

מתודולוגיות ייעוץ בשיווק בינלאומי

מוטי בלאו

אוקטובר 2007

גרסא 2.0

פרוקסי מרקטינג סולושנס בע"מ

טלפון: 04-8717194 פקס: 04-8717196

תא דואר 25473, חיפה, מיקוד 31254

דואר אלקטרוני: marketing@proxy-ms.co.il, אתר אינטרנט: www.proxy-ms.co.il

© 2007 כל הזכויות שמורות לחברת פרוקסי מרקטינג סולושנס בע"מ. אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, מכני, אופטי או אחר, כל חלק שהוא מהחומר המופיע במסמך זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר המופיע במסמך זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מחברת פרוקסי מרקטינג סולושנס בע"מ.



יעוץ שיווקי מהו ?

בפרוקסי אנו מגדירים ייעוץ שיווקי כהתערבות מתוכננת בפעילות השיווקית של ארגון הלקוח, שמטרתה זיהוי הבעיות וההזדמנויות העומדות בפני הארגון והצעת הדרכים הטובות ביותר לטפל בהן. הייעוץ השיווקי הנו תהליך שיטתי מתמשך, בעל מספר שלבים, שבו מתרחשת אינטראקציה מתמדת בין פרוקסי לבין לקוחותיה, כזו הכוללת פעילות מגוונת כמפורט בהמשך.

לתפיסתה של פרוקסי, ניהול השיווק הנו תהליך עסקי קריטי בחברה, שאינו נחלת מחלקת השיווק והמכירות בלבד, אלא נוגע לכל חלקי הארגון ולכל עובדיו. לפיכך פרוקסי מטפלת בדילמות שיווקיות תוך ראייה אינטגרטיבית, הוליסטית של הארגון הן ברמה האסטרטגית והן ברמה הטקטית. לשם כך, בתהליך הייעוץ פרוקסי עושה שימוש במגוון רחב של שיטות וטכניקות הנובעות לא רק מדיסציפלינת ניהול השיווק אלא גם מניהול אסטרטגי, התנהגות ארגונית, משא"נ, ניהול פיננסי, ניהול מערכות מידע ועוד.

מטרות הייעוץ השיווקי

התפיסה השיווקית גורסת כי יכולת הארגון להשיג את מטרותיו תלויה ביכולתו להבין את צורכי ורצונות שווקי המטרה ולספקם בצורה אפקטיבית ויעילה יותר מאשר עושים מתחריו (Kotler & Armstrong, 2001). מכיוון שהסביבה השיווקית בה פועל הארגון נמצאת בשינויים מתמידים, על המנהלים בארגון מוטלת משימה לא קלה של קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות.

מטרתו של הייעוץ השיווקי הנו לסייע בידי מנהלי הארגון בקבלת החלטות שיווקיות מבוססות וביישומן בארגון תוך כדי הפחתת אי-הודאות הכרוכה בכך. זאת באמצעות: (1) איסוף וניתוח מידע בנוגע לבעייתו של הלקוח ובנוגע לסביבתו השיווקית, הפנימית והחיצונית; (2) הצעת מספר אלטרנטיבות אפשריות, תמיכה בבחירת אחת מהן וסיוע בתהליך יישומה; (3) תרומה למחויבות ולתהליך הלמידה של עובדי הארגון.

הצלחתו (תפוקתו) של הייעוץ השיווקי תבוא לידי ביטוי הן בשיפור ביצועי הארגון (פתרון הבעיה / ניצול ההזדמנות השיווקית) והן בשיפור היכולות השיווקיות של הארגון, כך שיהיה אפקטיבי ויעיל יותר בפעילות השיווקית שלו בעתיד.

תועלות הייעוץ השיווקי

הסיבות שארגון מסתייע בשירותי יעוץ שיווקי רבות ומגוונות ונובעות מצרכים שונים. בין סיבות אלו ניתן למצוא מחסור במשאבי אנוש בעל מומחיות נדרשת בתוך הארגון, צורך בדעה אובייקטיבית חיצונית, צורך לחסוך בזמן בפתרון בעיה או לשם ניצול חלון הזדמנויות שיווקי צר. סיבה נוספת נטועה בראייה ארוכת טווח של מנהלי הארגון השואפים למטרת שיפור היכולות השיווקיות, ליצירת יתרון תחרותי מתמשך וליצירת ערך מקסימאלי לאורך זמן. לייעוץ השיווקי תועלות מרובות עבור הלקוח, הבאות לידי ביטוי בשיפור האפקטיביות (השגת היעדים השיווקיים) ובשיפור היעילות (השגת היעדים בעלויות הנמוכות ביותר האפשריות) תוך יצירת ערך מקסימאלי עבור החברה.



בין תועלות הייעוץ השיווקי ללקוח:

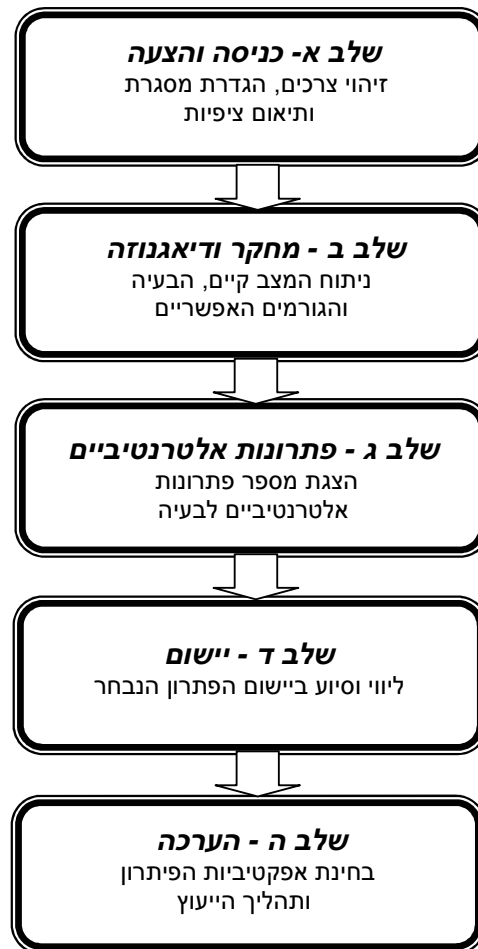
- יצירת דו שיח בין היועץ ללקוח באמצעות הצגת חוות דעת חיצונית אובייקטיבית וגירוי אינטלקטואלי, לשם מציאת פתרונות יצירתיים לבעיות השיווקיות של הארגון.
- הפחתת אי הודאות והסיכון הכרוכים בתהליך קבלת ההחלטות באמצעות מובנות בתהליך, ביסוסו על מקורות מידע נוספים ושקילה מתודית של האלטרנטיבות השונות.
- יצירת מסגרת הכוללת מערכת תכנון ובקרה, יעדים ברורים, תוכניות עבודה ישימות להשגתם, אבני בוחן ונוהלי דיווח ומשוב.
- שדרוג הכישורים הקיימים בארגון, שיפור היכולת האישית של הצוות השיווקי והאוריינטציה השיווקית של הארגון כולו באמצעות הדרכה, הנחיה והטמעת שיטות ניהול שיווק מתקדמות.
- שיפור הגמישות הארגונית ויכולת החברה להשתנות באמצעות הפחתת ההתנגדות לשינויים ופתרון קונפליקטים תוך ארגוניים.
- חיסכון וניצול יעיל יותר של משאבי האנוש, המשאבים הפיננסיים והזמן.

תהליך הייעוץ השיווקי

בפרוקסי מאמינים כי רק באמצעות תהליך יעוץ שיטתי ניתן להשיג תוצאות משמעותיות עבור הלקוח. בבסיס תהליך הייעוץ, שפרוקסי מציעה ללקוחותיה, נטועות מהעדכניות שבגישות השיווקיות כגון מוכוונות שיווקית (Marketing Orientation), שיווק יחסים (Relationship Marketing) שיווק איכותי כולל (TQMk), איכות שירות (Service Quality), יצירת ערך ללקוח (Value Creation) ועוד. כמו כן, בתהליך משולבות טכניקות מגוונות מדיסציפלינות ניהוליות נוספות כגון: ניהול אסטרטגי, התנהגות ארגונית, משאבי אנוש ופיתוח ארגוני, ניהול פיננסי, שיטות מחקר וכו'. **פרוקסי** ממליצה לעשות שימוש בתהליך ייעוצי העוקב ככל הניתן אחר מודל אידיאלי הקרוי בחברת פרוקסי: **PMIP - Proxy Marketing Intervention Process**.

תהליך זה, המתואר בצורה סכמאטית בעמוד הבא, מורכב מחמישה שלבים עיקריים:

- שלב א - כניסה והצעה: זיהוי צרכים, תיאום ציפיות והגדרת מסגרת עבודה.
- שלב ב - מחקר ודיאגנוזה: ניתוח המצב הקיים, הבעיה ואיתור גורמים אפשריים.
- שלב ג - פתרונות אלטרנטיביים: הצגת מספר פתרונות אלטרנטיביים לפתרון הבעיה.
- שלב ד - יישום: ליווי וסיוע ביישום הפתרון.
- שלב ה - הערכה: בחינת אפקטיביות הפתרון ותהליך הייעוץ עצמו.



שלב א': כניסה והצעה - Entry & Proposal

מטרתו של השלב הראשון בתהליך הייעוץ הנה זיהוי צרכי הלקוח והגדרת מסגרתו של התהליך תוך תיאום ציפיות, זאת באמצעות איסוף מידע ראשוני. שלב זה כולל:

- הגדרה מדויקת ככל האפשר של הבעיה השיווקית במונחים של פער בין הביצועים הקיימים לרצויים או לחילופין הזדמנות שיווקית שהארגון היה רוצה לבחון;
- תחימת הבעיה העסקית לממדים של מוצר / קו מוצרים ושוק מטרה גיאוגרפי או אנכי;
- הגדרת יעדים ברורים (תפוקות) לשלבי תהליך הייעוץ השונים במונחי שיפור הממדים השיווקיים (רוחב ועוצמה) והסכמה על הדרך למדידתם;
- הגדרת תקן איכות השירות של תהליך הייעוץ עצמו במונחי רמת דיווח, משאבים נדרשים מצד הלקוח (המשתתפים, שעות עבודה, שיטות ועלויות), סגנון (גלוי / סמוי, פורמאלי / לא פורמאלי), מקורות מידע (פנימיים / חיצוניים, ראשוניים / משניים), סודיות, לוחות זמנים ועוד;

התפוקה של שלב זה תהיה הצעה מפורטת המבוססת על תקן איכות השירות שנקבע, עבור שלבים ב' ו-ג' של התהליך. הצעה זו יכולה לשמש כהסכם ההתקשרות בין הלקוח ליועץ עבור השלבים ב' ו-ג'.

הטכניקות בהן נעשה שימוש בשלב זה כוללות ראיונות ודינאים כלליים עם גורמי מפתח בארגון כמו גם סקירת מסמכי חברה עקרוניים כגון פרופיל חברה, תוכנית עסקית, קטלוגים ודפי מוצר. משכו של שלב שכזה תלוי במורכבות הבעיה וגודל הארגון ומומלץ שיעשה בתשלום בכדי להפיק הצעה מפורטת ואיכותית. כתלות בהצעה המוגשת, הלקוח יכול לבחור להמשיך או שלא להמשיך בתהליך הייעוץ.

שלב ב': מחקר ודיאגנוזה - Research & Diagnosis

מטרתו של השלב השני בתהליך הייעוץ הנה ניתוח המצב הקיים, הבעיה והגורמים הקשורים אליה, זאת באמצעות מחקר המבוסס על איסוף וניתוח מידע מפורט. שלב זה יכול, לדוגמא:

'מכירת' תהליך הייעוץ בקרב הגורמים הרלוונטיים לקבלת תמיכה ושיתוף פעולה באמצעות מצגת ודין;

איסוף מידע וניתוחו בנוגע לסביבה הפנימית ברמת הארגון, המחלקה והפרט שכולל לדוגמא:

- רמת הארגון: יעדים, אסטרטגיה עסקית, תחרותית ושיווקית, תמהיל השיווק המורחב, מבנה ואוריינטציה שיווקית, התאמה בין המרכיבים, מוכנות לשינוי; ביצועים.
- רמת המחלקה: בהירות היעדים, תפקידים, הרכב, עבודה ויעילות צוות, ממשקים ארגוניים, מערכת הערכה ובקרה, מוכנות לשינוי;
- רמת הפרט: בחינת המעורבים בבעיה ישירות ובעקיפין בנוגע לעמדות, כישורים וידע מקצועי רלוונטי, מוכנות לשינוי.

איסוף מידע רלוונטי לבעיה וניתוחו בנוגע לסביבה החיצונית, הקרובה (מיקרו) והרחוקה (מאקרו) שכולל לדוגמא:

- הסביבה הרחוקה: מדדים ומגמות עיקריות בסביבת המאקרו של הארגון בתחומים הפוליטיים, כלכליים, תרבותיים / סוציו-דמוגרפיים, טכנולוגיים, חוקיים וסביבתיים;
- הענף: הסביבה התחרותית והמיצוב התחרותי, שרשרת האספקה וערוצי השיווק,
- הסביבה הקרובה: מאפייני הלקוח הסופי והתנהגות קנייה, מדדים, מגמות ומניעים בשוק היעד.

התפקוד של שלב זה תהיה דו"ח ביניים שיכיל מידע שהנו רלוונטי וקשור לבעיה, מובן, מהימן ומשמעותי אך מוגבל בהיקפו. הדו"ח ומצגת של עיקריו יוצגו וידונו עם המנהלים הרלוונטיים בארגון. הדו"ח יפרט את עיקרי הממצאים בנוגע ל: חוזקות וחולשות (SW) הארגון בכל הרמות שנבחנו; הזדמנויות ואיומים (OT) בכל ממדי הסביבה שנבחנו; גורמים אפשריים, פנימיים וחיצוניים, לבעיה שהוגדרה.

הטכניקות בהן נעשה שימוש בשלב זה כוללות, בין היתר שימוש במקורות מידע מגוונים (פנימיים / חיצוניים, ראשוניים / משניים, קשים / רכים, פורמאליים / א-פורמאליים), בכלים שונים (סקר, ראיון, ניתוח מסמכים, תצפית) ובשיטות ניתוח שונות (כמותיות ואיכותיות). דוגמאות לפעילויות בשלב זה:

- שאלונים וראיונות עם בעלי תפקידים בארגון ומחוצה לו כגון לקוחות (ערוצי שיווק וסופיים), מתחרים ומובילי דעה, בארץ ובחו"ל;
- סקירת מסמכים כגון: תוכניות עסקיות ושיווקיות, דוחות כספיים ומכירות, תחזיות, תכתובת עם לקוחות;
- תצפית בפעילות אנשי השיווק והמכירות בפגישות פנימיות וחיצוניות (עם לקוחות, בתערוכות בכנסים ועוד) בארץ ובחו"ל;

- סריקת מאמרים בעיתונות הכללית, המסחרית והמקצועית;
- דליית נתונים ממאגרים סטטיסטיים, ממשלתיים ופרטיים;
- סריקת דוחות מחקר ענפיים, שיווקיים וטכניים;
- סריקת ספרות מקצועית ומאמרים רלוונטיים מכתבי עת אקדמיים;

משכו של שלב זה תלוי במהות הבעיה ובמאפייני ההסכם שנוצר בשלב א'. יש להדגיש כי הפירוט המובא כאן משמש כדוגמא אידיאלית בלבד. השירות בפועל יתבצע על פי התנאים שנקבעו בהסכם הייעוץ תוך מגבלות המשאבים (זמן וכסף) העומדים בפני הארגון ועל פי תקן איכות השירות שנקבע. עלותו של שלב זה תלויה בתקן האיכות שנקבע, בכמות ובמשך הפעילויות, במיקומן (בישראל או בחו"ל) כמו גם בעלויות המידע הנרכש ספציפית לפרויקט הנדון. כתלות בדוח הביניים המוגש בסיומו של שלב זה, הלקוח יכול לבחור להמשיך או שלא להמשיך בתהליך הייעוץ.

שלב ג': פתרונות אלטרנטיביים - Alternative Solutions

מטרתו של השלב השלישי בתהליך הייעוץ הנה הצגה, בפני מנהלי הארגון, של מספר פתרונות אלטרנטיביים לבעיה שהוגדרה בשלב א', בהתבסס על תוצאות המחקר והניתוח משלב ב'. שלב זה מספק את הבסיס המתודי למנהלים לבחירת הפתרון המועדף והאופטימאלי עבור הארגון. שלב זה כולל, בין היתר:

- בחירה והתמקדות בגורמים העיקריים הקשורים לבעיה;
- חשיבה משותפת למציאת פתרונות אלטרנטיביים ויצירתיים;
- בחירה ודירוג קריטריונים לבחירת הפתרון המועדף;
- בחירה בפתרון האופטימאלי על בסיס שקלול הקריטריונים;
- הצעת אסטרטגיה ודרך עקרונית ליישום הפתרון הנבחר;

מגוון הפתרונות האלטרנטיביים המוצג בשלב זה רחב ויכול להתבסס על אסטרטגיה של שינוי הדרגתי מתמשך (Kaizen) או מהותי וחד (BPR). היישום יכול לכלול מרכיבים ברמת האסטרטגיה העסקית, האסטרטגיה השיווקית (כגון שינוי בפילוח, במיצוב, או בתמהיל השיווק), או ברמה הטקטית הכוללת את היכולת השיווקית הארגונית (כגון שינוי מבנה, חלוקת תפקידים וממשקים, שיפור אוריינטציה שיווקית, שיפור מיומנויות אישיות, פעילויות קידום, גיוס, הכשרה, הדרכה וכו').

התפוקה של שלב זה הנו דו"ח המכיל את תיאור האלטרנטיבות לבעיה הנדונה, תוך התייחסות ליתרונות ולחסרונות של כל אלטרנטיבה בהתאם לקריטריונים שנבחרו (כגון: עלות, סיכון, יישומיות, מורכבות, טווח זמן וכו'). כמו כן הדו"ח מתאר את דרך קבלת ההחלטה בנוגע לפתרון הנבחר ותוכנית עקרונית ליישום הפתרון הנבחר. חשוב להדגיש כי התוכנית המוצעת הנה עקרונית בלבד ואילו הכנתה של תוכנית מפורטת ליישום נעשית בדרך כלל בשלב היישום (שלב ד').

הטכניקות בהן נעשה שימוש בשלב זה כוללות, בין היתר: מצגות, פגישות ודיונים עם מנהלים ועובדי מפתח בארגון תוך שימוש בשיטות לעידוד היצירתיות כגון סיעור מוחין, דלפי וכו'. כמו כן נעשה שימוש במספר טכניקות לשקלול והערכת אלטרנטיבות. כתלות בדוח הסופי המוגש בסיומו של שלב זה, הלקוח יכול לבחור להמשיך או שלא להמשיך בתהליך הייעוץ.

שלב ד': יישום - Implementation

- מטרתו** של השלב הרביעי הנו סיוע ללקוח ביישום הפתרון הנבחר מן השלב הקודם. זאת בהתבסס על תוכנית מפורטת שתוכן בתחילת הפעילות. שלב זה כולל, פעילויות בתוך הארגון ומחוצה לו, לדוגמא:
- הכנת תוכנית מפורטת ליישום שכוללת: יעדים ברי מדידה, לוח זמנים, תוכנית פעילות, אבני בוחן, עלויות ישירות ועקיפות כמו גם ליווי ההנהלה לקבלת ההחלטה הסופית ליישום;
 - הנעה לשינוי: יצירת מוכנות לשינוי והתגברות על התנגדויות, יצירת אידיאולוגיה וחזון, תמיכה פוליטית על ידי איתור סוכני שינוי וגיוסם, בניית מחויבות ההנהלה והעובדים;
 - הכנת התשתית: סיוע בהתאמת המבנה הארגוני, בהגדרת תפקידים ומשימות ובהקצאת משאבי זמן ותקציב;
 - יצירת מומנטום לשינוי: בניית מערכת תמיכה לסוכני השינוי, פיתוח ושדרוג יכולות ומיומנויות, גיבוש צוותים וחיזוק התנהגויות חדשות;
 - תיאום עם בעלי עניין חיצוניים: סיוע והנחייה בקשרים עם לקוחות, ספקים, שותפים עסקיים, בעלי מניות כמו גם הפעלת סוכנויות וספקי שירותים שיווקיים חיצוניים.

פרוקסי שמה דגש על התאמת הפתרון המוצע ליכולות הלקוח ולמגבלותיו (החולשות) שאותרו בשלבים הקודמים. תיחום גודלו של הפרויקט והתאמת היקף (משרעת ותחום) וטווח (תזמון וקצב) השינוי ליכולות הארגון הנם קריטיים להצלחה. מטבעם, יישומם של תהליכי שינוי בארגונים אינו פשוט, כל שכן בתחום השיווק. על כן, נדרשת גמישות מרבית (בתכנון ובביצוע) כמו גם נדרשים שיתוף פעולה, מעורבות ומחויבות (לתהליך השינוי) מרביים מצד הארגון ועובדיו.

התפקוד של שלב זה תהיה דיווח תקופתי להנהלה, בנוגע לסטטוס הביצוע ועמידה באבני הבוחן וביעדים אל מול תוכנית הפעילות המפורטת, כמו גם הסברים בנוגע לגורמים אפשריים לפערים.

הטכניקות בהן נעשה שימוש בשלב זה כוללות, בדומה לשלבים הקודמים, פגישות ודיונים, מצגות והדרכות, הפקת דוחות ומסמכים כמו גם הפעלת חברות חיצוניות לביצוע פעילויות שיווק שונות. כתלות בדוח התקופתי, הלקוח יכול לבחור להמשיך או שלא להמשיך בתהליך הייעוץ.

שלב ה': הערכה - Evaluation

מטרתו של השלב החמישי הנו לבחון, במבט לאחור, האם הושגו יעדי השינוי ארוכי הטווח והאם הוטמע השינוי לשביעות רצונו של הלקוח. שלב זה, שהנו למעשה פעילות מחזורית יזומה לשם משוב ובקרה, כולל מספר פעילויות נקודתיות של איסוף מידע (מתוך ומחוץ לארגון בדומה לשלב ב' וגם באמצעות ביקורי פתע, הדמיית אינטראקציות לקוח וכו') ודיווח להנהלה. כתלות בדוח ההערכה, הלקוח יכול לבחור האם ליזום תהליך ייעוץ מחודש, אם לאו.

תפקידי היועץ בתהליך הייעוץ השיווקי

ליועץ, כפי שנתפס ע"י פרוקסי, שלושה תפקידים מרכזיים בתהליך הייעוץ השיווקי: 1) אבחון הבעיה והצעת פתרון; 2) סיוע מקצועי מומחה בביצוע משימה מוגדרת ו-3) תמיכה בארגון לשיפור עצמי ולמידה.

לתפקידים אלו ממדים רבים ומגוונים:

- כצופה אובייקטיבי, אוסף מידע, מוצא עובדות, משקף בעיות, מתרגמן לשפת הלקוח ומגרה למחשבה.
- כמומחה תוכן, מאתר אלטרנטיבות ומשאבים, מסייע בהערכת התוצאות, משתתף בקבלת ההחלטות.
- כמנחה המציע קווים מנחים, משכנע, תומך, מדריך ומאמן המשתתפים בתהליך.
- כמכוון ומבקר בכנות את תהליך פתרון הבעיה תוך עידוד שיתוף פעולה מצד חברי הארגון.
- כמסייע ותומך ברגעי משבר, באמצעות הקשבה ואספקת עצה תוך שמירה על אינטרס הלקוח.

תפקידי הלקוח בתהליך הייעוץ השיווקי

בכדי שתהליך הייעוץ ינחל הצלחה אין די בפעילותו של היועץ, שכן הלקוח עצמו הנו המרכיב העיקרי בשינוי. על כן, מהלקוח נדרש בראש ובראשונה, לקחת אחריות כוללת על התהליך ובכלל זה:

- מתן מענה לשאלות: מדוע נדרש יעוץ? מה מצפים מן היועץ? מהם תפקידי של היועץ?
- בחינה ואפיון מדויק, ככל האפשר, של הבעיה תוך הגדרת יעדים ברורים וברי השגה.
- מעורבות פעילה בתהליך הייעוץ, מחויבות מלאה לתהליך השינוי ואחריות לתוצאותיו.

שיתוף פעולה מצד הלקוח תוך נקיטה בגישה חיובית ומוכנות לשינוי הנם מפתח להצלחה. בתור הנושא באחריות הכוללת לתהליך, ללקוח תפקיד נוסף, חשוב ביותר, של בחינת אפקטיביות תהליך הייעוץ מנקודת מבטו. על הלקוח לבחון האם תהליך הייעוץ ענה על ציפיותיו בנוגע להשגת היעדים שנקבעו:

- שיפור בממדי הביצוע.
- שיפור ביכולות.
- שינוי בהתנהגויות.
- העמקת האוריינטאציה השיווקית.
- למידה ארגונית.
- עמידה בלוח הזמנים וביעדי התקציב.

מגבלות תהליך הייעוץ השיווקי

הצלחת תהליך הייעוץ השיווקי תלויה, בין היתר, בהבנת מגבלותיו. מודעות הלקוח למגבלות אלו תסייע לא רק להתאמת ציפיות, אלא גם ליצירת אווירה של אמון ושיתוף פעולה בין הלקוח ליועץ. תהליך הייעוץ איננו תרופת קסם, ועל כן אין ביכולתו לפתור, או לתקן, באפס משאבים בעיות מורכבות וטעויות שנעשו במשך תקופה ארוכה. על פי התפיסה העסקית המודרנית, לשיווק חשיבות אסטרטגית וככזה משפיע על הארגון, פעילויותיו וביצועיו לאורך זמן. לפיכך, אין לצפות כי ביכולתו של תהליך הייעוץ השיווקי להביא לתוצאות משמעותיות בצורה מיידית ובהשקעה זניחה, אלא בטווח זמן מתאים ובהשקעה משמעותית. על הלקוח לזכור - תהליך הייעוץ השיווקי, אין משמעותו מתן 'עצות', ואין ביכולתו של היועץ, מוכשר ככל שיהיה, לתת בזמן אמת תשובה לכל שאלה או בעיה שהחברה ניצבת בפניה.



סגנון 'ייעוצי' הכולל מתן 'תשובות בשליפה' ללא מחקר ובדיקה תוך שימוש בכללי אצבע או נוסחאות להצלחה, מנוגד לתפיסתה של פרוקסי, שכן בבסיסה של התפיסה השיווקית מצויות גישות מצביות רבות. על כן, מומלץ שהלקוח, במסגרת שיקוליו ייתן דעתו לכך שאומנם ליועץ מחויבות גבוהה ללקוח ולתהליך הייעוץ, אך אלו במסגרת תקן האיכות שנקבע ובמסגרת המשאבים שהוקצו. ברובם המכריע של המשימות, אין היועץ מועסק באופן בלבדי או במשרה מלאה עבור לקוח בודד ועל כן יוכל להיות זמין עבורו רק בהתאם לתוכנית שנקבעה מראש.

לפרוקסי אחריות מקצועית לפתרון אמיתי ויסודי של הבעיות השיווקיות. אין מתפקידו של תהליך הייעוץ לשמש כחותמת גומי להחלטות המתקבלות בארגון הלקוח, להשמיע את המצופה או לשמש ככלי פוליטי פנים ארגוני. פרוקסי מחויבת לאתיקה מקצועית ותמנע מלהיכנס (ואף תפסיק) תהליך יעוץ שיימצא נתון במצב שכזה. אין מתפקידו של היועץ לשאת באחריות לטעויות שנעשו בעבר כמו גם אינו יכול לשאת באחריות בנוגע ליישום הפתרונות בעתיד - האחריות הכוללת הנה של המנהל ועל כן נקיטה בגישה בה אחריות הביצוע מועברת ליועץ תוך צפייה לתוצאות, ללא שיתוף פעולה, אינה ריאלית.

האם אתה מתאים לקבל שירותי יעוץ ?

הייעוץ השיווקי אינו מתאים לכל ארגון (או לכל מנהל), שכן הנו מבוסס על הדדיות, תקשורת פתוחה ושיתוף פעולה תוך יצירת יחסי אמון בין הצדדים. מומלץ כי מנהלי הארגון השוקלים כניסה לתהליך ייעוץ שיווקי יתנו מענה לשאלות בסיסיות כגון: האם אנו פתוחים לשמוע דעות שונות ולעיתים אף סותרות לתפיסתנו ? האם נוכל לחשוף מידע עסקי, שיווקי רגיש ? האם נוכל לבחון בצורה אובייקטיבית את שגיאות העבר ?

למי מיועדים שירותי הייעוץ של חברת פרוקסי?

שירותי הייעוץ השיווקי של חברת פרוקסי ניתנים הן ברמה הארגונית והן ברמה האישית ומותאמים למאפייניו הייחודיים של כל לקוח במספר ממדים כך שיענו במדויק ככל האפשר לצרכיו.

- **ברמה הארגונית** מותאם השירות לגודלו של הארגון (סטארט-אפ / בינוני-קטן / גדול / יחידה עסקיות), לשלב החיים השיווקי של הארגון (טרום יצוא / חדירה לשוק / תחרותיות / בגרות ודעיכה) ולתחומי העיסוק שלו (מוצרים / שירותים / טכנולוגיה).
- **ברמה האישית** מותאם השירות לתפקידו של המנהל (מנכ"ל / סמנכ"ל / מנהל), לתחומי האחריות שלו (שיווק / מכירות / פיתוח עסקי / ערוצי שיווק / ניהול מוצר / תקשורת שיווקית / תמיכה ושירות / גיוס והעסקה) ולרקע השיווקי - מקצועי של המנהל.

חשוב להבין כי פעילות השיווק אינה נחלתה הבלבדית של מחלקת השיווק אלא מוקדו של הארגון כולו (אורינטציה שיווקית) ולכן שירותי הייעוץ השיווקי מתאימים גם למנהלים ממחלקות אחרות. (הערה: שירותיה של חברת פרוקסי ניתנים לעיתים גם על בסיס אישי למנהל בצורה פרטית שאינה נגזרת מהארגון בו הוא עובד). אומנם, מומחיותה של חברת פרוקסי הנה בחברות היי-טק העוסקות בתחומי טכנולוגיות המידע והתקשורת (שם לפרוקסי הערך המוסף הגבוה ביותר), אך יחד עם זאת שיטותיה של פרוקסי מתאימות וישימות למגוון רחב של שווקים, בפילוח גיאוגרפי או אנכי.



סודיות

חברת **פרוקסי** מחויבת לשמירה קפדנית על נכסיו החומריים והגשמיים של הלקוח. פרוקסי מקפידה על חיסיון מוחלט בכל הנוגע למידע הנחשף בתהליך הייעוץ השיווקי. כל מידע עסקי ובכלל זה מידע פיננסי, נתוני שוק ומכירות, תקציבי שיווק, שמות מנהלים, עובדים ולקוחות, מידע הקשור לטכנולוגיה ולמוצרים וכו' נשמר בסודיות מוחלטת במהלך ולאחר הייעוץ. פרוקסי מקפידה על מידור בין לקוחותיה ואינה משרתת לקוחות המתחרים בצורה ישירה זה בזה בכדי שלא ליצור קונפליקט פוטנציאלי.

המחרה

שירותי הייעוץ של **פרוקסי** אינם אחידים אלא מותאמים לצרכיו הייחודיים של כל לקוח. על כן קיים קושי אובייקטיבי בהערכה כוללת אחידה של תהליכי ייעוץ שונים. בתהליך התמחור נלקחים בחשבון מספר מרכיבים עיקריים המושפעים בעיקר מאיכות השירות שנקבעה: מספר חברי הצוות, מספר השעות הנדרש, מיקום ביצוע הפעילויות, הוצאות נסיעה ותקשורת, מידע חיצוני נדרש, הפעלת סוכנויות משנה.

מרכיבים אלו משוקללים לכדי מחיר כולל המכיל בדר"כ מספר מודולים אופציונאליים. הצעת מחיר מפורטת יכולה להינתן רק לאחר שלב א' של תהליך הייעוץ (ראה למעלה) שבו נבחנה מהות הבעיה של הלקוח. שלב א' של הייעוץ הנו הכרחי בכדי שהצעת העבודה והתמחיר יהיו כאלו שיאפשרו ביצוע אפקטיבי של התהליך. הימנעות מתהליך בחינה של הבעיה בצורה רצינית משית, במרבית המקרים, מגבלות קשות על כדאיות התהליך לשני הצדדים וגורם ליצירת פער בין הרצוי (והצפוי) לשירות היכול להתבצע בפועל ועלול בסופו של דבר לפגום בשביעות רצונו של הלקוח.

בכדי לבחון את כדאיותו של שירות הייעוץ השיווקי על הלקוח לתת מענה למספר שאלות עקרוניות:

- מה היחס בין עלות השירות לבין השווי הצפוי של תועלתיו ?
- מהן האלטרנטיבות העומדות לרשות הארגון ? האם קיים הידע הנדרש בתוך הארגון ?
- מהם מאפייני האלטרנטיבות בהשוואה לתהליך הייעוץ השיווקי ?
- כיצד משוקלל גורם הזמן בהחלטת הבחירה ? האם יש בידינו די זמן לפתרון הבעיה ?

בהצלחה.