

עקרונות להכנת תכנית פעילות ואסטרטגיה עסקית-שיווקית

יוני 2009

עמוד מס' 1

אינטגרל בע"מ . אסטרטגיות שיווק תחרותי . ייעוץ עסקי, שיווקי וכלכלי . מודיעין עסקי אסטרטגי .
ת.ד. 53069, תל אביב 61530 (טלפון - 03-5490731 פקס - 03-6444344
אתר הבית : www.integral.ms , דואר אלקטרוני : mail@integral.ms E-mail:

מסמך זה הנו רכושה הבלעדי של "אינטגרל" בע"מ . אין להפיצו / להעבירו לגורמים אשר אינם מורשים לקבלו

עקרונות להכנת תכנית עבודה ופעילות עסקית-שיווקית

המסמך המצ"ב הנו תבנית סכמאטית להכנת תכנית העבודה של מנהל הטריטוריה .
הכנת תכנית העבודה והפעילות עפ"י סכמה זו מחייבת התאמה לוקאלית לתנאי הרקע הייחודיים עבור כל טריטוריה .

להלן מפורטים קווים מנחים להכנת התכנית :

כתיבת תכנית העבודה הנה באחריות מנהל השיווק.

מטרתה של תכנית העבודה - לתכנן ולשלב את מכלול הפעילויות ותכניות העבודה בטריטוריה במכלול תכנית העבודה של הפירמה וליצור אינטגרציה תפקודית בין כל המחלקות ובעלי התפקידים , להשגת היעדים העסקיים .

בתכנית העבודה יש לפרט ארבעה פרקים עיקריים :

א. הצבה של יעדים עסקיים ושיווקיים

יעדים אלו , עבור כל טריטוריה באופן פרטני , חייבים להיגזר מהיעדים המוכתבים על ידי הנהלת הפירמה . היעדים אמורים לכלול יעדים איכותיים (חדירה לשווקים , העמקת אחיזה בשוק / קטגוריה , כניסה לפלח/י שוק , החדרת מוצרים חדשים , פריסה בערוצי שיווק ...)
וחייבים לכלול יעדים כמותיים (הכנסות , רווח , פריסה במונחי כמות משתמשים , מספר מפיצים , כמויות מכר מסוגי מוצרים , רמת שירות ...)

עמוד מס' 2

היעדים השיווקיים חייבים להיות יעדים איכותיים וכמותיים מוגדרים, לכל סוג מוצר / קו

מוצרים, בנפרד :

- * סה"כ מכירות (כסף ויחידות מוצר) ,
- * נתח שוק ,
- * רווחיות עסקית ,
- * חדירה לשוק, הובלת התחום / הקטגוריה, חבירה אסטרטגית ...
- * איכות נתפסת, מודעות, זמינות וכ"ו בקרב לקוחות המטרה .

היעדים יפורטו בתכנית השיווקית לגורמי משנה - אזורים, מפיצים, צינורות שיווק ... וכ"ו .

ב. תכנון האסטרטגיה השיווקית

האסטרטגיה השיווקית נגזרת מן היעדים האיכותיים והכמותיים המוכתבים של הפירמה ביחס לטריטוריה .

על מנת להסביר את רציונל הפעילות המתוכננת יש לפרט לעומק ובדיוק רב את כל הגורמים המשפיעים על הפעילות בסביבה העסקית בה פועל הפירמה – ממשלה, ארגונים ומוסדות, איגודים מקצועיים, מתחרים, טכנולוגיות, מוצרים, מגמות ... וכ"ו. בתחום הפעילות המוגדר יש לפרט את כל הנתונים הקיימים באשר לגידולים חקלאיים רלוונטיים, שיטות עבודה מקובלות, רמה טכנולוגית, מגמות, סיוע ממשלתי, מאפיינים עיקריים, חסמים, הזדמנויות ...

האסטרטגיה השיווקית מגדירה בתמצות את עיקרי התפיסה ואת עיקרי תכנית הפעילות להשגת אותם יעדים . במסגרת הפירוט יש לציין את "נקודות המשען" העיקריות, המצויות בשליטת מנהל השיווק ומנהל הטריטוריה .

עמוד מס' 3

בתכנית השיווק יש לפרט איזה מוצר/קו מוצרים, יש להחדיר לשוק (ומדוע) לעומת איזה מוצר/קו מוצרים יש להשמיט (ומדוע).

בפרק הדן בתמהיל המוצרים יש לפרט את כל המוצרים הקיימים בשוק / טריטוריה, יתרונות אל מול חסרונות ולהציג את כל תצורת התחרות בפניה ניצבת הפירמה. בפרק הזה יובא פרק משנה המפרט אם מתבקש מו"פ של מוצרים חדשים לפעילות בטרטוריה.

אחת הנקודות העיקריות באסטרטגיה העסקית המחייבת הסבר מנומק היא שיטת הפעילות המוצעת בטרטוריה – האם מכירה ופעילות ישירה? האם באמצעות חברה עסקית עם גורם מקומי? האם באמצעות מפיצי משנה?

ג. הקצאת התקציב והלוגיסטיקה הנדרשת להשגת היעדים

בפרק הזה יובא פירוט של התקציב הדרוש למימוש התכנית העסקית-שיווקית והשגת יעדי החברה. התקציב יכלול את כל מרכיבי הפעילות המתוכננים (ברמת פעילות מרבית) תוך הצגת המשאבים הנחוצים להשקעה (ישירים ו/או עקיפים) אל מול סך ההכנסות ורמת הרווחיות המצופה.

התכנית הפיננסית חייבת להצביע על הרווחיות העסקית הגלומה בפעילות, לנתח את הרגישות למחיר ולאפשר הערכה והקצאת תקציבים לצורך ביצוע הפעולות והשגת היעדים.

תכנית השיווק חייבת להיות מפורטת דיה על מנת לאפשר הבנה על מכלול הפעילויות המתוכננות, הבנה מנומקת מדוע מושם דגש על פעילויות אלו ולהבין את הקצאת המשאבים. אם דרושה פעילות מיוחדת ו/או לוגיסטיקה ייחודית מתחייב לפרטה ולנמק במונחי תועלת אל מול ההשקעה.

ד. תחזית מפורטת של המכירות, עלויות המכר וההכנסות החזויות

עמוד מס' 4

ראשי פרקים לתכנית המפורטת :

- . הגדרת המוצר / קו המוצרים אשר הפירמה מוכרת .
- . הגדרת המוצרים במונחי המשתמשים בטריטוריה .
- . ניתוח המצב העכשווי - יעדים, אילוצים, מגבלות ...

פירוט תכנית הפעילות העסקית-שיווקית :

- | | |
|--|-----------|
| <u>השוק</u> | 1. |
| גודל ופוטנציאל | 1.1 |
| פילוח השוק (אפיון קהלי מטרחה) | 1.2 |
| מכירות הפירמה בעבר (ניתוח שנה אחת לפחות . רצוי 3 שנים) | 1.3 |
| עמדות הצרכנים כלפי המוצר ו/או החברה | 1.4 |
| (אם עמדות אלו ידועות . לא הערכה !) | |
| מדיניות עסקית ושיווקית של הפירמה על בסיס יעדים ארוכי טווח בשוק | 1.5 |
| <u>תחרות</u> | |
| | 2. |
| הערכת נתח השוק של הפירמה | 2.1 |
| אפיון הענף והערכת נתחי השוק של המתחרים | 2.2 |
| מוצרים מתחרים ומוצרים משלימים | 2.3 |
| הצבת יעדים להיקף מכירות ונתח שוק רצוי | 2.4 |
| עוצמות וחולשות, יתרונות וחסרונות (של "פסקל", השוק והמתחרים) | 2.5 |
| (ניתוח גורמים פנימיים אל מול גורמים חיצוניים) | |
| ניתוח איומים אל מול הזדמנויות אשר השוק והצרכנים מציבים לפירמה | 2.6 |
| אסטרטגיית השיווק המוצעת - בחירת תמהיל השיווק | 2.7 |

עמוד מס' 5

3. ניתוח עלויות

- 3.1 הצגת תמחיר מלא למוצר ו/או לקו מוצרים של הפירמה משלב היצור ועד למשתמש הסופי תוך הבנת התרומה הישירה לכל אחד מהגורמים הנוטלים חלק בפעילות .

4. ערוצי הפצה

- 4.1 ניתוח השווקים בהם מופצים המוצרים ותיאור כיסוי השוק במונחים כמותיים - עומק ורוחב (כמות וסוג נקודות המכירה ושלבי המכירה בכל שלב)
- 4.2 נקודות חיכוך וקונפליקט (קיים או פוטנציאלי) בכל ערוץ שיווק והפצה

5. אסטרטגיית החברה

- 5.1 שוקי מטרה
- 5.2 איכות המוצר ומיצובו . ניתוח מצב קיים . הצבת יעדים למצב הרצוי
- 5.3 מדיניות הפצה - מבנה מערך המכירות , שיטות תמרוץ והנעה , הפצה פיזית ... כאמור בפתיח מתחייב להסביר באופן מפורט ומנומק את מבנה הפעילות הקיים ואת מבנה הפעילות הרצוי – האם מכירה ישירה ? האם באמצעות גורמי ביניים (תוך זיהויים המלא) , האם באמצעות חבירה עם שותף אסטרטגי ו/או גורם מקומי ...
- 5.4 מדיניות המחרה (מחירים ורווחיות)
- 5.5 תקשורת שיווקית - פרסום וקידום מכירות (כאן יובא פירוט מלא של כל הפעילות המוצעת לשם השגת יעדי החברה – קידום מכירות , תערוכות , הדרכה , הדגמות , ... וכ"ו) . פעילויות התקשורת השווקית יוצגו ע"ג לוח גאנט ביחד עם תחזית המכר .

עמוד מס' 6

קביעת המטרות .6

- 6.1 יעדי המכירות / הפעילות השיווקית (כ - % מהפעילות העסקית)
יחידות ופדיון כספי - לפי מוצרים , אזורי מכירה , ערוצי שיווק ...
- 6.2 תקציב קידום המכירות ופירוט הפעילויות המתוכננות בלו"ז מוגדר .
- 6.3 תקציב יחסי הציבור (כ - % מהפעילות העסקית)
- 6.4 תקציב ויעדי ההדרכה

תחזית דו"ח רווח והפסד .7

סכמה של תחזית דו"ח רווח והפסד לטריטוריה

4	3	2	1	תקופה
				מכירות ביחידות
				הכנסות / פדיון
				רווח גולמי
				<u>עלויות השיווק</u>
				עלויות קבועות
				קידום מכירות
				נסיעות
				תערוכות
				הדרכה
				שכר וכ"א
				בלת"מ
				עקיפות

תרומה ב- \$ וב - % מההכנסות

עמוד מס' 7

פירוט היעדים יובא כאמור לכל מוצר / קו מוצרים בנפרד .

לכל מוצר / קו מוצרים יפורט שוק המטרה , הכמות המתוכננת ביחידות ובפדיון כספי , לוח זמנים מוגדר ואילוצים עיקריים (למשל מחיר מינימום , הגבלות הפצה ... וכ"ו) ..

בפירוט תכניות ההדרכה יש לפרט את מערך ההדרכה הקיים , מטרות הפיתוח , יעדי ההדרכה המקצועית והאיכותית ולתכנן את הגידול העסקי הנובע מהשקעת המשאבים בתכנית ההדרכה .

בפרק קדום המכירות יש להבהיר למי נועד המסר - ללקוח ? למערך ההפצה ? לאחר ? על מי רוצים להשפיע על מנת למכור - על הצרכן הסופי ? על גורמי הביניים ? יש לפרט את הכלים אשר ישמשו לקדום מכירות ומבצעים - מתנות , מוצרים חינם , דיורר ישיר , פלקטים , הנחות כספיות , פרסים , הגרלות ... ויובא לוח זמנים מפורט של מכלול הפעילויות המתוכננות , לפי ערוצי שיווק .

לאחר אשור תכנית השיווק יש לפרט את התכנית ולהציב יעדי מכירות לכל איש/צוות מכירות , במונחים של יחידות מוצר , תמהיל מוצרים והכנסות כספיות , בחתך לקוחות וזמן .

בפרק הבקרה יובא לוח זמנים של ניצול תקציב על פני זמן . כסף/הכנסות לפי תקופות כפונקציה של השגת יעדים . לצורך מעקב ובקרה יוצגו כל הפעילויות - מכירות , הדרכות , פגישות , ביקורים , הזמנות , פרסום , פעילויות קידום מכירות , מועדי יצור ו/או יבוא ... וכ"ו .

עמוד מס' 8

מנהל הטריטוריה ידווח למנהל השיווק דיווח שוטף ומפורט לפרמטרים הר"מ :

א. מכירות

ביחידות מוצר ,

הכנסות / פדיון ,

מחיר ממוצע ,

רווח גולמי / תרומה ,

ניצול תקציבי ,

רווח / תרומה ,

ב. אירועים חריגים ,

ג. שיעור העמידה ביעדים התקופתיים ,

לכל חריגה מהיעד להשגה יש להביא פירוט והסבר אשר יאפשרו הערכה ניהולית .