים לקידום העסק מבחינה שיווקית. לדוגמא, **סטודיו לגרפיקה**: "בשנה הקרובה, נקדם את העסק בעיקר באמצעות השתתפות בתערוכות מקצועיות בתחום השיווק וכן בתערוכות בהם משתתפים לקוחותינו. כמו-כן, נתמקד בפניה ישירה (פגישות מכירה) ללקוחות קיימים לצורך הגדלת תיק העבודות שלהם..."

6.5. מטרות שיווקיות על בסיס יתרונות וחסרונות קיימים

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 2.5

נקודת פתיחה: בעסק קיים ניתן "לתרגם" יתרונות וחסרונות קיימים לעבר מטרות שיווקיות. בעסק חדש "תרגום" שכזה מבוסס על הערכה בלבד ולכן הערכה זו תקבל משנה תוקף רק אחרי תחילת הפעילות העסקית.

רקע: בניית תמונת המצב הקיים (סעיף 5.7 - היתרונות והחסרונות של העסק הקיים - סעיף 1.7 בתוכנית השיווק) סווגו יתרונות וחסרונות קיימים בעסק, כפי שקלה'י היעד דירגו אותם. להלן מטרות סעיף זה:

◀ להסב יתרונות מובהקים לעבר הזדמנויות שיווקיות - משימה קלה יחסית (ראה מטרה 1 בטבלה 9 המופיעה-מטה).

◀ להסב חסרונות מרכזיים לעבר הזדמנויות שיווקיות - משימה מאתגרת ואפשרית. לדוגמא, **מסעדה** קטנה עם מגבלות תאורה יכולה להיות מסעדה דיסקרטית ואינטימית (ראה מטרה 2 בטבלה).

◀ להיערך לאפשרות שיתרון יחסי, שקיים בעסק, ייהפך לאיום! לדוגמא, כאשר המתחרים של **חנות אופניים** יתחילו להתהדר בכך, שגם הם מוכרים את אותם המותגים מאיטליה, העסק יאבד את יתרונו היחסי. לכן, בתרחיש שכזה מוטב להיערך לקראת יתרון יחסי נוסף (מטרה 3 בטבלה).

◀ לתת מענה לאפשרות הברורה מאליה שחיסרון מרכזי, שקיים בעסק אך לא יטופל בהמשך, ייהפך לאיום! לדוגמא, אם רמה ירודה של איכות שירות אינה מטופלת לאורך זמן **בקליניקה לרפואת שיניים**, החיסרון ייהפך לאיום. בתחילה, זה עלול להשפיע על תדמית הקליניקה ובהמשך על הכנסותיה ואף על עצם קיומה (מטרה 4).

עד היום		הזדמנויות עסקיות שנה הבאה	מהיום והלאה
חסרונות קיימים שנה זו	יתרונות קיימים שנה זו		
הסבת חסרון מרכזי להזדמנות עסקית (מטרה 2)	הסבת יתרון יחסי להזדמנות עסקית (מטרה 1)		
לתת מענה לאפשרות שחיסרון מרכזי, שקיים בעסק ואינו מטופל, ייהפך לאיום (מטרה 4)	להיערך לקראת יתרון יחסי נוסף בהנחה והיתרון הקיים יישחק או ישוכפל על-ידי מתחרים (מטרה 3)	איומים עסקיים שנה הבאה	

טבלה 9 - מיפוי מטרות שיווקיות מתוקף יתרונות וחסרונות העסק, על בסיס סעיף 5.7 - היתרונות והחסרונות של העסק הקיים (סעיף 1.7 בתוכנית השיווק).



מה עושים?

כתוצאה משימוש בטבלה 9, מגדירים שלוש-ארבע מטרות שיווקיות, רצוי על-פי סדר עדיפותן לקידום העסק. לדוגמא, **בית טבע**: "בשנה הקרובה, נקדם את בית הטבע השכונתי (חנות פיזית ומכירות אונליין) תחת המסר "בריאות אישית" כדי להסב חיסרון של מגוון (לעומת ההיצע ברשתות השיווק הכלליות והמתמחות) ליתרון של ידע בריאותי וליווי אישי..."

6.6. תחזית מכירות שנתית

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 2.6

נקודת פתיחה: מטרות שיווקיות משלבות בין מטרות כמותיות ושאינן כמותיות. המקור של מספר מטרות שיווקיות כמותיות הינו בתחזית המכירות. תחזית המכירות תלויה באופי הבעלים והמנהלים כך שהיא יכולה להיות אופטימית, פסימית או ריאלית.

רקע: בעסק קיים קל להתבסס על היסטוריית המכירות ולהפיק לקחים מנתוני האמת. בעסק חדש מדובר בנתוני מכירה צפויים, המבוססים על הערכה בלבד, כזו שתקבל משנה תוקף רק אחרי מספר חודשים של פעילות עסקית.

להלן דוגמא למבנה של תחזית מכירות בעסק חדש (ולכן אין מקום להשוואה לנתוני השנה הקודמת), בדומה לתבנית של גיליון אלקטרוני כגון Excel:

מוצרים ושירותים	רבעון ראשון			רבעון שני			סה"כ חציון (ש"ח)
	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני	
מוצר-1							
מוצר-2							
סה"כ קטגוריה ¹							
שירות-1							
שירות-2							
סה"כ קטגוריה ¹							
סה"כ (ש"ח)							²

טבלה 10 - מבנה של תחזית מכירות, דוגמא לעונה, חצי שנתי, אלפי ש"ח

¹ דוגמא לסך הכל ביניים של קו מוצרים, אופי פעילות מסוים, מרכז רווח נפרד, וכד'.
² לצורכי בקרה, זהו נתון של סה"כ המכירות, בהתאמה למכירות עפ"י קטגוריית מוצר או שירות (סה"כ אופקי), וכן עפ"י קטגוריית תקופה (סה"כ אנכי).



מה עושים?

מגדירים הערכות כמותיות להיקף המכירות הצפויות בש"ח, ללא מע"מ, למשך מספר רבעונים קדימה - בדרך כלל למשך שנה.

**"אם אתה כבר חושב - חשוב בגדול - חשוב חיובי,
שום דבר לא יכול להפחיד אותך אם אתה מסרב לפחד." (מהטמה גנדי)**



פרק 7: תוכנית שיווק - יישום תוכנית הפעולה, וכלים לניהולה, בעסק קטן ובינוני, הפרק הטקטי

זה הפרק האופרטיבי של תוכנית השיווק. פרק זה מכתוב פעולות, שמטרתן ליישם את המטרות השיווקיות-מכירתיות, כפי שהוגדרו בשלב הקודם (ראה פרק קודם). בזכות המעורבות הגבוהה של האינטרנט ביישום פעילויות שיווקיות, קיים סעיף ייעודי המוקדש לשיווק באינטרנט (סעיף 3.5 בתוכנית השיווק).

מאחר ובפרק הנוכחי מצטברות מספר פעולות שמומלץ להוציא אל הפועל, בסופו מוצעים שני כלים לניהול תוכנית פעולה בעסק קטן ובינוני.

הכלי הראשון מיועד לניהול פרוייקט באמצעות טבלה המרכזת מענה לשאלות מפתח (סעיף 3.6 בתוכנית):

- ◀ מהן הפעולות השיווקיות-מכירתיות שיש לבצע?
- ◀ מי אחראי לבצע כל פעולה?
- ◀ מתי מתחילים ומתי מסיימים לבצע כל פעולה?
- ◀ מהי העלות הכרוכה בביצוע של כל פעולה?



הכלי השני מיועד לניהול תקציב שיווק שנתי (סעיף 3.7 בתוכנית):

- ◀ מקורות תקציביים, כולל שווי כסף
- ◀ פירוט הוצאות שיווקיות, שימושים

הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

- 7.1. שיתופי פעולה עסקיים
- 7.2. שימור הקיים ומינוף הצלחות עבר
- 7.3. פיתוח ההיצע השיווקי הקיים
- 7.4. קידום העסק באמצעות צינורות שיווק ותקשורת שיווקית
- 7.5. שיווק באינטרנט, איך אפשר בלי
 - 7.5.1. האינטרנט כאמצעי שיווקי ולא כמטרה
 - 7.5.2. המשמעות של בעלות על אתר של העסק
 - 7.5.3. קידום האתר של העסק בתוך הרשת
 - 7.5.4. קידום העסק באינטרנט, ללא אתר
 - 7.5.5. קידום העסק באמצעות רשתות חברתיות
- 7.6. כלי לניהול תוכנית הפעולה
- 7.7. תקציב שיווק שנתי



**פרק זה, למעט סעיף 7.5, מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 7,
תוכנית שיווק: יישום תוכנית הפעולה, וכלים לניהולה, בעסק קטן ובינוני
(11:29 דקות)**



**סעיף 7.5 מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 8,
יישום תוכנית הפעולה באמצעות האינטרנט בעסק קטן ובינוני (04:49 דקות)**





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

בעסק קיים או חדש, מאתרים גורם מתאים לפעילויות שיווקיות משותפות, על בסיס שני כללים. אחד – מי שעונה על צורך של אותו קהל יעד כשלכם. שניים – שהיתרונות שלהם משלימים את החסרונות שלכם, ו/או החסרונות שלהם נתמכים על-ידי היתרונות שלכם (סעיף 7.1).

מוציאים אל הפועל את הפעולות, שהוכחו בעבר כמוצלחות, מתוך הנחת עבודה שהאופי שלהן עדיין מתאים לתנאי השוק הקיימים (סעיף 7.2).

מגדירים את מרכיבי החדשנות הרצויים ביותר, על-פי סדר העדיפות לפיתוח העסק, בהתאמה לאסטרטגיה השיווקית שנבחרה להוביל (סעיף 7.3).

מוציאים לדרך רק את הפעילויות, שתומכות במטרות השיווקיות, כולל אילו שכבר הניבו תוצאות טובות (סעיף 7.4).

פרק זה מתאר כמה כללים, שעל-פיהם ניתן לפעול לקידום העסק באמצעות האינטרנט - במטרה להשלים את היישום של המטרות השיווקיות, כפי שהוגדרו מראש (סעיף 7.5).

פורשים את כל הפעולות הנדרשות בכלי ניהולי אחד כדי לרכז או לפזר מאמצים ומשאבים, בהתאם לצורך, ויוצאים לדרך עם הפעולה הראשונה לביצוע: באחריות מי? מתי? וכמה זה עולה? (סעיף 7.6).

יש מספר שיטות להגדרת היקף תקציב השיווק. השיטה הרווחת בעסקים קטנים ובינוניים היא להגדיר את תקציב השיווק השנתי כאחוז מצפי ההכנסות, כפי שמופיע בתחזית המכירות. הקצאה של אחוז גבוה או נמוך תלויה ברמת הרווחיות המקובלת בענף, וכן ביחס בין הרווח הנקי לבין ההכנסות בעסק קיים, או הרווח הנקי הצפוי בעסק חדש (סעיף 7.7).

7.1. שיתופי פעולה עסקיים

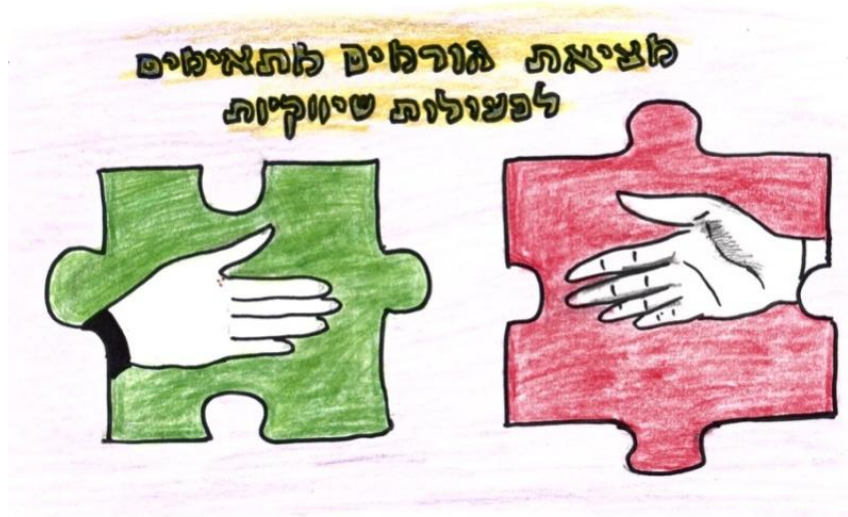
מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.1

נקודת פתיחה: שיתוף פעולה הינו 'שיתוף' לצורך 'פעולה'. בני האדם נועדו לשיתופי פעולה כדי ליצור משפחה וחברה, וגם בעולם העסקים קשה למצוא מתנגדים לרעיון של "שיתוף עסקי" או שיתוף פעולה עם גורם משלים, שאינו מהווה תחרות. השאלות עליהן יש להשיב הן: "באיזו רמה של שיתוף פעולה?" וכן "עם מי לשותף פעולה?"

רקע: כמעט כל פעולה שיווקית היא תוצאה של שיתוף פעולה, כולל קופון בדיוור החודשי של חברת כרטיסי אשראי, אך זהו שיתוף פעולה נקודתי ולרוב חד צדדי. מבחינת השותפים, שיתוף פעולה ברמה גבוהה מתבטא באיגום משאבים על בסיס הנוסחה השיווקית: "אחד ועוד אחד שווה יותר משניים". דוגמא לכך מהווה תקציב משותף לקידום של שני מותגים גם יחד (נקרא גם מיתוג משותף). על בסיס של "שקל כנגד שקל", שקל של



מספרה חדשה ושקל של **חברת תכשירי שיער טבעיים**, מממנים ביחד מבצע היכרות בדיוור ישיר, הכולל מכתב מנייר ממוחזר ודוגמית של שמפו על בסיס חומרים טבעיים.



מבחינת הלקוח, שיתוף פעולה ברמה גבוהה מתבטא בכך שהוא מופנה לעסקים השותפים על-ידי כל אחד מהשותפים, ללא תשלום עמלת הפניה לעסק השני. במידת הצורך, לקוח של **חנות למוצרי תאורה** יופנה **לחנות רהיטים** עימה קיים שיתוף פעולה, ומנגד, לקוח של אותה חנות רהיטים יופנה לחנות למוצרי תאורה, במסגרת אותו שיתוף פעולה.

איך עושים?

בעסק קיים או חדש מאתרים גורם מתאים לפעילויות שיווקיות משותפות, על בסיס שני כללים:

1. מחפשים חברה מסחרית או עמותה שלא למטרת רווח (מלכ"ר), שעונה על צורך של אותו קהל יעד כשלכם. לדוגמא, **משרד אדריכלים** המתמחה בבניה פרטית וסטודיו לעיצוב פנים - הפועלים באותו איזור גיאוגרפי.

2. על בסיס היתרונות והחסרונות הקיימים של העסק (סעיף 5.7 - היתרונות והחסרונות של העסק הקיים - סעיף 1.7 בתוכנית השיווק), מחפשים עסק או עמותה, שהיתרונות שלהם משלימים את החסרונות שלכם, ו/ או החסרונות שלהם נתמכים על-ידי היתרונות שלכם. לדוגמא, שיתוף פעולה בין חברת **שליחויות** בפריסה ארצית **וסוכנות ביטוח** מקומית. חברת השליחויות נהנית מתדמית של סוכנות הביטוח: אמינות ואחריות, כאשר סוכנות הביטוח נהנית מתדמית של חברת השליחויות: זריזות, דינמיות, ונוכחות בשטח.

רצוי לנהל כל שיתוף פעולה כפרויקט כאשר לניהול פרויקט שכזה יש כלים ותקציב (ראה בהמשך, סעיף 7.6 - כלי לניהול תוכנית הפעולה וסעיף 7.7 - 'תקציב שיווק שנתי').



7.2. שימור הקיים ומינוף הצלחות עבר

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.2

נקודת פתיחה: בעסק קיים בעל ניסיון בפעילויות שיווקיות, לומדים מהצלחות ומכשלונות באצעות בקרה והפקת לקחים (ראה פרק 4 בתוכנית השיווק). לעתים קרובות, תוך תהליך הכולל ניסוי וטעיה, משחזרים מה שהצליח וגונזים את מה שלא כל-כך הצליח למועד אחר, מתאים יותר, אם בכלל.

רקע: על בסיס התפיסה של "סוס מנצח לא מחליפים", רצוי להוציא אל הפועל את אותן פעילויות מוצלחות עד אשר תנאי השוק המשתנים אינם מצדיקים זאת עוד. אם ישנן כמה פעולות מוצלחות, מדרגים אותן לפי רמת ההצלחה: איזו פעולה שיווקית הניבה את התוצאה הטובה ביותר בחצי השנה-שנה האחרונה.

למרות שזה פחות יצירתי לחזור בפעם המי יודע כמה על "מבצע חוזרים לבית-ספר", להלן מספר יתרונות של התמדה שכזו:

- ◀ מקנים ללקוחות "הרגלים נכונים" של ציפייה לקראת פעולה שכבר שמעו עליה או חוו אותה.
- ◀ משדרים יציבות: "עסקים כרגיל".
- ◀ מבחינת העסק, חוסכים עלויות אל מול נותני השירותים השיווקיים, בגין רכישה חוזרת של חבילת תשדירים ברדיו המקומי או של שטח תצוגה בתערוכה השנתית...

איך עושים?

בעסק קיים מוציאים אל הפועל את הפעולות, שהוכחו בעבר כמוצלחות, מתוך הנחת עבודה שהאופי שלהן עדיין מתאים לתנאי השוק הקיימים, כגון אופי קהל היעד, צרכים של הלקוחות, והיצע של המתחרים.

רצוי לנהל פעולות שיווקיות כפרויקט כאשר לניהול פרויקט שכזה יש כלים ותקציב (ראה בהמשך, סעיף 7.6 - כלי לניהול תוכנית הפעולה וסעיף 7.7 - תקציב שיווק שנתית). בעסק חדש סעיף זה אינו רלבנטי.

7.3. פיתוח ההיצע השיווקי הקיים

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.3

נקודת פתיחה: בפרט כאשר בוחרים באסטרטגיה שיווקית, שמשמעותה פיתוח היצע חדש (ראה פרק 6, טבלה 8, אסטרטגיה 2' א' /1 או אסטרטגיה 3), העסק מחוייב לשפר ולחדש. גם כאשר קיימת מטרה להיערך לקראת יתרון יחסי נוסף, בהנחה והיתרון הקיים יישחק או ישופל על-ידי מתחרים (פרק 6, טבלה 9, מטרה-3) העסק מחוייב לחדש. כך או כך, בכל עסק השאלה היא: "לחדש, אך באיזו רמה של חדשנות?"

רקע: אפשר לשנות ולרענן את ההיצע; את מה שהעסק מציע, במספר רמות:

- ◀ הוספה של מוצרים/ שירותים חדשים לגמרי, או לחילופין, הורדה של מוצרים/ שירותים קיימים.
- ◀ שיפור של מוצרים קיימים.
- ◀ שיפור באיכות השירות בפרט כאשר יש לכך השלכה על תפיסת הלקוח.
- ◀ מיתוג מחדש או שיפורים במיתוג הקיים, כגון ריענון של סיסמא שיווקית.
- ◀ שינויים במדיניות המחירים וההנחות.



בעסק קיים משנים ומתאימים את ההיצע בעקבות משוב של לקוחות. כמו-כן, במגבלות החוק, ניתן להעתיק רעיונות חדשניים, שמקורם בארץ ואף בחו"ל.

בעסק חדש, למרות שהינו בתחילת דרכו, כדאי לחשוב על-פיתוח ההיצע בכמה שלבים עתידיים, אך לא לפני שמקבלים משוב קונקרטי מלקוחות קיימים לגבי ההיצע הראשוני. לא בונים פירמידות חדשות באוויר לפני שמפיקים לקחים בזכות לקוחות עם רגליים על הקרקע!

איך עושים?

בעסק קיים מגדירים את מרכיבי החדשנות הרצויים ביותר, על-פי סדר העדיפות לפיתוח העסק, בהתאמה לאסטרטגיה השיווקית שנבחרה להוביל.

בעסק חדש סעיף זה אינו רלבנטי מאחר והכל חדש מבחינת הלקוחות הפוטנציאליים. חדשנות מנהלים כפרויקט כאשר לניהול פרויקט שכזה יש כלים ותקציב (ראה בהמשך, סעיף 7.6 - כלי לניהול תוכנית הפעולה וסעיף 7.7 - תקציב שיווק שנתי).

7.4. קידום העסק, צינורות שיווק ותקשורת שיווקית

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.4

נקודת פתיחה: כל עסק נדרש לקדם את עצמו באמצעות הפצה ותקשורת המונים. הכוונה להפצה היא שיווק ישיר, פניה ומכירה ישירה ללקוחות - או שיווק עקיף, פניה ומכירה באמצעות גורמי תיווך. הכוונה לתקשורת המונים היא העברת מסרים למספר רב של אנשים, ברובם לא מוכרים לעסק, המהווים, בתקווה, את קהל היעד הרצוי (ראה פרק 6 - קביעת מטרת שיווקיות לשנה הקרובה, סעיף 6.2 - קהלי היעד, מצב רצוי כמטרה).

רקע: צינורות שיווק; שיווק ישיר או עקיף, מציגים את היכולת של העסק לייזום תשתית מסחרית לצורך קידומו, עוד לפני השקעה בפרסום ובערוצים נוספים להפצת מידע שיווקי ברבים. המשמעות של ייזום פעולות על בסיס שיווק ישיר הינה השקעה בתשתית השיווקית של עסק, כי בכך מפתחים מאגר לקוחות. המשמעות של ייזום פעולות על בסיס שיווק עקיף הינה השקעה באיתור שותפים מסחריים, כגון קמעונאים, סוכנים, ושאר גורמי תיווך.

תקשורת המונים נקראית גם תקשורת שיווקית. בדרך כלל, סעיף זה דורש את רוב תקציב השיווק ולכן הינו מרכזי בתוכנית הפעולה ובתקציב. תקשורת שיווקית מתבטאת באחת או בכמה מהדוגמאות הבאות:

- ▶ פרסום באנר באינטרנט.
- ▶ קידום מכירות בחנות.
- ▶ העברת מידע למובילי דעת קהל כגון עיתונאים; יחסי ציבור.
- ▶ מתן חסות כדי להקנות לעסק "נקודות אהדה".
- ▶ השתתפות בתערוכה מקצועית המיועדת לאנשי עסקים (ולא "אנשי השקיות"), קהל רחב שאוגר מידע פרסומי (תערוכות).



הערה: כאשר נעשה שימוש במספר ערוצים המקדמים את העסק, לעתים אף במקביל, קוראים לזה "תקשורת שיווקית אינטגרטיבית". החשיבות היא שהערוצים השונים "ידברו באותה שפה" מבחינת המסר המוביל (טקסט, תמונה או קול) ויציגו זהות אחידה של העסק מבחינת לוגו וסיסמא.

איך עושים?

בעסק קיים מוציאים לדרך רק את הפעילויות, שתומכות במטרות השיווקיות (ראה פרק 6 - קביעת מטרות שיווקיות לשנה הקרובה, פרק 2 בתוכנית השיווק), כולל אלו שכבר הניבו תוצאות טובות (ראה סעיף 7.2 - שימור הקיים ומינוף הצלחות עבר, סעיף 3.2 בתוכנית השיווק).

בעסק חדש נערכים לבלתי נודע ולכן חשוב למקד את המסר ביתרון היחסי, בו מאמינים שהוא אכן היתרון המוביל בעיני הלקוחות העתידיים. בכל מקרה, פעולות של תקשורת שיווקית מנהלים כפרויקט כאשר לניהול פרויקט שכזה יש כלים ותקציב (ראה בהמשך, סעיף 7.6 - כלי לניהול תוכנית הפעולה וסעיף 7.7 - תקציב שיווק שנתי).

7.5. שיווק באינטרנט, איך אפשר בלי

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.5

פרק מבואי זה, בנושא רחב כל-כך של שיווק באינטרנט, מוצג כהרחבה לפרק הקודם: "הגדרת תוכנית פעולה מתקצבת".

פרק זה מתאר כמה כללים, שעל-פיהם ניתן לפעול לקידום העסק באמצעות האינטרנט - במטרה להשלים את היישום של המטרות השיווקיות, כפי שהוגדרו מראש (ראה פרק 6 - קביעת מטרות שיווקיות לשנה הקרובה, פרק 2 בתוכנית השיווק). פרק זה מותאם לעסקים קטנים ובינוניים, קיימים וחדשים, בהם סחר באינטרנט אינו מייצג את רוב הפעילות העסקית, אלא רק מקצתה, אם בכלל.





סעיף זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 8,
יישום תוכנית הפעולה באמצעות האינטרנט בעסק קטן ובינוני
(04:49 דקות)



7.5.1 האינטרנט כאמצעי שיווקי ולא כמטרה

באמצעות האינטרנט ניתן ליישם כמעט כל פעולה לקידום העסק, כפי שמראה הטבלה הבאה:

דוגמא למושג בהקשר זה	דוגמא להתאמה באינטרנט	פעולות לקידום העסק	
eMail Marketing	- הפצת דיורר אלקטרוני - חנות אונליין	שיווק ישיר	צינורות שיווק
Affiliate Program	- ניהול תוכנית שותפים - ערוץ יוטיוב - רשתות חברתיות	שיווק עקיף ¹	
קידום ממומן	- רכישת שטח באתר - פרסום במנוע חיפוש - פרסום בפייסבוק	פרסום	טקשורת שיווקית
Pay Per Click (PPC) Landing Page	- דף נחיתה - חשיפה באתרי השוואת מחירים	קידום מכירות	
תוכן שיווקי	- הפצת כתבות, ניוזלטר, ועדכונים באתר: מה חדש?	יחסי ציבור	
	- תערוכות ויטואליות - רכישת שטח באתר של עמותה מתאימה	תערוכות מקצועיות חסויות	

טבלה 11 - דוגמאות לקידום העסק באינטרנט, צינורות שיווק ותקשורת שיווקית
¹ מכירה והפצה באמצעות גורם מתווך, כנגד עמלה, רצון טוב, או על-פי שיטת תיגמול אחרת.



את כל הדוגמאות המופיעות בטבלה 11 בעמוד הקודם ניתן להוציא אל הפועל גם ללא אתר, באמצעות נותני שירות מתמחים. זה משול להבדל בין השכרת דירה לבין דירה בבעלות מלאה. בשילוב דוגמא מעולם הנדל"ן, השאיפה היא בעלות על נכס אינטרנטי, שהינו בשליטה מלאה של העסק, ללא תלות בגורמי ביניים אחרים.

7.5.2. המשמעות של בעלות על אתר אינטרנט של העסק

כמעט כל עסק צריך אתר אינטרנט אך מהן המשמעויות של בעלות על אתר? ראשית, צריך להבהיר את המושג "בעלות" ולהתחיל לעשות שימוש במושג "רכישת זכויות".

שם מתחם/ שם דומיין

מדובר ברכישת הזכות לשימוש בכתובת באינטרנט (שם דומיין), כגון moital.gov.il, כנגד תשלום שנתי מאד סביר. זה משול לזכיון בעפולה, שמשלם על הזכות לעשות שימוש במוטג רשתי בו הוא בחר לעשות שימוש לקידום עסקיו. בתום חוזה הזכיונות, המוטג עדיין שייך לבעליו החוקיים, ללא זכויות של הזכיון מעפולה. בפועל, שם דומיין שייך לעסק כל עוד משלמים עבורו. בתום התקופה, ובמגבלות של מותגים המוגנים כסימן רשום, הרשם החוקי ברשת (Internet Registrar) זכאי למכור את הזכות לשימוש בדומיין בו עשיתם שימוש למישהו אחר. שם דומיין כללי כגון marketingplan.co.il אינו מייצג סימן רשום של מוטג מוגן ולכן הוא יכול לעבור מיד ליד. לפרטים נוספים, איגוד האינטרנט הישראלי: www.isoc.org.il

פלטפורמה טכנולוגית

המשמעות של בניית אתר, עידכנו, ופיתוחו לאורך זמן, היא הזכות לשימוש בפלטפורמה טכנולוגית, שמישהו השקיע משאבים בפיתוחה. קיימות פלטפורמות המתעדכנות על-ידי המפתחים שלהן לאורך זמן ומרחוק, ללא צורך במעורבות ישירה של העסק (זה נקרא אתר בקוד פתוח) לעומת פלטפורמה בתשלום או אף בחינם, שאין אפשרות לפתח את יכולותיה הטכנולוגיות. ניתן להעביר אתר, שנבנה בקוד פתוח, לגורם אחר, שימשיך לפתח את תשתית האתר וכמובן לתמוך בתוכנו. לא ניתן להעביר אתר שנבנה על בסיס פלטפורמה טכנולוגית שאינה בקוד פתוח, אלא אם כן ניתן להסדיר זאת באמצעות רישיון בתשלום.

דוגמאות לפלטפורמות שכאלה: Wordpress, Joomla.

תוכן

מי שמייצר תוכן באופן עצמאי לחשיפה באתר שלו ו/ או באתרים אחרים: טקסט, תמונות, סרטונים, קבצי קול, ועוד; כללי השמירה על זכויות יוצרים באים להגן עליו. רצוי לרכוש תמונות ממאגרי תמונות כחוק כדי להסדיר את נושא הזכויות. רצוי להוסיף באתר איזכור למקור של כל סרטון, אם הוא שלכם או של גורם אחר. כאשר מציבים באתר של העסק תמונה או מוזיקת רקע, שאינה שלכם, חייבים להסדיר את הנושא של זכויות יוצרים כנגד תשלום או בחינם (כנגד אישור בכתב מבעל הזכויות).



7.5.3. קידום האתר של העסק בתוך הרשת

ישנם שלושה מקורות לכניסות לאתר של העסק:

1. בזכות איתור העסק באמצעות מנועי חיפוש (search engines).
2. בזכות הפניות מאתרים אחרים (referring sites).
3. בזכות הקלדה ישירה של שם הדומיין (direct traffic).

קידום האתר במנועי חיפוש

למרות שרצוי שיתקיים איזון בין שלושת המקורות הנ"ל, ברוב האתרים מנועי חיפוש מהווים את המקור הראשי לכניסת גולשים. כיום המנועים המובילים בעולם האינטרנט מבחינת היקף החיפושים הם Google ו-Baidu, מנוע החיפוש המוביל בסין (סינית היא השפה השניה בהיקפה ברשת האינטרנט). בעקבות התלות במנועי חיפוש, התפתח הצורך לשפר את רמת האיתור של אתרים במנועי החיפוש המובילים. תחום זה נקרא אופטימיזציה במנועי חיפוש - Search Engine Optimization, או בראשי תיבות SEO. תחום זה הינו מאד מקצועי, בפרט כאשר מנועי החיפוש מעדכנים באופן תדיר את נוסחת החיפוש שלהם. בתחילה, מנועי החיפוש התבססו על מילות מפתח בכל עמוד והיקף התוכן באתר, כמרכיבים חשובים בנוסחה לאיתור תוצאות. בשלב הבא, שמו דגש על איכות התוכן הייחודי ורמת העדכון שלו. המשך יבוא.

בקידום אתרים במנועי חיפוש קיים תחום עם שם דומה, שיווק במנועי חיפוש - Search Engine Marketing, או בראשי תיבות SEM, אך כאן מדובר בפרסום ממומן, בדרך כלל. כנגד תשלום; שם האתר, תיאור קצרצר, ולינק אליו או אל "דף נחיתה", יופיעו במנוע החיפוש בשטח פרסום ייעודי - בעמוד המציג את תוצאות החיפוש הרלבנטיות. "דף נחיתה" הינו אמצעי שלא מצריך קיומו של אתר ברשת, אך באמצעותו של עמוד מעוצב, בו המתעניינים יכולים להשאיר פרטי קשר כגון מייל ו/ או טלפון, העסק יכול לקבל רשימת לקוחות פוטנציאליים ולפנות אליהם.

קידום האתר באמצעות הפניות מאתרים אחרים

מעבר להשקעה בקידום האתר של העסק במנועי חיפוש (ראה סעיף קודם), קיים משקל למספר דפי האינטרנט מהם קיימת הפניה (לינק) לאתר של העסק. בעיני מנועי חיפוש מסוימים, המקור להפניה איכותית יכול להיות מאתר קטן, שתוכנו קשור לתחום התוכן של העסק שלכם, או מפורטל; אתר גדול המהווה צומת מרכזי לתנועת גולשים. פורטלים מייצגים שתי תועלות במידה וקיימת שם הפניה לאתר של העסק.

פורטל כמקור מפנה:

מדובר בפורטלים ענקיים מהם ניתן להגיע לאתר של העסק שלכם.

להלן מספר דוגמאות רק לצורך המחשה:

יוטיוב/ Youtube - מי שמציב אפילו סרט וידאו אחד באתר יכול להוסיף את כתובת האתר שלו.

ויקיפדיה/ Wikipedia - מי שמציב הערה לתוכן של הגדרה קיימת, הערה שמתקבלת על-ידי האחראי על הגדרה זו, יכול לכלול לינק לאתר של העסק. בנושא ויקיפדיה יש להיעזר במי שמכיר את הכלי שלהם לעדכון הגדרות או בויקיפדים, הגדרה לאנשים שרואים בשיתוף הגדרות ותכנים עזרה לזולת ומעורבות בקהילה.

פורטל About.me - כדוגמא אחת מבין פורטלים רבים - כל אחד יכול לפתוח דף אישי ולהפנות את המתעניינים לאתר העסק.



פורטל כמקור מקדם במנועי חיפוש:

(שיווק בין עסק ללקוח נקרא Business to Customer, ושיווק בין עסק לעסק נקרא Business to Business):
כתוספת לנושא אופטימיזציה במנועי חיפוש (SEO) - ראה סעיף 7.5.3 - קידום האתר של העסק בתוך הרשת, קיימת חשיבות להפניה לאתר של העסק מאתר גדול ומוכר. כאשר אתר המדורג על-ידי מנועי החיפוש כגבוה הרבה יותר מהאתר של העסק, זה מקנה לעסק הקטן והבינוני נקודות זכות בתוצאות החיפוש.

7.5.4. קידום העסק באינטרנט, ללא אתר

גם ללא אתר ניתן לקדם את העסק באינטרנט בכל האמצעים המתוארים בפרק זה - אז מהם היתרונות לעסק עם אתר עצמאי משלו? להלן טבלה השוואתית אך יש לזכור שהכל תלוי בענף הפעילות ובתהליך המכירה:

מאפיינים ברי השוואה	קידום מכירות של העסק ברשת, ללא אתר משלו	קידום מכירות של העסק ברשת, כולל אתר עצמאי
שליטה על תכנים	פחות טובה	יותר טובה
תדמית העסק כרצינית, משתפת, ומתמידה	פחות טובה	יותר טובה
היכרות עם צרכי לקוחות	פחות טובה	יותר טובה
יכולת איסוף פרטי לקוחות	פחות גבוהה, תלוי אם נעזרים בדפי נחיתה	יותר גבוהה
השקעה של זמן	פחות גבוהה, בהתעסקות מול הספקים השונים	יותר גבוהה
עלויות קבועות	ללא עלויות!	גבוהות יחסית
עלויות משתנות	יותר גבוהות, בכפוף לרמת ההשקעה הנדרשת בדפי נחיתה ופרסום ברשת	פחות גבוהות
שורה תחתונה: שכלול יחס 'עלות-תועלת' ¹	פחות גבוהה	יותר גבוהה

טבלה 12 - יתרונות וחסרונות לעסק עם אתר או בלי אתר, בכפוף לענף הפעילות

¹ בכפוף לענף הפעילות הראשי של העסק, ראה סעיף 1.2 בתוכנית השיווק

7.5.5. קידום העסק באמצעות רשתות חברתיות

עם אתר פעיל וגם בלעדיו, ניתן להיעזר ברשתות חברתיות. בעסק קטן תוהים לפעמים האם דף עסקי בפייסבוק, שצובר "אוהדים" רבים (ההגדרה של "אוהדים" בדף העסקי היא בהקבלה להגדרה של "חברים" בפרופיל הפרטי בפייסבוק), יכול להחליף השקעה באתר אך זהו שיקול מוטעה (ראה טבלה 12 לעיל). בעסק שיש לו אתר משלו, או בעסק שכולו מבוסס על אתר מכירות אונליין, פעילות ברשתות חברתיות מובילות כגון פייסבוק או טוויטר, מקדמת את המודעות למוצרים ושירותים, וכן את התנועה לאתר העצמאי של העסק אם יש אחד כזה.



היתרונות העיקריים לעידוד פעילות ברשתות חברתיות:

- ◀ חשיפה לקהל יעד ממוקד יחסית, בעלות ישירה נמוכה למדי.
- ◀ שקיפות של העסק בפני הלקוחות.
- ◀ קבלת תגובות והצעות מקהל היעד, לטוב ולרע, כולל מעקב סטטיסטי מדויק לגבי ההעדפות של המשתמשים, בהתאם להקלקות.
- ◀ אפשרות לרתום בעלי עניין, כגון לקוחות קבועים, לתמוך בפעילות ולרכז נושא תחת העסק. למשל, לקוחה ותיקה **בחנות תיקים** שמרכזת נושא של "אופנת תיקים מן העולם" מוגדרת בדף העסקי בפייסבוק כ-Admin.
- ◀ הנעה לפעולה קלה יחסית, כדוגמת הקלקה על כפתור "Like".

החסרונות המרכזיים של פעילות ברשתות חברתיות:

- ◀ נדרשת סבלנות מאחר והתפוקה להשקעת הזמן היא איטית באופן יחסי.
- ◀ כדי לצבור עניין בפעילות ברשת חברתית דרושה מחויבות של העסק לחשוף מידע, ולהגיב בפרק זמן סביר של פעם ביום. הרשתות החברתיות נהיו דינמיות ואקטיביות ולכן לא כל עסק יכול להציג מידע מגוון ועדכני, כולל פרסים ומבצעים.
- ◀ תחושה של חוסר שליטה מאחר ומדובר בזירת מידע ממגוון מקורות, שרובם המוחלט אינם מוכרים לעסק.
- ◀ השימוש הינו בכפוף לנהלים של הרשתות החברתיות. קורה שבגלל טעות בתום לב הפעילות נחסמת, ובדרך כלל אין עם מי לדבר...

איך עושים?

בעסק קיים מוציאים לדרך רק את הפעילויות, שתומכות במטרות השיווקיות (ראה פרק 6), כולל אלו שכבר הניבו תוצאות טובות באינטרנט (ראה סעיף 3.2 בתוכנית השיווק).

בעסק חדש נערכים לבלתי נודע ולכן חשוב למקד את המסר לקהלי היעד הרצויים (סעיף 5.4 - פילוח קהלי יעד, מצב קיים, סעיף 1.4 בתוכנית השיווק) ביתרון היחסי. בכל מקרה, פעולות בתקשורת שיווקית, באמצעות האינטרנט, מנהלים כפרויקט כאשר לניהול פרויקט שכזה יש כלים ותקציב (ראה בהמשך, סעיף 7.6 - כלי לניהול תוכנית הפעולה וסעיף 7.7 - תקציב שיווק שנתי).

בקרו אותנו בפייסבוק - www.facebook.com/SBAIsrael

ובאתר האינטרנט שלנו - www.moital.gov.il/CmsTamam/Rsrc/sba/Sochnut1.html



7.6. כלי לניהול תוכנית הפעולה

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.6

נקודת פתיחה: ניהול תוכנית הפעולה כולל אחריות לניהול של פעולות רבות, לעתים באותו פרק זמן, כמו לקראת תחילת עונה בענף האופנה. המטרה המרכזית של תוכנית שיווק, בשונה מתוכנית עסקית (ראה טבלה השוואתית, טבלה 5 בפרק 3), היא ליישם תוכנית פעולה על בסיס מטרות שיווקיות, בראשן האסטרטגיה השיווקית הנבחרת - ובמסגרת של זמן ותקציב מוגבלים. במטרה להוציא אל הפועל את הפעולות, תוך סנכרון ביניהן, מוטב להיעזר בכלי ניהולי.

רקע: גם מי שמכין בבוקר פתק עם רשימת מטלות לאותו יום נעזר בכלי ניהולי. כאשר בעסק קטן יש יותר מעובד אחד, והפעולות שיש לבצע מתפרשות על פני כמה חודשים קדימה, ורובן כרוכות בעלויות, מדובר בניהול של מספר פרויקטים שיווקיים. כדי לנהל מספר פרויקטים נעזרים בכלי ניהולי. על בסיס טבלה 13, אפשר להיעזר בגיליון אלקטרוני בתור התחלה. במידה ומאמצים את השיטתיות הזו, אפשר להכיר כלים יותר מתקדמים (ראה בהמשך, סעיף 7.6 - כלי לניהול תוכנית הפעולה וסעיף 7.7 - תקציב שיווק שנתי).

מספר פעולה	מה הפעולה?	מי אחראי ¹	משך הפעולה		מהי העלות?	הערות
			ממתי?	ועד מתי?		
1	דיוור מיילים	יוסי, שותף	25/03	27/03	120 ₪	500 מיילים ממאגר לקוחות קיימים, דיוור בכלי אינטרנטי
2	פרסום ממומן	שרי, שותפה	22/03	תלוי במימוש	800 ₪	עד גמר התקציב במנוע החיפוש
3						
וכו'						
סה"כ					²	"סך התקציב מלמטה" ²

טבלה 13 - כלי לניהול פרויקט, דוגמא לשורת פעילות - מקור המודל: הנרי גאנט - Gantt

¹ באחריות מי שעובד בעסק, אך גם בשילוב גורמים חיצוניים שיכולים לסייע, כגון יועץ מס או רואה חשבון, יועץ שיווק, בן/ בת זוג, ומקורבים נוספים.

² סך העלויות בעמודה זו מסייע בהערכת תקציב נדרש מלמטה. "תקציב שיווק מלמטה" נבנה באמצעות עלויות של פעולות נדרשות (תקציב רצוי) כאשר לאחר מכן משווים זאת לתקציב המצוי, שנקרא "תקציב שיווק מלמעלה" (הרחבה בסעיף הבא).



איך עושים?

בשלב ראשון, מרכזים רשימה של כל הפעילויות לביצוע, כמפורט עד כה בפרק זה:

- ▶ לאתר גורמים לצורך שיתופי פעולה או לחזק קשרים קיימים (3.1 בתוכנית השיווק).
- ▶ ליישם פעולות שיווקיות באינטרנט או מחוצה לו, שהוכחו בעבר כמוצלחות – לא רלבנטי בעסק חדש (סעיף 3.2 בתוכנית השיווק).
- ▶ לרענן את ההיצע השיווקי בהתאם לצורך: לשפר איכות שירות, לעדכן את מדיניות מחירים, להדגיש מיתוג, ואף למכור לראשונה מוצרים או שירותים חדשים (3.3 בתוכנית השיווק).
- ▶ להוציא אל הפועל פעולות לקידום העסק: שיווק ישיר או עקיף ו/ או מרכיבי תקשורת שיווקית (3.4 בתוכנית השיווק), באמצעות האינטרנט או מחוצה לו (ראה פרק קודם, שיווק באינטרנט).

בשלב שני, פורשים את כל הפעולות הנדרשות בכלי ניהולי אחד כדי לרכז או לפזר מאמצים ומשאבים, בהתאם לצורך, ויוצאים לדרך עם הפעולה הראשונה לביצוע: באחריות מי? מתי? וכמה זה עולה?

7.7. תקציב שיווק שנתי

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 3.7

נקודת פתיחה: כמעט כל פעולה שיווקית עולה כסף ומאחר ומדובר במספר גדול יחסית של פעולות על פני שנה או עונה, נחוץ כלי ניהולי לשליטה כלכלית.

רקע: בסעיף הקודם במדריך זה הוצג כלי לניהול פרוייקטים, הכולל גם התייחסות לעלות של כל פעולה. בכלי זה סך כל העלויות של עמודת "כמה זה עולה?" שווה להערכת תקציב שיווק מלמטה. המשמעות של "תקציב שיווק מלמטה" היא ריכוז העלויות של כל הפעולות הנדרשות בפרק תוכנית הפעולה, הפרק הנוכחי.

הטבלה בעמוד הבא מציגה היערכות לתקציב שיווק מלמטה. "תקציב שיווק מלמטה" מתבסס על הקצאת אחוז מסך ההכנסות לטובת פעולות השיווק והמכירות. סך ההכנסות הצפויות מופיע בתחזית המכירות בתוכנית השיווק (ראה פרק 6, סעיף 2.6 בתוכנית השיווק).





בשלב ראשון, התקציב מציג התפלגות באחוזים:

שימושי התקציב		מקורות התקציב	
סכום	סעיף	סכום	סעיף
50%	⁵ מרכיבי הוצאה מרכזיים - בדרך כלל תקשורת שיווקית	60%	¹ הון עצמי
25%	⁶ מרכיבי הוצאה על שיווק ישיר ו/ או שיווק עקיף	30%	² הלוואות ייעודיות
12%	⁷ מרכיבי הוצאה הקשורים לשינויים בהיצע הרצוי	10%	³ שיתופי פעולה, "כסף כנגד כסף"
3%	⁸ מחקר שיווקי		
10%	⁹ בלתי צפוי מראש - ב.צ.מ.		
100%	¹⁰ סה"כ שימושים	100%	⁴ סה"כ מקורות

טבלה 14 - תקציב שיווק שנתי, המחשה באמצעות אחוזים

- ¹ תקציב "שמביאים מהבית" כהשקעה, סכום שעומד לרשות העסק ללא צורך בהלוואה.
- ² הלוואות קצרות מועד בדרך כלל - לכיסוי עלויות לקידום העסק כהוצאה.
- ³ כסף, שווי כסף או עסקאות 'ברטר' (סחר חליפין), שמקורם בשיתופי פעולה, ראה סעיף 3.1 בתוכנית השיווק.
- ⁴ סך הסכום שעומד לרשות פעילויות שיווקיות במהלך שנה או עונה.
- ⁵ סעיפי התקציב הגבוהים ביותר, תקשורת שיווקית בדרך כלל (פרסום, קידום מכירות...).
- ⁶ סעיפי תקציב של פעולות תומכות, כגון עלויות של שיווק ישיר ו/ או שיווק עקיף.
- ⁷ סעיפי תקציב לשיפור וריענון ההיצע, כגון שיפורים באיכות השירות, מיתוג ועוד.
- ⁸ סעיף צנוע אך חשוב, בפרט בתקציב הראשון של עסק חדש. מיועד לטובת איסוף מידע שיווקי, ביצוע "לקוח סמוי", ועריכת סקרים על-ידי גורמי חוץ: סקר שביעות רצון לקוחות, כדוגמא.
- ⁹ יתרת תקציב, שאינה מיועדת לשימוש מוגדר מראש, לצורך מענה במקרים שלא ניתן לצפותם מראש. בעסק חדש, אחוז זה גבוה בגלל אי הוודאות לגבי הפעולות המתאימות ביותר. נקרא גם תקציב מנכ"ל בחברות גדולות יותר.
- ¹⁰ סך הסכום של פעולות שיווקיות צפויות ובלתי צפויות, ללא שכר אנשי מכירות, וללא עמלות לגורמי התיווך, כדי לפשט את השימוש בתקציב השיווק.

בעסק קיים או חדש יש מספר שיטות להגדרת היקף תקציב השיווק. השיטה הרווחת בעסקים קטנים ובינוניים היא להגדיר את תקציב השיווק השנתי כאחוז מצפי ההכנסות, כפי שמופיע בתחזית המכירות, המהווה את הבסיס הכמותי במטרות השיווקיות-מכירתיות (פרק 6, סעיף 2.6 בתוכנית השיווק).

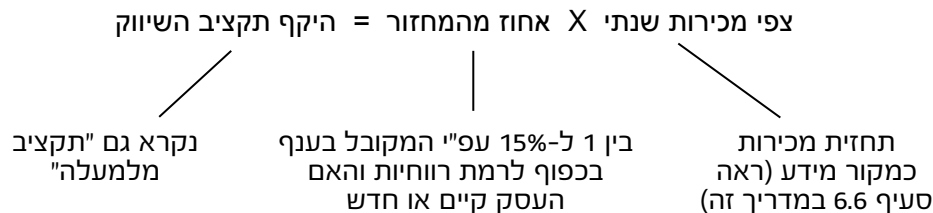
הקצאה של אחוז גבוה או נמוך תלויה ברמת הרווחיות המקובלת בענף, וכן ביחס בין הרווח הנקי לבין ההכנסות בעסק קיים, או הרווח הנקי הצפוי בעסק חדש.

לדוגמא, אם מדובר **בסוכנות נסיעות** ותיקה, ניתן לגזור רק אחוז או שניים מההכנסות הצפויות לטובת תקציב שיווק ומכירות (ענף סוכני הנסיעות מאופיין ברווחיות נמוכה יחסית). בעסקים קיימים מקובל להקצות בין 5 ל-7% מסך ההכנסות הצפויות לטובת תקציב השיווק השנתי.



איך עושים?

על בסיס תחזית המכירות לשנה הקרובה, מכפילים את סך כל המכירות הצפויות באחוז המתאים, בכפוף למקובל בענף, לרמת הרווחיות הענפית, ולסטטוס של העסק (קיים/חדש). התוצאה היא היקף "תקציב שיווק מלמעלה":



נעזרים במבנה התקציב המוצע בטבלה 14 ומציבים את היקף התקציב בשני מיקומים, היכן שמופיע כעת 100% (סה"כ מקורות וסה"כ שימושים).

לדוגמה, ברשת **משתלות** פעילה מזה שלוש שנים, שהתחילה בשנה שעברה לעבוד עם קבלני גינון, תחזית המכירות לשנה הקרובה היא 12,000,000 ש"ח. רמת הרווחיות המקובלת בענף סבירה ומטה, אופי הפעילות ברשת המשתלות הספציפית הוא 75% מול קבלנים וגננים קטנים (עסק לעסק, Business to Business) ו-25% מול הלקוח הסופי (עסק ללקוח, Business to Customer). על-פי קריטריונים אלה נקבע תקציב שיווק על סך 5% מרף ההכנסות. 5% מ-12,000,000 ש"ח הינם 600,000 ש"ח. מחשבים את שאר סעיפי התקציב על-פי נתון זה, כפי שמראה מבנה התקציב הבא (בהתאמה לאחוזי ההתפלגות, כפי שהוצגו בטבלה 14).

בשלב שני, התקציב מוצג בסכומים שקליים:

שימושי התקציב		מקורות התקציב	
סכום	סעיף	סכום	סעיף
300	קמפיין אביב במדיה המקומית, קמפיין סתיו במדיה המקומית	360	הון עצמי
150	דיוור ישיר למאגר בעלי גינות, טלמרקטינג לגננים	180	הלוואה ייעודיות
72	שיפור בשירות משלוחים קיים, הנחות לעידוד תשלומים במועד	60	שיתופי פעולה, שווי כסף עם חברה למכירת מוצרי נוי לבית
18	חקר שביעות רצון, קבלני גינון		
60	בלתי צפוי מראש - ב.צ.מ. (10%)		
600	<u>סה"כ שימושים</u>	600	<u>סה"כ מקורות</u>

טבלה 15 - תקציב שיווק שנתי, המחשה בש"ח, על בסיס האחוזים המופיעים בטבלה 14

"מצליחים משווים את הישגיהם למטרותיהם, מפסידיים משווים את כשלונותיהם לכשלונות של אחרים." (נידו קוביין)



פרק 8: תוכנית שיווק - בקרת תוכנית הפעולה, הפרק הניהולי

זהו הפרק המסכם את תוכנית השיווק וכן את מדריך זה. זה לא אומר שמחכים לסוף החודש, הרבעון או השנה כדי להתחיל ולבדוק את היעילות של הפעולות, שבוצעו בפועל (ראה פרק קודם). חלק מפעולות הבקרה הינן יומיות וחלקן שבועיות. בפרק זה מוצעים סטנדרטים ליישום ויעול הבקרה. תוצאות הבקרה מאפשרות, בין השאר, היערכות נכונה יותר לקראת תוכנית השיווק הבאה, זו שתוכן בעוד שנה. כתזכורת, הפרק הפותח כל תוכנית שיווק טובה הינו 'ניתוח תמונת המצב הקיים'. זהו הפרק הניהולי.



הפרק כולל את הסעיפים הבאים:

- 8.1. מי צריך לבקר את יישום התוכנית?
- 8.2. באלו כלים ניתן לבקר את יישום התוכנית?
- 8.3. מתי לבדוק את יישום התוכנית?
- 8.4. מהם מדדי ההצלחה של העסק?

פרק זה מגובה במדריך המצולם בסרטון מספר 9 (אחרון),
תוכנית שיווק: בקרת תוכנית הפעולה בעסק קטן ובינוני (04:46 דקות).





משפטי מפתח בפרק זה (על-פי סדר כרונולוגי):

מקימים "פורום בקרה" הכולל חברים קבועים, ובהתאם לצורך מזמינים אורח. לדוגמא, לאחר השלמת קמפיין ראשון לקידום העסק, מומלץ להזמין חבר או קרוב שמכיר את עולם הפרסום יותר מקרוב, כדי לחוות דעה לגבי מה שתוכנן לבין מה שבוצע בפועל (סעיף 8.1).

בעסק ותיק, הפרמטרים באמצעותם בוחנים את התוצאות השיווקיות, יותר חדים ומדויקים. בעסק חדש יש גישה למידע רב, אבל לא ניתן מלכתחילה לאמת מהם הפרמטרים היעילים ביותר לצרכי הבקרה (סעיף 8.2).

משלבים בין בקרה שיטתית המופיע ביומן, כגון פגישה חודשית של "פורום בקרה" או קבלת דו"ח שבועי של מכירות בימי ראשון, לבין בקרה אקראית ובלתי צפויה, כגון ביקור בעסק בשעות פעילות חריגות (סעיף 8.3).

בעסק קיים, חייבים לדעת אילו מוצרים, שירותים או מרכזי רווח, מניבים בפועל את הרווחיות הגבוהה ביותר. בנוסף, בודקים אם קיימת זיקה בין המוצר, השירות או מרכז הרווח הנבחר, לבין היתרון היחסי של העסק בעיני הלקוחות. במידה וקיים קשר כזה, זהו כנראה מדד להצלחה (סעיף 8.4).

8.1. מי צריך לבקר את יישום התוכנית?

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 4.1

נקודת פתיחה: אדם שנמצא בלב העשייה של עסק קטן לא יכול לבקר את עצמו. כנ"ל לגבי ההנהלה של עסק המוגדר כבינוני או גדול.

רקע: על-פי חוק, לחברות בע"מ יש דירקטוריון ובחברות בע"מ גדולות זהו מנגנון פעיל של ביקורת. על-פי חוק רישום עמותות, בכל עמותה חובה למנות ועדת ביקורת, אך מה לגבי עסקים קטנים ובינוניים שצריכים לבקר את תוכנית הפעולה השיווקית שלהם? לצורך בקרה שכזו, רצוי לרתום גורמים בלתי תלויים, שאינם מעורבים בחיי היום-יום של העסק, אך יש להם מה לתרום. בין המועמדים; רואה חשבון או יועץ מס של העסק, יועץ שיווק שכבר ליווה את העסק, בן/ בת זוג או מקורבים אחרים, שאינם מעורבים בניהול העסק. בעסק חדש, ובפרט במיזם על בסיס חדשנות, חשוב מאד לאזן בין הרגש של היזמים לבין השכל הישר, בין החלומות הלגיטימיים לבין המציאות המקצועית. גם אם זה בתשלום, מוטב לשלב גורם מקצועי חיצוני ובלתי תלוי לצורך מעורבות ואף הובלה של תחום הבקרה של תוכנית הפעולה.

איך עושים?

מקימים "פורום בקרה" הכולל חברים קבועים, ובהתאם לצורך מזמינים אורח. לדוגמא, לאחר השלמת קמפיין ראשון לקידום העסק, מומלץ להזמין חבר או קרוב שמכיר את עולם הפרסום יותר מקרוב כדי לחוות דעה לגבי מה שתוכנן, לבין מה שבוצע בפועל.



בעסק קיים אפשר לשקול ולהוסיף לשותפים, שהוזכרו לעיל, ספק מקורב או אף לקוח נאמן, שהינו בן בית וכבר מוגדר במרכאות כ- "חבר".

8.2. באלו כלים ניתן לבקר את יישום התוכנית?

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 4.2

נקודת פתיחה: גם כאשר נמצאו הגורמים המתאימים ביותר לבקר את תוכנית הפעולה (ראה סעיף קודם), צריך לספק בידיהם מידע מתאים ומענה לשאלותיהם.

רקע: בעידן המידע והידע, גם בעסק קטן נחשפים למידע רב, בעיקר מידע כמותי כגון דוחות כספיים. בקרב עסקים נותני שירות, המידע האיכותני (שאינו כמותי) יכול לכלול תוצאות של 'סקר שביעות רצון לקוחות' או 'דו"ח פערים' בין הסטנדרטים המצויים לרצויים בנושא איכות השירות. דו"ח פערים מקצועי נעשה על-ידי "לקוח סמוי", איש מקצוע מיומן, שמתחזה ללקוח תמים, בידיעה ובאישור מנהל העסק. "הלקוח האקראי", שמקבל מראש תידרוך מפורט לגבי הסטנדרטים המקובלים בעסק, מעביר להנהלה את הממצאים.

איך עושים?

מתקצבים נושא של חקר שווקים, שכולל הוצאות לביצוע סקרי שביעות רצון תקופתיים על-ידי גורמים מקצועיים-בלתי תלויים, וסקרי לקוח סמוי, בהתאם לצורך (ראה דוגמא בתקציב השיווק, טבלה 15 בפרק זה).

בעסק ותיק, הפרמטרים, באמצעותם בוחנים את התוצאות השיווקיות, יותר חדים ומדויקים. בעסק חדש יש גישה למידע רב, אבל לא ניתן מלכתחילה לאמת מהם הפרמטרים היעילים ביותר לצרכי הבקרה.

8.3. מתי לבדוק את יישום התוכנית?

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 4.3

נקודת פתיחה: גם אם נמצאו הגורמים המתאימים ביותר לבקר את תוכנית הפעולה (סעיף 4.1 בתוכנית השיווק), וניתנו להם הכלים הנכונים ביותר כחומר גלם לצרכי בקרה (סעיף 4.2 בתוכנית), צריך לתת תשובה לשאלה: "מתי צריך לבקר את תוכנית הפעולה?"

רקע: בעסק קטן שבמרכזו אדם אחד, וגם בעסקים קצת יותר גדולים, אי אפשר ולא כדאי לבדוק כל דבר. גם אם אופי המנהל הוא ריכוזי, בקרה שיטתית במועדים קבועים אינה כל-כך יעילה מאחר והעובדים לומדים להיערך לקראתה. בנוסף, אסור שהעיתוי לצורך בקרה, ומשך הזמן הדרוש לה, יפריע להתנהלות התקינה של העסק. בקרה אקראית, לעומת זאת, מקדמת בדיקה אמיתית, כזו שלא ניתן להיערך אליה מראש.

איך עושים?

משלבים בין בקרה שיטתית המופיעה ביומן, כגון פגישה חודשית של "פורום בקרה" או קבלת דו"ח שבועי של מכירות בימי ראשון, לבין בקרה אקראית ובלתי צפויה, כגון ביקור בעסק בשעות פעילות חריגות.



8.4 מהם מדדי הצלחה של העסק?

מספר סעיף בתבנית (עמוד 23): 4.4

זהו סעיף הסוגר את תוכנית השיווק לשנה הקרובה, וזהו גם סעיף שפותח את תוכנית השיווק הבאה, שתוכן בעוד שנה. כל אחד מגדיר "הצלחה עסקית" באופן שונה, אך הזיהוי של מדדי הצלחה אמיתיים במקום המושג הפשטני "כסף", מצביע על בגרות עסקית ומגדיל את הסיכוי להצלחה בעסק הקטן והבינוני לאורך זמן.

נקודת פתיחה: בתהליך מלא ומובנה להכנת תוכנית שיווק, כפי שמוצג במדריך זה, לומדים להבין תוך כדי צבירת ניסיון ניהולי, מהם הפרמטרים החשובים באמת להצלחת העסק. לוקח זמן, אך כאשר מבינים מהם אותם גורמים שמובילים להצלחה, ופועלים לפיהם - קל יותר להצליח! אולי זה מפתיע אך מדדי הצלחה אמיתיים לאו דווקא נמדדים במונחים של שקל חדש, דולר או יורו!

רקע: בדרך לבגרות עסקית רבים טוענים שהחזון העסקי שלהם הוא "לעשות כסף" והמדד להצלחה שלהם הוא "כסף". לרוב, תפיסה זו משתנה עם הזמן כאשר מאתרים מדדים איכותיים, שבאמצעותם ניתן לנהל את העסק טוב יותר. לדוגמא, **במרכז לנשים בהריון ואחרי לידה**, מדד איכותי להצלחה יכול להיות "אחוז הנשים מבין הלקוחות, שרכשו לפחות מוצר אחד לפני הלידה ולפחות מוצר אחד אחרי הלידה". קודם כל, זהו מדד איכותי של נאמנות לקוחות, ורק אחר-כך מדד זה בא לידי ביטוי במונחים כספיים בקופה או בחשבון הבנק. **במרפאה וטרינרית**, המדד להצלחה יכול להיות יחס של רשלנות רפואית של מקרה אחד לכל מאתיים טיפולים בממוצע, או מספר מכתבי התודה המתקבלים מידי רבעון.

איך עושים?

בעסק קיים חייבים לדעת אלו מוצרים, שירותים או מרכזי רווח, מניבים בפועל את הרווחיות הגבוהה ביותר. בנוסף, בודקים אם קיימת זיקה בין המוצר, השירות או מרכז הרווח הנבחר, לבין היתרון היחסי של העסק בעיני הלקוחות. במידה וקיים קשר כזה, זהו כנראה מדד להצלחה. בדוגמא של מרכז המספק מוצרים ושירותים לנשים בהריון ואחרי לידה, אם תחום הסדנאות הקבוצתיות (לקראת הלידה ולאחריה) נמצא כרווחי ביותר, ואם הוא גם מייצג את היתרון היחסי של המרכז, כנראה שמספר הסדנאות ומספר המשתתפים בסדנאות אלו מהווים את המדד להצלחה בעסק זה. בעסק חדש, טרם שלב ההוכחות לגבי מהי הצלחה, אי אפשר לאתר את מדדי הצלחה.

"את הזמנים הטובים אנו מכניסים לכיסנו, את הזמנים הקשים אנו לוקחים לליבנו." (לס בראון)

בהצלחה בתוכנית השיווק שלך, בהצלחה בעסק שלך!