

שיעור 9 - השימוש 'במדדי ביצוע' בתעשיות שונות, ובתחום המכירות

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

בשיעורים הקודמים ראינו את השימוש במדדי ביצוע אצל חברי צוות הניהול ('מדדי על'). מדדים אלה נבעו בעיקר מהמודל הפיננסי של העסק (דו"ח רווח והפסד). בדרך כלל האחוזים או המדדים הללו לא אומרים כלום לעובדים הפשוטים, ולמנהלים שעוסקים בעבודה היומיומית בתחום מסוים בעסק. כדי לתפוס את תשומת הלב שלהם, כדי לעזור להם לבנות מודל של הפעילות שהם עוסקים בה וכדי לרכוש את האמון (ואת ההתלהבות והנאמנות!) שלהם – דרושים מדדי ביצוע מסוג אחר.

מדד ביצוע 'לשטח' צריך להיות פשוט להבנה. הוא צריך להיות כזה שהעובדים כבר משתמשים במושגים שלו (בדרך כלל), שיש לו שם שהוא שגור בפיהם. חשוב שיהיה קל למדוד אותו, ולרשום אותו בטופס פשוט. תארו לעצמכם אם העובד משקיע יותר זמן במדידת העבודה שלו – מאשר בעבודה עצמה – כמה זמן ירצה להתמיד ברישום מדד כזה? (לא הרבה). אי אפשר לדרוש מעובדים פשוטים – לעקוב ולשים לב ליותר מדי מדדי ביצוע. עדיף מדד אחד שמתחילים אליו, מאשר הרבה מדדים ששוכחים מהם. לא כדאי לתת יותר משני מדדים – ועדיף להסתפק אחד. הבה נסקור כמה מדדים אופייניים לתעשיות ותחומים שונים:

- בית מלאכה למטבחים (ארונות מטבח ומשטחי עבודה): מספר המטבחים 'שיוצאים מדלת המפעל' בשבוע.
- חנות לביגוד וציוד לתינוקות וילדים: סך המכירות בשקלים – לכל 'שעת מוכרת' ('שעת אדם').
- באותה חנות: 'הסל' הממוצע (הקניה הממוצעת בשקלים) – של כל מוכרת ומוכרת (השוואה בין המוכרות).
- ושוב באותה חנות: כמות העסקאות במהלך היום בכל שעה במהלך היום (כדי לדעת מתי כדאי להציב מוכרת שנייה ושלישית, לפי הביקוש של הקונות).
- בעסק המוכר מוצרים באינטרנט באתר דוגמאת 'יד 2', 'אמזון', או אתר פרטי של החברה, נניח ספרות תורנית: כמות ההמרה של 'מבקרים' באתר – 'לקונים' באתר. נניח שביקרו 500 איש ביום באתר, והיו 5 עסקאות ביום – אז 'אחוז ההמרה' הוא 1% (שזה די טיפוס, אפילו טוב).
- במרפאה וטרינרית – או כל עסק שנותן שירותים, כמו מספרה, בניית ציפורניים, פיאנית, תופרת, סנדלר, וכו'): אחוז השעות של בעל המקצוע המנוצלות למתן שירותים בפועל – כלומר הניצולת של השעות שלו. לדוגמא: אם יש למעצב השיער 40 שעות פנויות לעבודה בשבוע, והוא נותן 20 תספורות בשבוע, (כל תספורת אורכת בממוצע חצי שעה), הרי 'שהניצולת' של השעות הפוטנציאליות שלו היא 20 תספורות כפול חצי שהם 10 שעות שהוא 'מוכר' ללקוחות. ו-10 שעות שהוא 'מוכר', חלקי 40 שעות שיש לו לעבודה בשבוע, הם 25%. כלומר הספר הזה מוכר רק רבע מהשעות שיש לו, והוא מובטל ביתר השעות. במקרה כזה כדאי לו להגביר את הפרסום, לחלק קופונים להנחות בתספורות, ולנדב שירותי תספורות לכל לקהלי יעד שונים, כדי להגביר את הניצול של הזמן הפנוי שלו. (וממש לא כדאי לו לשכור עוזר בשלב הזה!).
- במקצועות חופשיים, כמו עורך דין, רואה חשבון, ויועץ עסקי: אחוז הלקוחות הקבועים לעומת לקוחות 'מזדמנים'. אחוז השעות שהם 'מוכרים' (כמו הדוגמא למעלה). אחוז הלקוחות הבאים ליעוץ שני / או לקוחות שהופנו על ידי לקוח קיים.
- בכל חנות קמעונאית, וכן אצל סיטונאים ומפיצים: איזה אחוז מהמכירות מגיע מכל מחלקה / או קו מוצרים. מהוא אחוז 'התחלופה' של המלאי בכל מחלקה, ומהו 'המרווח' באחוזים של כל מחלקה. לדוגמא: אם המכפלה של 'תחלופה' (נניח שהמלאי 'מתחלף' על המדף 10 פעמים בשנה) כפול 'המרווח' (נניח שהמרווח בין מחיר הקניה למחיר המכירה הוא 40%), אז 'התרומה' של אותה מחלקה / קו מוצרים לעסק היא: 10 'תחלופות', כפול 40% 'מרווח', כפול הכמות היחידות שנמכרה – נניח 100 יחידות, כפול המחיר ליחידה (נניח 50 ש"ח ליחידה), לכן סך כל התרומה לעסק מאותה מחלקה היה: 20,000 ש"ח.

מדדי ביצוע בתחום המכירות

- בארגוני שיווק ומכירות: דוגמאות מפיצים, נציגים, שדכנים, סוכני דלא ניידי, צוותי מכירות, וטלמרקטינג, קיים 'משפך השיווק':
 1. אחוז הקונים הפוטנציאליים שאפשר להגיע אליהם (בדואר, בטלפון, בפרסום בעיתונים...) מתוך סך הקונים הפוטנציאליים.
 2. אחוז הקונים הפוטנציאליים 'שנגענו' בהם (כלומר המסר שלנו הגיע אליהם) באמצעי הפרסום והתקשורת שלנו, מתוך סך הקונים הפוטנציאליים שיש לנו אפשרות להגיע אליהם.
 3. אחוז הקונים שקלטו את המסר שלנו – אשר פנו אלינו בכל צורה שהיא, מתוך סך הקונים שהמסר הגיע אליהם.
 4. אחוז הקונים שפנו לקבל מידע על המוצר / שירות, שאנחנו מציעים – מתוך כל אלה 'שקלטו את המסר'.
 5. אחוז הקונים שביקשו לדעת מחיר / הצעת מחיר – מתוך סך הקונים שקיבלו מידע על המוצר / שירות.
 6. אחוז הקונים שהזמינו את המוצר / שירות מתוך כל אלה שביקשו לדעת את מחירו
 7. אחוז הרוכשים שהחזירו את המוצר מסיבה כל שהיא, מתוך סך הרוכשים.
 8. אחוז הקונים שחזרו כדי לרכוש מוצר שני / מתוך אלה שרכשו מוצר ראשון.
- כעת אפשר לבחון את המשמעות של כל 'שלב ושלב' ב'משפך השיווק'. אם אחוז ההמרה משלב מסוים לשלב הבא הוא נמוך (המקסימום הוא 100%, שזה דמיוני), אז אפשר יהיה לדעת היכן הבעיה, ובמה כדאי להתרכז כדי לשפר את הביצועים של צוות המכירות. הסעיפים הבאים מתייחסים לתחומים שכדאי לבדוק ולשפר אם יש בעיה בסעיפים בפסקה הקודמת. לדוגמא: סעיף מספר 4 למטה, נותן תשובה מה צריך לעשות אם יש בעיה סביב מספר 4 למעלה (נניח שאחוז ההמרה נמוך מ-40%).
 1. לשפר את מאגרי הנתונים, ואת ערוצי התקשורת שאנו מפרסים בהם (לפרסם גם 'בהמודיע', לא רק 'במשפחה').
 2. לשפר את מיקום המודעות, את עיתוי הפרסום ברדיו, את כמות חלוקת הפשקווילים כדי להגיע ליותר אנשים.
 3. לשפר את תוכן המסר, 'הקופי' (כלומר תוכן) של המודעה, בעיקר בעיות של ניסוח המסר.
 4. לשפר את הקריאה וההנעה של ללקוח לפעול, ליצור איתנו קשר: 'call to action'
 5. ההצעה שאנו מציעים ללקוח, בעיה של 'הצעת מכר ייחודית', של 'מיצוב' המוצר.
 6. אימון צוות המוכרים בשיטות מכירה, 'בסגירת ההזמנה'. שיפור פרסום בנקודת המכירה. בניית מבצעים, בניית טופסי הזמנה ונוהלי הזמנות שתומכים ומסייעים לתהליך המכירה.
 7. לשפר את איכות הייצור, השינוע, האריזה, הוראות ההפעלה וההתקנה. לבדוק את תנאי התשלום והאחריות כדי למזער החזרת מוצרים על ידי לקוחות (לפעמים נצלנים...).
 8. איכות השירות והתמיכה, איכות המוצר, איכות מעקב המשך לאחר הרכישה, תנאי האחריות.