

פרויקט גמר במסגרת

קורס הכשרה ניהולית למנהלי מרכזי רש"ת חדשים

שנת 2017

בנושא :

שיווק הארגון

מגישות:

אלה גונמן

038006672

ב.מ. פת"מ- פתרונות תעסוקתיים מתקדמים בע"מ

שמרית מסיקה

032630238

חוות "תלמים תעסוקה"

רנא סאפיה סלאמה

300288107

מע"ש מעלה עירון-תלמים "תלמים תעסוקה"

יערה צור

300698271

**הנושא** שבחרנו לעסוק בו הוא שיווק הארגון. מצאנו שבכל המרכזים שלנו תחום זה לוקה

בחסר ואנו רוצות לפעול לשינויו. אנו מתמקדות בשיווק לגורמים: משפחות ועובדים פוטנציאליים, לשכות רווחה ומערכי דיור וגיוס מעסיקים בשוק החופשי. המטרה היא לבנות כלי שיאפשר לאנשי מקצוע בארגון, ללא רקע בתחום השיווק, לשווק את הארגון בצורה מיטבית.

### **תמונת מצב בארגון ב.מ. פת"מ – פתרונות תעסוקתיים מתקדמים בע"מ/אלה גונמן**

ב.מ. פת"מ הינה חברה פרטית, שיוסדה על ידי הבעלים מתוך חלום לחולל שינוי בתחום התעסוקה השיקומית לאנשים עם מוגבלויות, מתוך אמונה כי זכותם למצות את הפוטנציאל התעסוקתי שבהם ולהשתלב בשוק העבודה החופשי. עיקר עבודתו של הארגון, ממוקדת בבניית מערכי תעסוקה: במסגרת תעסוקה נתמכת בפיקוח משרד הבריאות, עבודה נתמכת בפיקוח אגף השיקום של משרד הרווחה והשירותים החברתיים וכן מע"ש תעשייתי – מוגן בשוק פתוח ותעסוקה נתמכת לאנשים עם מוגבלות שכלית-התפתחותית (מש"ה) בפיקוח אגף לטיפול באדם עם מש"ה משרד הרווחה והשירותים החברתיים. במסגרת כל התוכניות השונות, הצוות שלנו שוקד על הרחבת ההיצע התעסוקתי באמצעות גיוס מעסיקים, מפעלים וחברות בשוק הפתוח במשק הישראלי, תוך יצירת הזדמנויות תעסוקה מותאמות רצון של האדם, יכולות, רמת תפקוד ואופק מסלול קריירה.

### **המצב המצוי**

חברת פת"מ מונה כיום כ-12 אנשי צוות בתפקידי ניהול, השמה ועו"ס (לא כולל מדריכים שיקומיים). כארגון קטן, הקושי הגדול הוא בכך שאין תכנית שיווקית מובנית ואין גורם אחד שמרכז את נושא השיווק בארגון. למעשה, כל ההליך השיווקי נעשה כלאחר יד, לפי צורך שעולה ו/או לפי זמן פנוי שלא תמיד קיים. לזה מצטרפת העובדה שאתר האינטרנט של הארגון, עקב תקלה, אינו באוויר ואין דף פייסבוק, כך שאנו לא מופיעים באינטרנט, המשמש כיום כמנוף שיווקי משמעותי. נקודת קושי שיווקי נוספת היא בעובדה שאותם אנשי צוות שהוזכרו לעיל, מחולקים לשלוש תכניות שונות (בריאות הנפש, שיקום ומש"ה) וכל צוות מתמקצע רק באוכלוסייה לה הוא נותן שירות. הדבר יוצר אצל חלק מקהל הלקוחות שלנו, על סוגיו השונים, בלבול ועומס מאנשי קשר שונים ומידע רב.

למעשה, כיום כל הצוות המצוין לעיל פונה למעסיקים, דיורים ומחלקות רווחה באופן עצמאי ללא תכנית שיווקית ארגונית וחלוקת אזורים וללא ידע וכלים שיווקיים מובנים היוצרים אצל הצד שכנגד חוסר פניות ו/או רצון לשיתוף פעולה.

### המצב הרצוי

מבחינתי (אלה) המצב הרצוי ידרוש כמה צעדים:

- הקמת אתר אינטרנט מעודכן, נגיש, אינפורמטיבי ומזמין אשר יכלול "צור קשר" ייעודי לכל מנהל תכנית תעסוקה;
- הקמת דף פייסבוק מזמין, אינפורמטיבי המתעדכן בתדירות גבוהה;
- בניית סרטון תדמית (שיוצג באתר האינטרנט ודף הפייסבוק) אשר יציג את תחומי הפעילות השונים של הארגון;
- ביצוע הדרכות התמקצעות לכלל הצוות על כלל תכניות התעסוקה שמציע הארגון וביצוע תכנית שיווקית לפי חלוקה אזורית לכל איש צוות זאת לאחר מתן כלים שיווקיים כמו אלו שנבנה בעבודה זו;
- יצירת יעדים שיווקיים ריאליים לכל איש צוות;
- מינוי איש צוות ייעודי לבנייה ופיקוח התוכנית השיווקית אשר במסגרת תפקידו יהיה אמון גם על תפעול ועדכון אתר האינטרנט ודף הפייסבוק;
- גיוס כוח אדם האמון על גיוס וקשרי מעסיקים לכלל תכניות התעסוקה בארגון.

### **תמונת מצב בארגון חוות "תלמים תעסוקה" / שמרית מסיקה**

חוות "תלמים" הינה חווה חקלאית שיקומית לאנשים בעלי מוגבלות שכלית התפתחותית ואנשים על רצף האוטיזם. החווה נותנת מענה תעסוקתי על פי אבחון של כל חבר בחווה ועל פי רצונו ומגבלותיו הבריאותיות. ארגון "תלמים" הינו ארגון יחיד מסוגו בארץ המהווה מענה אחר למושג מע"ש וככזה הפכנו את המקום למקום תיירותי המאפשר חשיפה ו"שבירת" סטיגמות לגבי האוכלוסייה איתה אנו עובדים. כמקום תיירותי שיווק המקום הינו הכרחי ובעל משמעות רבה לשם הצלחת מטרתנו בהפצת והכרת המקום. המטרה המשנית בעניין זה היא חשיפת החווה גם בפני מעסיקים שונים, שיעסיקו את האנשים איתם אנו עובדים.

### המצב הרצוי

הקמת מערך שיווקי חדשני ויעיל לטובת שיווק הארגון והאנשים בו. המערך השיווקי ישמש בין היתר לשיווק המקום בעבור משפחות, לשכות רווחה ומקומות תעסוקה. מטרת על- יצירת רשת אפשרויות לשיווק הארגון: דף פייסבוק פעיל, הכנת סרטון תדמיתי, חידוש הלוגו ללוגו חדשני ורלוונטי יותר.

### המצב המצוי

בארגון אין זמן מוגדר לעשייה הקשורה בשיווק בלבד. זה נעשה "על הדרך", לפני ביקורים או בהתאם לצורך שעולה. אתר האינטרנט אינו פעיל, דף הפייסבוק מתעדכן לעיתים רחוקות, קיים לוגו ישן אשר אינו משקף את הארגון וחסר לנו סרט תדמיתי המסביר בקצרה עלינו ועל פועלנו. מעבר לכך, חוות תלמים מוגדרת כמקום תיירותי ועל כן השיווק נדרש. הפער מתבטא בעיקר בחוסר זמן להשגת הרצוי וחוסר ידע מוחלט לגבי מי אחראי על כך. בנוסף, כמקום ייחודי מסוג זה- מע"ש חקלאי, חובת השיווק הינה הכרחית. שהרי התעסוקה מסוג זו יכולה להוות פתרון לפלח גדול של אוכלוסייה שלא צלח במקומות תעסוקה אחרים וצריך דווקא את המרחב והעבודה בחוץ עם חיות, טבע וללא שערים. כחלק מההעצמה בסוג עבודה זו החברים שנמצאים בחווה מפתחים יכולת הסתגלות לעבודה לבד, יכולת לסננור עצמי גבוה ומשמעת עבודה גבוהה ועל כן מתעורר צורך רב להוציא אותם לתעסוקה נתמכת. כחלק מהשינוי במערך השיווקי אנו מעוניינים לפתח את החלק השיווקי מול מעסיקים "חיצוניים" ולשווק את יכולת החברים בהתאמה לצרכים של ארגון חיצוני על מנת לשלב כמה שיותר חברים מתאימים בתעסוקה נתמכת.

הפער בין המצב המצוי לבין הצורך הרב ורצון לשינוי במערך השיווקי, נובע בעיקרו חרף השינויים התכופים שאנו עוברים בחווה וכן, בגלל חוסר זמן ומישהו ספציפי המיועד לעבודה זו. ועל כן, כל הנעשה בתחום השיווק אינו בעל עוצמה כנדרש ממערך שיווקי. בעבר פעלו במערך השיווקי בצורה שאינה לאחר מחשבה וכן, אינה תואמת את אפשרויות השיווק והפרסום שיש כיום.

**תמונת מצב בארגון מע"ש מעלה עירון-תלמים "תלמים תעסוקה" /רנא סאפיה סלאמה**  
"תלמים תעסוקה" הינה חווה חקלאית יחידה במינה בארץ שמעסיקה אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ואנשים ברצף האוטיזם. החווה מציעה שירותים תעסוקתיים מגוונים תוך מתן

מענה לרצונות, רמת תפקוד ומצב בריאותי. כיום, החווה מוכרת במשרד התירות כמקום תירותי שאנשים יכולים להגיע אליו ולהחשף לאוכלוסיה.

ארגון "חממה" הוא ארגון האב של "תלמים תעסוקה" אחת המטרות של ארגון זה היא לתת מענה בכל רצף השירותים ולכן לפני כשנתיים הארגון התחיל להפעיל את מע"ש מעלה עירון-תלמים, שהינו מע"ש רגיל שנותן שירותים למגזר הערבי. מאחר והמע"ש הינו מסגרת חדשה, קיים צורך בשיווק המקום, בכדי שכמה שיותר אנשים ומעסיקים יחשפו למקום וידעו על קיומו. כיום במע"ש מועסקים 17 חברים, שבאים אלינו ממועצה מקומית מעלה עירון (הרוב) וממועצה אזורית גלבע.

#### המצב הרצוי

- שיווק המע"ש והשירותים שאנו נותנים במטרה להגדיל את מספר החברים המועסקים.
- איתור מעסיקים בשוק החופשי.
- שיווק המע"ש דרך "תלמים תעסוקה".
- שיווק המסגרת דרך הרשתות החברתיות (פייסבוק, אתר אינטרנט).
- הכשרת אדם מסויים לתפקיד זה.
- בניית תכנית שיווק הכוללת: ימי חשיפה, ימי משפחות ועוד.

#### המצב המצוי

- רכזת המע"ש מתעסקת בתחום השיווקי- קשר עם המשפחות, לשכות הרווחה ועוד.
  - לא קיימת תכנית שיווקית כתובה ומסודרת.
- המסגרת עצמה מושפעת באופן ישיר מעצם העובדה שאין תכנית שיווקית מסודרת. היא אינה מוכרת מספיק באזור, דבר שמעכב את התפתחותה והתפתחות רצף השירותים שהיא יכולה לתת. בנוסף לכך, הגורמים השונים לא מודעים לעבודה שהארגון נותן שירות גם למגזר הערבי ושקיים מע"ש במעלה עירון. עובדה זו יכולה להשפיע על התפתחותו הכלכלית והחברתית. בניית תכנית שיווקית מסודרת ומקצועית והכשרת איש צוות יכולה להשפיע באופן ישיר על רצף השירותים שאנו נותנים, על הצוות הבכיר ועל כל צוות העובדים.

#### ניסיונות שנעשו בעבר

- רכזת המע"ש פנתה למספר מעסיקים באזור.
- כתיבת פרוספקט ושליחתו ללשכות הרווחה שבאזור.

- יצירת קשר עם משפחות.

לפי דעתי (רנא), התרבות הארגונית אינה משפיעה באופן ישיר על נושא השיווק במסגרת.

### **תמונת מצב בארגון אקולוגיה לקהילה מוגנת / יערה צור**

"אקולוגיה לקהילה מוגנת" הינה מסגרת תעסוקה לאנשים עם מוגבלות מכל סוג- קוגניטיבית, נפשית, פיזית או חושית. זהו מפעל העוסק במחזור פסולת אלקטרונית ובגריסת מדיה אלקטרונית מסווגת. במפעל מספר מחלקות העוסקות בפירוק המוצרים לחומרי הגלם, גריסה, מכירת חלקי ציוד ב-EBAY, מעבדה לתיקון וחידוש מחשבים משומשים, חנות למכירת המחשבים המחודשים וקו לייצור מוצרי נוי מחלקי מחשב. אנו מעסיקים את כל העובדים ביחסי עובד-מעביד, תוך מתן כל הזכויות הרלוונטיות.

### **המצב המצוי**

העו"ס היא האחראית לשיווק הארגון לשכוח הרווחה ומערכי הדיור באזורנו. היא עסקה בכך באופן יזום ומשמעותי, עם הפיכתנו למע"ש תעשייתי, לפני כשנה. מטרת הפנייה שלה הייתה ליידע על השינוי במסגרת התעסוקה ולגייס עובדים שיהיו זכאים להועדה מהרווחה. פעילות זו נעשית באופן שוטף, ללא ידע פורמאלי בתחום השיווק. במסגרת הפניות לשכוח הרווחה נתקלה העו"ס פעמים רבות בחוסר רצון להיפגש עימה ומצד שני, בקושי להסביר על מהות וייחודיות הארגון בשיחה טלפונית בלבד. קיימת מצגת אותה ניתן לשלוח כהמשך לשיחה הטלפונית. בנוסף, ישנן פניות טלפונית רבות מצד אנשים פרטיים ומשפחות. העברת המידע בנוגע לארגון נעשית על ידי העו"ס או על ידי, מנהלת השיקום. תהליך זה מצריך פחות יכולות שיווקיות, כי יש רצון רב מצד הפונים להקשיב ולאסוף מידע. מצד שני, אנחנו נוכל לייעל את הזמן שלנו, אם נדע לעשות את התהליך הזה באופן מדויק ומהיר יותר.

מבחינת קשרי מעסיקים, בארגון אין כיום תכנית מסודרת לשילוב עובדים בשוק העבודה החופשי. עד היום שולבו מספר קטן של עובדים, באופן לא מתוכנן, בהתאם לפניות מצד מעסיקים ועובדים בארגון. לא נעשה תהליך שיווקי מול המעסיקים וגם לא הוגדר מי האחראי על כך בארגון.

### **המצב הרצוי**

העו"ס ואני נדע כיצד לשווק באופן יעיל, להסביר באופן מהיר וברור על הארגון. בייחוד, חשוב שנדע ליישם פעולות רלוונטיות לצורך גיוס עובדים ממוקד, בהתאם לתפקיד ספציפי שאנו מחפשים או אזור מגורים. בנוסף, מתוך הסתכלות על תהליכים עתידיים, יבוא יום ונעסוק באופן

פעיל בשיווק עובדים עם מוגבלות למעסיקים. המטרה היא, שנדע לשווק את התהליך כך שהמעסיק יבחר להעסיק את העובדים מתוך ראיית היתרונות, הבנת הרווחים ותחושת סיפוק.

הפער בין המצב הרצוי למצוי הוא שאין גוף ידע בנושא זה בארגון וגם לא עברנו הכשרה בתחום. השיווק נעשה בצורה לא מקצועית. בנוסף, מסגרת השעות שעומדת לרשותנו לביצוע כלל הפעולות הכלולות בתפקידנו, היא קטנה מאוד. לכן, הזמן המוקדש לשיווק הוא נמוך מאוד ואינו מספיק.

בעבר לא היו כלל תהליכי שיווק יזומים בתחום התעסוקה, למעט אתר אינטרנט של הארגון שכולל גם מידע על תעסוקת עובדים עם מוגבלות. המקום קלט עובדים בעיקר באמצעות העברת מידע מפה לאוזן.

התרבות הארגונית משפיעה על הנושא במספר היבטים. בהיבט הראשון, התרבות הארגונית מכתובה עבודה בצורה אינטואיטיבית, שאינה מסודרת ומתוכננת לטווח ארוך. בנוסף, התרבות הארגונית אינה מקדמת חלוקת משימות באופן מתוכנן ומושכל. לכן קיים מצב של ריבוי משימות על עובד אחד, משימות שאין הגדרה מי אחראי עליהן, או משימות שמספר אנשים אחראים עליהם במקביל. לכן, לא מפתיע שאין עובד שמוגדר כאחראי על תחום שילוב עובדים בשוק החופשי ושאינו תכנית לטווח ארוך כיצד לקדם תחום זה.

**בנצ'מרק** לעמותת "עמיחי". העמותה הוקמה בשנת 1994 על ידי הורים לילדים עם משי"ה,

מתוך מטרה לקדם וליזום רצף פתרונות ארוכי טווח ורב גילאים. כיום, העמותה מתפעלת מסגרות בכל תחומי החיים: חינוך, פנאי ותעסוקה.

#### המצב המצוי מבחינה שיווקית

אין תוכנית שיווק מאורגת, אך לעומת זאת:

- **מועסק במשרה חלקית** אחראי שיווק אינטרנט, שהכשרתו המקצועית היא כתיבה ופרסום במדיה. תחומי האחריות המוגדרים לו הם: תחזוקת דף הפייסבוק, העלאת המודעות ברשתות החברתיות באמצעות כתבות או הפצת אירועים ושיווק באתרי אינטרנט ובפייסבוק של מוצרים מיוחדים שיוצרים אנשים עם משי"ה
- רכזי התעסוקה והעוסי"ים של הארגון עברו הכשרה לשיווק הארגון ובכל עת המזדמנת להם עושים שיווק לארגון

- בנוסף, משתמשים בשיטה של הפצת "מפה לאוזן" בצורה שיטתית ומסודרת. אחת לשנה

נשלח מייל מסודר שמופץ לחוג הלקוחות אליו פנייה זו מתאימה

התאמה לצרכי המרכז: קיימת התאמה לצרכי הארגון אך עם זאת, יש מקום לשיפור.

נקודות לשיפור- מתוכנן עיבוי של מערך השיווק בארגון, באמצעות גיוס מנהל שיווק ב3/4 משרה,

בנוסף לאחראי רשתות חברתיות.

## **ידע תיאורטי**

הספרות של התנהגות ארגונית מגדירה ארגון כישות או מערכת חברתית תכליתית המפיקה מוצרים ושירותים בצורה מתואמת ומבוקרת.

הסוציולוגים פיטר בלאו וריצ'רד סקוט סיווגו ב-1962 את הארגונים לארבע קטגוריות, על פי הגורם הנהנה מתפוקתם, תוך הנחה כי לגורם זה השפעה רבה על הארגון. לפי חלוקה זו, קיימים ארבעה גורמים שעשוי ארגון לשרת:

1. ארגוני עזרה הדדית -ארגונים המשרתים את חברי הארגון (כדוגמת מועדון חברים).
  2. ארגונים עסקיים -ארגונים המשרתים את בעלי הארגון (כדוגמת חברת מניות).
  3. ארגוני שירות / עסק חברתי -ארגונים המשרתים את לקוחות הארגון (כדוגמת מסגרות התעסוקה שלנו).
  4. ארגונים ציבוריים -ארגונים משרתים את כלל הציבור (כדוגמת משרד הרווחה).
- עסק חברתי הוא התאגדות שנוסדה במטרה לטפל או לקדם אתגר חברתי תוך שימוש בכלים ושיטות ניהול עסקיות. עסק חברתי מכוון לשורת רווח כפולה - פיננסית וחברתית או סביבתית. מטרתו הראשונה היא קידום המטרה החברתית, ולאחריה השאת רווחים. עסקים חברתיים הינם ייצור כלאיים בין מלכ"רים, השייכים למגזר השלישי, לבין חברות עסקיות, השייכות למגזר העסקי. הם מבשרים על התפתחותו של מגזר חדש במציאות החברתית כלכלית. חשוב לזכור שעסק חברתי הוא עדיין עסק וככזה עליו להרחיב את לקוחותיו, על מנת להגדיל את שורת הרווחיות, במטרה לשפר את השירות החברתי שהוא נותן.
- הלקוחות שאנו שמים עליהם דגש בעבודה זו הם: משפחות, מעסיקים, מחלקות רווחה ודיורים חוץ-ביתיים.

בעולם העסקי הנוכחי, גיוס הלקוחות מחייב פעילות שיווקית שתאפשר חשיפה לקהל הפוטנציאלי

של הארגון. איך מבצעים שיווק נכון ומותאם?



ראשית, עלינו לזכור כי השיווק הוא חלק בלתי נפרד מחיינו, ונמצא בסביבתנו כל העת. רבים חושבים כי השיווק הוא מכירה, פרסום או יחסי ציבור, ומופתעים כאשר מתברר להם כי המכירה היא רק אחת מפונקציות השיווק; אנו נשתמש בהגדרה הבאה, שתתאים למטרתנו: שיווק (Marketing) הוא תהליך חברתי וניהולי, שבעזרתו פרטים וקבוצות משיגים את אשר הם צריכים ורוצים על-ידי יצירה, הצעה והחלפת מוצרים בעלי ערך עם פרטים וקבוצות אחרים.

ארגון שמעוניין לבצע שיווק איכותי, נדרש להקצות כוח אדם לפעולות השיווק, להחליט על מבנה המערך השיווקי ולכלול מנגנון הערכה ובקרה לבדיקת השגת המטרות והיעדים בכל שלבי התוכנית.

למרות שהשיווק נוכח בסביבת עבודתנו כל העת, זיהינו שבארגונים שלנו הוא נעשה בצורה שאינה איכותית ויעילה מספיק ובמיוחד, לא מוקדש לכך זמן מוגדר ותקינה מתאימה.

#### מהו הגורם האנושי עבורו מתבצע ההליך השיווקי?

הסביבה העסקית העדכנית העצימה את מעמדו של הלקוח ואת חשיבותו המרכזית בשיווק. המגמה החדשה היא שיווק אחד על אחד – למידת צרכי הלקוח, התאמת המוצר לצרכיו והרחבת נתח הלקוח.

מעמדו של הלקוח משתנה, מכיוון שקל לו יותר להגיע למידע ולערוך השוואות ולפיכך נעשה מתוחכם יותר. בנוסף, מעבר מארגון אחד למשנהו, קל יותר מאשר בעבר. לכן, מגמה זו מחייבת שיתוף מלא של כל העובדים בארגון במטרה:

o לצבור **מידע** רב ככל האפשר על הלקוח

o ליצור **אינטראקציה** עם הלקוח באמצעי תקשורת שונים

o **לייצר** ללקוח מוצר בדיוק לפי צרכיו

תהליך השיווק מתחיל בניתוח הזדמנויות שיווקיות המתרחשות בסביבה, שעל פיו מפותחות ומתוכננות אסטרטגיות שיווקיות ותכניות שיווקיות לפעולה ובקרה של פעולות השיווק. כדי לבדוק את ההזדמנויות הרלוונטיות, על הארגון להקים מערכת מידע שיווקי, המורכבת מבני אדם, מציוד ומתהליכים של איסוף, מיון, ניתוח, הערכה והפצה של מידע הנחוץ לקבלת החלטות ניהוליות. המידע יופק בשלבים הראשונים, בעיקר ממערכת מודיעין עסקי וממחקר שיווקי, כדי להבין את הסביבה החיצונית והסביבה הפנימית, את שווקי הצרכנים, המתחרים בשווקים אלו ואת הבדלים שמייחדים את הארגון ומבדילים בינו למתחרים (פעולת בידול).

כיום, בכל הספרות שעוסקת בשיווק והתנהגות צרכנים, המודל השמיש והיעיל ביותר להבין סביבה חיצונית ופנימית הוא מודל SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). תוצר המודל הוא ניתוח מעמיק של ארבעת הפרמטרים המהווים בסיס לביצוע ההתאמות הנדרשות בתוכניות העבודה, המשאבים והיכולות של הארגון.

1. **חוזקות** הן הגורמים הפנימיים החזקים בארגון היכולים לשמש אותו בהשגת מטרותיו. החוזקות כוללות את המשאבים, היכולות והמיומנויות הייחודיות והבולטות של הארגון המסוגלים לשמש אותו בתחרות ובהובלת הסביבה העסקית בה הוא פועל. בניתוח נקודות החוזקה של הארגון נענה על שאלות דוגמת השאלות הבאות: מהו היתרון של הארגון מול מתחריו? מה מביא את לקוחותינו לשביעות רצון מאתנו? מהי התדמית של הארגון? מהם תחומי ההתמחות של הארגון? (מוניטין, שירות ייחודי או חדשני, מיקום ופריסה גיאוגרפית, איכות השירות, כוח אדם וניהול)
2. **חולשות** הן הגורמים הפנימיים החלשים בארגון המהווים מגבלה או פגם העלולים לפגוע ביכולות הארגון להשיג את מטרותיו. בניתוח נקודות החולשה של הארגון נענה על שאלות דוגמת השאלות הבאות: מהם המשאבים החסרים בארגון והמעכבים אותו? מה מביא את לקוחותינו לאי שביעות רצון מאיתנו? במה משיגים המתחרים את הארגון? מהן הבעיות או הליקויים במוצרים או השירותים של הארגון? (תדמית ירודה, מיקום ופריסה גיאוגרפית מוגבלת, איכות שירות ירודה).
3. **ניתוח הזדמנויות** הוא ניתוח הגורמים החיצוניים בסביבתו העסקית של הארגון העשויים לשמש אותו לצורך השגת מטרותיו. הזדמנויות לרוב נובעות מניתוח מגמות, ושינויים עסקיים מסוגים שונים העשויים לשמש אותו בתחרות ובהובלת הסביבה העסקית בה הוא פועל. בניתוח ההזדמנויות של הארגון נענה על שאלות דוגמת השאלות הבאות: מהם השינויים בסביבה העסקית של הארגון היכולים להוות הזדמנות? מהם הצרכים המשלימים של הלקוחות של הארגון? מה עוד הארגון יכול לספק ללקוחותיו ושאינו נמצא אצל המתחרים? (שווקים חדשים, השלמת צרכי לקוח במוצר חדש וחסר, בעיות אצל המתחרים).
4. **ניתוח איומים** הוא ניתוח הגורמים החיצוניים בסביבתו העסקית של הארגון העלולים לפגוע ביכולותיו להשיג את מטרותיו. איומים הם גורמים חיצוניים העלולים להוות חסם או מכשול בהתפתחות העסק, יציבותו ויכולתו להתמודד עם התחרות בסביבתו העסקית בניתוח האיומים של הארגון נענה על שאלות דוגמת השאלות הבאות: מהם השינויים בסביבה העסקית של הארגון היכולים להוות איום? מהם הנקודות בהן לארגון אין מענה לפעולות

המתחרים? מהם הנקודות בהן לארגון אין מענה לדרישת הלקוחות? (כניסת מתחרים חדשים, תלות בלקוחות מסוימים, שינויים בצרכי וטעמי לקוחות).

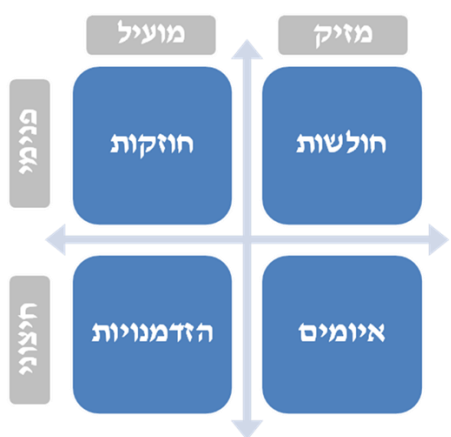
ארגון צריך לזכור כי יש לו יכולת להשפיע על הגורמים הפנימיים (חוזקות וחולשות) ועל כן חשוב מאוד להכירם ולנתחם. לא פחות חשוב מכך היא היכולת לזהות בהתאם לגורמים החיצוניים את ההזדמנויות והאיומים.

לאחר ביצוע הניתוח, הארגון עומד בפני השאלות הבאות: מהן הדרכים להפעלת נקודות החוזקה על מנת לנצל הזדמנויות שזוהו? מהן הדרכים להפעלת נקודות החוזקה על מנת להתמודד עם האיומים שזוהו? מהן הדרכים להתגבר ולהתמודד עם נקודות החולשה על מנת לנצל הזדמנויות שזוהו? מהן הדרכים להתגבר ולהתמודד עם נקודות החולשה על מנת להתמודד עם האיומים שזוהו?

באמצעות ניתוח SWOT ומענה על השאלות הנ"ל נוכל לבנות את מטריצת ה-SWOT. מטריצה זו תוכל לסייע לארגון בקבלת החלטות אסטרטגיות ובבניית מדיניות ותוכנית אסטרטגית.

### מטריצת SWOT

לאחר שהארגון מחליט באילו פלחים יפעל ומהן פעולות הבידול והמיצוב, על הארגון לפתח אסטרטגיות שיווקיות, לתכנן מערך בתחומי המוצר, השירותים, התדמית, צינורות השיווק, כוח האדם ולעצב את הצעתו ואת תדמיתו באופן שיתפסו עמדה מועדפת בקרב צרכני שוק המטרה.



		גורמים פנימיים	
		חוזקות	חולשות
גורמים חיצוניים	הזדמנויות	חוזקות – הזדמנויות הדרכים להפעלת נקודות החוזקה על מנת לנצל הזדמנויות	חולשות – הזדמנויות התגברות והתמודדות עם נקודות החולשה על מנת לנצל הזדמנויות
	איומים	חוזקות – איומים הדרכים להפעלת נקודות החוזקה על מנת להתמודד עם איומים	חולשות – איומים התגברות והתמודדות עם נקודות החולשה על מנת להתמודד עם איומים

אחד מכלי השיווק שאנו זיהינו כיעילים לסוגי הלקוחות השונים שלנו, הוא מסחר אלקטרוני באופן זה המוצר/השירות שלנו יוצג בצורה אטרקטיבית, ובצירוף כל המידע שיכול לעניין את הלקוח. בנוסף, ניתן ליצור קשר באמצעות דואר אלקטרוני עם בעלי עניין בארגון ומחוצה לו

ובניית אתרים תדמיתיים לארגון, שתכליתם לספק מידע וליצור קשר עם לקוחות קיימים ולקוחות פוטנציאליים. חשיבות השימוש בטכנולוגיית האינטרנט לטובת הפעילות העסקית גדולה במיוחד, בעיקר ביצירת תקשורת בין-עסקית ובבניית קשר עם הלקוחות.

## מסקנות ודיון

### המלצות אופרטיביות:

1. הגדרת תפקידים וחלוקת משימות ברורה בתחום השיווק.
2. ייעוד עובד מסוים לתחום השיווק, תוך מתן ידע וכלים מתאימים והקצאת זמן המיועד לכך.
3. מתן הכשרה בנושא שיווק לכלל העובדים הנוגעים בתחום זה.
4. ניתוח צרכי הארגון מבחינה שיווקית, בהתאם למודל SWOT ובניית תכנית שיווק מתאימה.

### דרכי יישום אפשריות:

כלי עבודה, היכול לתת מענה ראשוני ושוטף לעובדים שלא עברו הכשרה בתחום השיווק, הינו תסריט שיחה. באופן זה העובד יכול לתת מענה מתאים או לאסוף מידע חשוב ובכך לאפשר תהליך שיווק יעיל יותר. תסריט השיחה מאפשר:

- צבירת ידע על הלקוח
- יצירת אינטראקציה עם הלקוח
- בניית תכנית מותאמת ללקוח על פי צרכיו

ניתן להשתמש בניתוח חוזקות וחולשות של הארגון, מתוך מודל SWOT ובהתאם לכך לבנות את הדגשים בתסריט השיחה.

כלי עבודה נוסף הינו הפרוספקט הארגוני. כלי זה משמש כהמשך ישיר לשיחה הטלפונית. נשלח למושא השיווק מיד לאחר סיום השיחה. מטרתו הינה להזכיר ולסכם עבור האדם איתו שוחחנו את עיקרי השיחה. כלי זה מאפשר ליצור קשר נוסף עם מושא השיווק ולהראות את הרצינות והעקביות של נושא השיחה.

מצורפים תסריטי שיחה ותבניות לפרוספקט הארגוני, בחלוקה לתחומי השיווק השונים.

### תסריט שיחה: לשכות רווחה ומערכי דיור חוץ ביתיים

- מתחילים בהיכרות אישית לפני תסריט השיחה (מי אני, מאיפה...)

שאלה	מענה מתאים
1 האם יש לך מועמדים למסגרת תעסוקה?	אם כן- מעבר לשאלה הבאה אם לא- הסבר בקצרה על המסגרת ובקשת כתובת מייל/פקס לשליחת פרוספקט
2 אילו דברים חשובים לך במקום העבודה (סוג העבודה, שכר...)?	<b>שיווק הארגון</b> - שכר, סוג העבודה, מספר חברים, מספר אנשי צוות, תכניות אישיות וקבוצתיות, צוות רב מקצועי. הדגשה על הנקודות שהמנהל/עו"ס נתן.
3 האם מה ששמעת על המסגרת נשמע לך מתאים לאוכלוסייה שיש לכם?	אם כן- קביעת פגישת הכרות במסגרת אם לא- בירור הסיבות ומעבר לשאלה הבאה
4 מהם השאיפות שלך בתור מנהל/עו"ס, מה היית רוצה להשיג?	הדגשה של יתרונות הארגון בהתאם לתשובותיו תוך מתן דוגמאות מהשטח. הצעת תכנית שיקומית
5 <b>איסוף כתובת מייל לצורך שליחת פרוספקט</b>	
6 <b>קביעת פגישת הכרות במסגרת</b>	

מזמינים אותך לבוא להכיר אותנו,

(שם המסגרת)

מי אנחנו?

{שם הארגון} נמצאים ב{מיקום} מציעים עבודה בתחום {תחומי תעסוקה}.



אוכלוסיית יעד:

- כל אדם שאובחן עם מש"ה, מגיל 21 ומעלה, ברמות התפקוד השונות כולל טיפוליים וסיעודיים.
- חיים בקהילה ומתגוררים בבית הוריהם או במסגרות דיור מוגן או במשפחות אומנה.

מטרות:

- להקנות מיומנויות עבודה.
- להקנות כלים ומיומנויות לקראת עצמאות מרבית.
- לאפשר לאדם עם מש"ה הישארות בקהילה בסביבה המוכרת.
- להביא למימוש הפוטנציאל האישי הטמון בכל פרט בעיקר בתחום התעסוקתי.
- שימור תפקוד קיים.

פרויקטים מיוחדים:

(הצגת פרויקטים כולל פרויקטים עתידיים)

מוזמן לפנות אלינו באמצעות

{אמצעי התקשורת}

ולתאם ראיון היכרות



**תסריט שיחה: משפחות ועובדים פוטנציאליים**

\* השאלות מנוסחות כפנייה ישירה לאדם, אך אפשר לשנות את ניסוחן לצורך פנייה לבן משפחה.

שאלה	מענה מתאים
1 האם אתה עובד כרגע?	אם <b>כן</b> - מעבר לשאלה הבאה אם <b>לא</b> - מעבר לשאלה שלישית
2 האם אתה חושב על שינוי מקום העבודה שלך?	אם <b>כן</b> - שיווק הארגון ואפשרויות התעסוקה אם <b>לא</b> - מעבר לשאלה רביעית
3 האם אתה מעוניין לעבוד? מהן הסיבות לכך שאתה לא עובד היום?	אם <b>כן</b> - שיווק הארגון ואפשרויות התעסוקה אם <b>לא</b> - בירור מהן הסיבות לכך שלא רוצה לעבוד ושיווק מענים מתאימים בארגון, אם קיימים
4 מה חשוב לך במקום העבודה הקיים או העתידי שלך? (שכר/ סוג עבודה/ יחס הצוות/ אפשרויות להתקדמות...)	הדגשה של יתרונות הארגון בהתאם לתשובותיו
5 מהם תחומי העניין שלך? מה אתה אוהב לעשות?	הדגשה של אפשרויות תעסוקה קיימות או עתידיות שתואמות את תחומי העניין שלו
6 האם יש לך תכניות תעסוקתיות לעתיד? מהן?	חיבור בין התכניות שלו לבין התהליך השיקומי בארגון, הצגת תהליך שיקומי שיאפשר את הגשמת התכניות שלו. הדגשה של הליווי שהוא יקבל בתהליך
7 מה אתה רוצה לעשות כשתהיה גדול? בעוד שנה?	אם <b>יודע</b> - חיבור לאפשרויות התעסוקה בארגון שיקדמו אותו בתהליך אם <b>לא יודע</b> - הצגת תהליך שיקומי שמאפשר התנסויות תעסוקתיות ובירור הרצון התעסוקתי האישי
8	<b>איסוף כתובת מייל לצורך שליחת פרוספקט</b>
9	<b>קביעת פגישת הכרות במסגרת</b>

## מחפש עבודה אבל משהו מגביל אותך?

מזמינים אותך לבוא להכיר אותנו,

אנחנו מעסיקים רק עובדים עם מוגבלות

מי אנחנו?

{שם הארגון} נמצאים ב{מיקום} מציעים עבודה בתחום {תחומי תעסוקה}.

תמונה של מקום העבודה

מה צריך כדי לעבוד אצלנו?

רצון להשתלב בתעסוקה קבועה ומשמעותית

מוכנות להשקיע על מנת להתקדם בעבודה

זכאות להועדה ממשרד הרווחה

מוכנות לעבוד בשעות {שעות עבודה}

{דרישות עבודה מיוחדות}

מוזמן לפנות אלינו באמצעות

{אמצעי התקשורת}

ולתאם ראיון היכרות





תסריט שיחה: מעסיקים (תעסוקה נתמכת)

שאלה	מענה מתאים
1 האם אתה צריך עובדים?	אם כן- מעבר לשאלה הבאה אם לא- מעבר לשאלה שלישית
2 האם אתה מעוניין להעסיק אנשים מיוחדים?	אם כן- שיווק התעסוקה נתמכת ואפשרויות התעסוקה אם לא- מעבר לשאלה רביעית
3 האם אתה כבר מעסיק אנשים בעלי מוגבלויות?	אם כן- הרחבת אפשרויות התעסוקה והתועלת מהעסקתם אם לא- בירור מהן הסיבות לכך שלא רוצה להעסיק ופיתרתן.
4 האם אתה מודע לערך המוסף בהעסקת אנשים בעלי צרכים מיוחדים?	הסבר פורט על החוק העסקה אנשים עם מוגבלויות וכן הליווי והתמיכה לאורך הדרך
5 מהן החוליות החלשות בפס היצור שלך? בארגון שלך? הנקודות שלוקחות הכי הרבה זמן ומשאבים	פתירת "נקודות החולשה" על ידי העסקה של אנשים עם צרכים מיוחדים
6 איסוף כתובת מייל לצורך שליחת פרוספקט	
7 קביעת פגישת היכרות	

## העסקת אנשים עם מוגבלות

בשוק החופשי

מי אנחנו?

{שם הארגון} {מיקום} {שירותי ליווי והשמה}

שירותי הארגון בליווי והשמת עובדים

תמונה של אנשים מועסקים בחוץ/ לוגו של חברות שמעסיקות אנשים בעלי מוגבלויות (ארומה, רמי לוי...)

- ניתוח צורכי העסק ומאפייניו ובניית תכנית מותאמת לעסק להעסקה של עובדים עם מוגבלות. השירות מתבצע באמצעות פגישה בבית העסק
- ליווי מקצועי הניתן על ידי אנשי מקצוע לשם יישום התכנית המותאמת לעסק. כחלק מהליווי, הארגון מקבל מענה לכל הסוגיות הקשורות בהעסקת עובדים עם מוגבלות
- חוק העסקת 3% בעלי מוגבלויות
- פגישת הכרות עם המועמד לעבודה



© Can Stock Photo

אנו נעבוד בשיתוף פעולה מלא וזמינים בכל עת- {איש הקשר, טלפון, מייל}

הערכת ההמלצות שהצענו

## יתרונות:

- ניתוח הארגון לפי מודל SWOT מאפשר פעילות שיווקית יעילה יותר
- מודל ה-SOWT יכול לתת תמונת מצב ריאלית של הארגון ולאפשר שימוש בחוזקות ובבידול בתסריטי השיחה השונים
- תסריט השיחה הינו כלי קל ליישום ולהפצה בארגון
- התסריט מאפשר שיחה קצרה וממוקדת יותר, תוך מענה מותאם לצרכי האם איתו משוחחים
- הפרוספקט שנשלח בתום השיחה הטלפונית הינו כלי המתמצת את עיקר הנתונים על הארגון. זהו כלי גמיש, זמין ומהיר לשליחה מיד בסיכום השיחה
- כלי העבודה הינם ידידותיים למשתמש וניתן ללמד בקלות את הצוות להשתמש בהם

## חסרונות:

- יצירת תבנית עבודה שאינה בהכרח מתאימה לכל עובד
- מקבע ואינו מאפשר "ראש פתוח" לשיחה שתתפתח מחוץ לתחומי תסריט השיחה
- דורש שיחות טלפוניות אישיות, על פני שליחת מידע על גבי רשת האינטרנט לקהל רחב. לכן, שיווק מסוג זה מצריך זמן לשם עשייה מקצועית, נכונה ומקיפה

## רשימת מקורות:

1. ברום. לאונרד, סלזניק. פיליפ, (1975), **סוציולוגיה יסודות, עקרונות, גישות**, הוצאת צ'ריקובר, ת"א.
2. **גבע. אביבה**, (1994), **התנהגות צרכנים, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה**, כרך 1.
3. יזרעאלי. דב, (1980), **שיווק הלכה למעשה**, הוצאת צ'ריקובר, ת"א
4. מוקיאן. מייקל, (2002), **הכל על שיווק, הוצאת מטר**.
5. פוגל. יוסף, (2006), **ניהול השיווק**, הוצאת אורט ישראל.
6. פוגל. יוסף, (2003), **עקרונות השיווק**, הוצאת אורט ישראל.
7. קוטלר. פיליפ, (2000), **קוטלר על שיווק, הוצאת מטר**.
8. קוטלר. פיליפ, הורניק. יעקב, (2000), **ניהול השיווק, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה**, ת"א