

התפקיד המשתנה של סמנכ"ל השיווק

משרות של מעט מנהלים בכירים עומדות להשתנות בשנים הקרובות כמו זה של סמנכ"ל השיווק. מנכ"לים רבים וחברי דירקטוריון אולי יחשבו שידי המשווקים הבכירים שלהם כבר עסוקות בניהול צמיחת ערוצי שיווק חדשים, ובניהול המספר הגדל של עסקאות ונקודות מגע עם הלקוח, ובפילוח לקוחות המתמקד בלקוחות הרווחים לארגון. אך בעת של סביבה עסקית דינאמית ותחרותית מתמיד, הדבר שלמעשה נדרש הוא הרחבה של תפקיד סמנכ"ל השיווק. התפתחות כזו תכלול ההגדרה מחדש של הדרך בה פונקצית השיווק מתפקדת ומבצעת את המשימות המרכזיות שלה וכן הרחבה משמעותית של תפקיד סמנכ"ל השיווק שתתן מענה מקיף יותר לשינויים התכופים בשוק.

הרחבה זו של תפקיד המשווקים נובעת בעיקר כתוצאה מחדירת רשת האינטרנט והתפתחות מודלי ההפצה שהשפיעו רבות על דרך הרגלי החיפוש והקניה של הלקוחות. בנוסף בלוגרים וכותבי טורי ביקורת משפיעים על יחסי הציבור והמוניטין של ארגונים. לכן, על המשווקים לסייע לארגונים לענות על הצרכים הייחודיים של מאגר לקוחות ומשפיעים בפריסה גלובלית. שינויים אלה מאלצים חברות לשנות לא רק את פונקצית השיווק, אלא גם את פונקצית התפעול.

בתגובה לשינויים אלו סמנכ"ל השיווק אמור להוות את חוד החנית. למעשה רבים מהם מוצאים עצמם מוגבלים ואינם מצליחים להגיב במהירות לשינויים התכופים. קיים קושי רב במציאת האדם המתאים לתפקיד, שכמובן דורש יכולות וכישורים מגוונים. על מנת להצליח בסביבה חדשה זו על הארגונים לבצע שני מהלכים: הראשון הוא הרחבת תפקיד השיווק בחברה ובפרט תפקיד סמנכ"ל השיווק. בעולם בו מתרחשים שינויים רבים היוצרים הזדמנויות רבות על סמנכ"ל השיווק להוביל שינויים בתוך הארגון לא רק בתוך מחלקת השיווק. המהלך השני אותו צריכות לבצע החברות הוא מינוי האדם המתאים למשרת סמנכ"ל השיווק.

התפקיד המשתנה של סמנכ"ל השיווק

כתוצאה משינויי התנהגות של הלקוחות והרחבת השווקים משתנה תפקידו של סמנכ"ל השיווק. כיום עיקר תפקידו הוא בניית מותג, הגדלת האפקטיביות של הפרסום ולעיתים מחקר שווקים. למרות שתפקידים אלו אינם נעלמים, תחום סמכויותיו מתרחב וכולל: הנהגת שינוי בחברה כתוצאה משינויי הביקושים למוצרי/שירותי החברה, קידום תדמית החברה ובניית יכולות שיווק חוצות פונקציות ומחלקות. השינויים שבסמכות סמנכ"ל השיווק משתנים בין חברה לחברה, אך חשיבות של הרחבת הסמכויות זהה בין החברות. כיצד יכול המנכ"ל לסייע?

המנכ"ל חייב לקחת חלק מרכזי בתהליך זה, לא רק מכיוון שהשינויים רבים, אלא מכיוון שעבודה צמודה עם סמנכ"ל השיווק תעזור לו לבחון האם לסמנכ"ל יש את התכונות הנדרשות. כיום מנכ"לים רבים לא מקדישים זמן רב לנושאי השיווק ומשאירים את מירב העבודה לסמנכ"ל. סיבה אחת לכך נובעת מהעובדה שמנכ"לים רבים הינם חסרי רקע בשיווק והגיעו מתחום הפיננסים או התפעול.

נציג שלוש דרכים שבאמצעותן יכול המנכ"ל לסייע לסמנכ"ל השיווק:

1. למד את הלקוחות. מרבית סקירות השיווק כיום מתייחסות לתדמית המותג ולדוחות הכספיים. במקום זאת למד את הצרכים של כל פלח לקוחות, לדוגמה מה נאמר בבלוגים השונים ללקוחות של החברה ומי משפיע על אופן ועוצמת הצריכה של המוצרים. התפתחויות בטכנולוגיה מאפשרות לחברות להסיק תובנות שלא היו אפשריות לפני שנים מועטות.
2. עידוד חיבור בין סמנכ"ל השיווק לבין שאר חלקי הארגון. חיבור זה הכרחי לא רק על מנת לקדם את תפקידיה העיקריים של מחלקת השיווק אלא תורם כאשר, סמנכ"ל השיווק מתבקש להוביל יוזמות חדשות באסטרטגיה ובמודלים העסקיים של הארגון. ללא חיבור זה לא ניתן יהיה להפוך את הארגון לממוקד לקוחות.
3. שינויים רבים כגון חלוקות סמכויות יהיו דרושים כדי להפוך את החברה לארגון השיווקי של העתיד. לעיתים קרובות מנכ"ל החסר רקע שיווקי רלוונטי הוא בעל ניסיון רב יותר מסמנכ"ל השיווק, בניתוח והבנת התפתחויות עסקיות, כמו אלו שצפויות להתרחש בתקופה הקרובה, ולכן יכול לסייע לו.

הדרך להשגת ארגון ממוקד לקוחות

בשנים הקרובות לא צפויה ירידה בקצב השינויים של תפקיד פונקצית השיווק בארגונים בכלל ושל תפקידו של סמנכ"ל השיווק בפרט. שינויים רבים נוספים צפויים ובמיוחד בשיפור מערכות היחסים, התקשורת ושיתוף הפעולה בין השיווק ליתר הפונקציות בארגון. יישום אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות מושגת תוך הטמעתה בתרבות ארגונית - תרבות אשר כוללת מהלכים משלימים של הגדרת מדיניות, הגדרת יעדים ומדדים, ניהול העושה שימוש בכלים אלו על מנת לזהות סכנות ולנקוט בפעולות מתואמות. מערכת מדידה מאוזנת חשובה על מנת לקשור בין אסטרטגיית ניהול ממוקד לקוחות של הארגון לביצועים של היחידות השונות.

גישת ה Balanced Scorecard מאפשרת לסמנכ"ל השיווק להתיישר מול האסטרטגיה הארגונית ולהפוך לשותף אסטרטגי הן בקבלת ההחלטות והן בהוצאתן אל הפועל. מדידה של נושאים "רכים": לא רק רווחיות, גידול במכירות ונתח שוק אלא גם מדדים הקשורים לפרמטרים אסטרטגיים, אחרים כגון: ערך חיי הלקוח, חדשנות המוצרים, Time to market, שביעות רצון הלקוחות, איכות המוצר / שירות, מכירה בערוצים אלטרנטיביים, אקלים ארגוני של שיתוף פעולה ונמרצות ועוד.

יישום מוצלח של השיטה יבטיח התמקדות בנושאים הדורשים תשומת לב ניהולית. שימוש בתרבות ממוקדת לקוחות תשפר את התקשורת בארגון וההיזון החוזר, ותאפשר להפוך אוסף נתונים לכלי ניהולי. יישום אסטרטגיית ארגון ממוקד לקוחות על ידי BSC יוביל ארגונים להביט ולנוע קדימה תוך שיפור מתמיד של הישגיהם.

[מאמר זה מבוסס על מאמר של דייוויד קורט, מבית מקינזי](#)