



## 5PRM - מודל 5P לשיווק בתקופת מיתון (5P's Recession Marketing)

### ענבל אלוני-אופיר

מיתון מתבטא בירידה משמעותית בהקיפי הביקוש במשק כולו, המשליכה ישירות על התוצאות העסקיות ומחייבת היערכות מיידית בשתי חזיתות:

- 1) בצד ההוצאות – התייעלות לשיפור הרווחיות לאור הירידה (הנוכחית ו/או הצפויה) בהיקף המכירות
- 2) בצד ההכנסות - עדכון תכנית השיווק לשיפור הקיפי המכירות לאור הירידה (הנוכחית ו/או הצפויה) בביקושים

מודל **5PRM (5P's Recession Marketing)** מציג את השינויים שניתן לבצע בחמשת המרכיבים הבסיסיים של תמהיל השיווק לצורך השגת מטרה זו. העדכונים בתכניות השיווק יכולים להתבצע ברמה הטקטית או ברמה האסטרטגית, על בסיס ניתוח ספציפי של החברה, מעמדה בענף מול התחרות. מומלץ לבחון בצורה מסודרת ומובנית את חמשת התחומים בפעילותה של החברה, על מנת להחליט אלו שינויים לבצע, כיצד ומתי.

להלן פירוט חמשת התחומים המצריכים חשיבה מחודשת והתאמה:

- 1) **Product mix** – סל המוצרים
- 2) **Pricing** – מדיניות המחירים של החברה
- 3) **Promotion** – תקשורת שיווקית
- 4) **Place** – מערך ההפצה
- 5) **People** – לקוחות וקהלי יעד

### Product mix – סל המוצרים

- א. הרחבת סל המוצרים והשירותים וכלפי מטה – חלק גדול מהלקוחות יטו לחפש חלופות זולות יותר למוצרים ומותגים שרכשו קודם לכן, כדאי לאפשר להם למצוא פתרונות אלו אצלנו ולא אצל המתחרים.
- ב. שילוב מוצרים ושירותים משלימים לסל המוצרים – רמת המכירות והרווחיות של כל מוצר יורדת, על כן כדאי להרחיב את היצע המוצרים, על ידי הוספת מוצרים ושירותים משלימים היכולים ליצר הכנסות נוספות. בקבלת החלטות בנושא המוצרים חשוב שלא להכנס להשקעות בפיתוח מוצרים רק לצורך מטרות אלו, השקעות במלאי או סיכונים אחרים, אלא לנסות למצוא פתרונות מיידים בסיכון נמוך שאינם מוסיפים על העלויות הקבועות. יש לקחת זאת בחשבון בהתקשרות עם ספקים, ולהעדיף שיתופי פעולה ותנאי מסחר נטולי סיכון על חשבון הרווחיות. זיכרו: כאשר ההוצאות הקבועות אינן משתנות, גם רווחיות נמוכה אך חיובית של מוצרים חדשים, תתרום לשורה התחתונה. יש לבחור מוצרים ושירותים חדשים הניתנים לשיווק לקהל הלקוחות הקיים בתהליכי המכירה הרגילים של החברה, אשר אינם מחייבים השקעות נוספות בשיווק.





## Pricing – מדיניות מחירים ומבצעים

- א. טיפול בתפיסת מחיר – כמעט כל הלקוחות יצפו להורדות מחירים ויתנו משקל רב יותר לפרמטר המחיר בקבלת ההחלטות שלהם. עובדה זו אינה קשורה בהכרח לשינוי במצבם הכלכלי ונובעת בחלקה הגדול גם מהלך הרוח בשוק. חשוב לכן לספק את התחושה כי החברה אכן עושה מהלכים להורדת העלויות עבור הלקוחות והדגש הוא על תפיסה ותחושה ולא דווקא על המחירים בפועל.
- כלים שניתן להשתמש בהם לטיפול בתפיסת המחיר:
- **הנחות על מוצרי עוגן** - יש לבחור מוצרים הנרכשים בתדירות גבוהה, במסגרת קנייה גדולה יותר. הנחה משמעותית על מוצר אחד או קבוצה קטנה של מוצרים תמשוך יותר תשומת לב ואף תפגע פחות ברווחיות, מאשר הנחה צנועה יותר על קטגוריות רחבות יותר של מוצרים, שתגרור פגיעה רחבה יותר ברווחיות.
  - **תקשור הטבות ומבצעים באופן שוטף ובצורה בולטת** – אין צורך בתקציבים משמעותיים, פרסום בולט ניתן לבצע בנקודות המכירה, בחשבונות של ספקי השירותים, במערכת המענה הקולי, במוקדי השירות ובכל נקודת ממשק קיימת עם הלקוחות. המטרה: ליצר תחושה של דילים ומבצעים מתמשכים. ההטבות המתוקשרות אינן חייביות להיות קיצוניות, מטרתן ליצור "תחושה" לא דווקא ליצר מכירות.
  - **שינוי מבנה מחירון** – שינויים בשיטת התשלום, בעיקר כאשר מוצעים כאופציה נוספת, לרב נתפסים כהטבה והנחה במחיר. כדאי להציע ללקוחות מסלולי תשלום נוספים, דבר שקל מאד לעשות אצל ספקי שירותים. לדוג': מי שמחייב על תשלום מלא (פיקס) עבור כל השירותים, יציע בנוסף אופציה לתשלום מודולרי. ניתן להציע תקופות תשלום שונות, חבילות מוצרים שונות ושיטות שונות לצבירת הטבות. במקרים חריגים יש מקום לבצע שינוי כולל ומקיף במבנה ומרכיבי מחירון החברה, דבר זה יכול להיות נכון במצב של תחרות מחירים אגרסיבית בשוק.
- ב. בידול מחירים – ישנם עסקים רבים, בהם ניתן לגבות מחירים שונים מלקוחות שונים. לעיתים על ידי גמישות במו"מ ולעיתים זה מצריך מעטפת שירות שונה, אריזה אחרת, ערוץ הפצה אחר או בניית שירותים שונים לקהלי יעד שונים. זה הזמן לחדד את הדיפרנציאציה בין הלקוחות, כך שלקוחות רגישי מחיר יותר יוכלו לקבל הנחה גבוהה יותר מבלי שהרווחיות שלכם תפגע מול הלקוחות אשר ישארו שלכם גם בהנחה צנועה או במחיר מלא. במקביל, אפשר להשתמש בכלי זה כדי לסנן לקוחות לא רצויים ולשמור על לקוחות טובים החשופים לפניית מתחרים.
- ג. שדרוג ללא העלאת מחיר – יש להעדיף שיפור המוצר, תוספת כמות, הרחבת מעטפת שירות וכיוב' באותו מחיר, על מנת ליצור תחושה של עסקה משתלמת יותר, וזאת מבלי לפגוע בהכנסות (אם כי יש תוספת בהוצאות). גם מהלך זה יהיה אפקטיבי רק בליווי תקשור מתאים. יש לקחת בחשבון כי מהלך כזה בעל השפעה פחותה על הכמות הנמכרת לעומת מבצעי מחיר והורדות מחירים בפועל.
- ד. הורדת מחירים בפועל – בתקופה כזו לעיתים אין מנוס מהורדת מחירים בפועל. אולם חשוב מאד, להשתמש באמצעי זה באופן שמשרת את נושא תפיסת המחיר (ראו סעיף א). יש להעדיף מתנות והטבות על פני שינוי מחיר, הוספת רמות מחיר, שינוי מחירון וכל הכלים שתוארו לעיל. חשוב לתקשר את ההנחה בצורה בולטת ואטרקטיבית - הורדת מחיר שלא נתפסה כבעלת משמעות על ידי הלקוחות היא בזבז כסף אדיר.





## Promotion – תקשורת שיווקית

- א. פניה לרציונל - מותגים שיצליחו במיוחד בתקופה זו הם כמובן מותגים אשר המסר שלהם "חצי חינם" או "דיל השנה". מותגים אשר מבוססים על יתרון תחרותי מוצרי, שכלל הוא עמום יותר ואמוציונלי יותר, יסבלו יותר בתקופה כזו. יש לחזור לרציונל, לחדד לחברה וללקוחות את הסיבה לרכישה ה"נבונה". זה לא חייב להיות מחיר זול, אך זה חייב להיות יתרון מושכל שעוזר ללקוח להרגיש "צרכן נבון ואחראי". אסור להזניח את המותג, אך הקו החדש צריך להתעדכן סביב מסר המתאים לסביבה של צרכנות נבונה ושקולה. להעדיף מסרים של בטיחות ואמינות למשל על פני סטטוס חברתי ופינוק ולחדד עד כמה שאפשר את היתרונות בפועל שמציעה החברה.
- ב. טיפול תקשורתי בתפיסת המחיר – אחת המשימות שצריכה מחלקת המרקום לקחת על עצמה בתקופה זו, הוא טיפול בתפיסת המחיר. הטיפול יכול להתבצע בכל הכלים שתוארו בתחום המחירים, אך מחייב גם יצירתיות של אנשי התקשורת ועבודה משותפת עם מקבלי ההחלטות בתחום המחירים.
- ג. פרסום הנעה לפעולה – צריך להוריד את הכפפות! לא כל המותגים בנויים לקמפיינים של הרד-סייל והנעה לפעולה. אך יש להרחיב פעילות זו ככל שניתן, על מנת להביא לתוצאות מיידיות בטווח הקצר. מה שעומד לזכות המפרסמים בתקופה זו – היא רגישות גדולה יותר ותגובה טובה יותר של הקהל לפעילות פרסום הנעה סביב נושא המחיר, מבצעים והטבות. אחד הכלים לפעילות הרד-סייל עם מינימום פגיעה במותג, היא פעילות מול מועדון לקוחות.
- ד. סגירת עסקאות פרסום – חברות המוצאות עצמן עם תקציב שלא נפגע לפרסום ותזרים יציב לעתיד (עד כמה שניתן להעריך), בהחלט יכולות לנצל את המצב להורדת מחירים אגרסיבית מול ספקי השירותים והמדיה, אשר רובם נפגעים קשה מהמיתון. להבדיל מהשקעות במלאי, תשתיות או כ"א, פרסום ידרש ויתרום כמעט בכל שלב ובכל מצב של השוק ועל כן עסקאות ארוכות טווח (עם גופים שאין חשש לעתידם העסקי כמובן), המקנות הנחות מפליגות יכולות להיות מהלך עסקי נבון.

## Place – מערך ההפצה

בתחום זה למבנה החברה והענף משמעות גדולה. ככלל, יש העדפה להרחבת ההפצה והוספת ערוצים ונקודות מכירה, על מנת לפצות על ירידת היקף המכירות בנקודות והממשקים הקיימים. אולם, לעיתים קרובות הרחבה כזו, גוררת השקעות במלאי, כ"א או תשתיות אחרות ובמקרה כזה אינה רצויה.

יתרון נוסף להרחבת מערך ההפצה לחברות יצרניות ומפיצות, הוא בפיזור הסיכונים אשר גדל עקב בעיות גבייה. חברות קמעונאיות צריכות לשקול הוספת נקודות ממשק שיגדילו את הזמינות מול הלקוחות כמו הזמנות טלפונית או דרך האינטרנט. הקמת אתר מסחר אלקטרוני יכולה להיות נכונה, רק במקרה שאין צורך במערך לוגיסטי נוסף ושקיים ערוץ שיווק שיזרים אליו לקוחות ללא השקעה נוספת בפרסום – או שההשקעה הנדרשת זניחה ביחס להכנסות המיידיות הצפויות.

## People – לקוחות וקהל יעד

- א. גיוס לקוחות מקטגוריות במיצוב גבוה יותר בשוק – כפי שכבר צוין, בתקופה זו ללקוחות נטיה לחפש חלופות זולות יותר למותגים והמוצרים שהינם מורגלים לצורך. כפי שעשויה להיות זליגה של לקוחות שלנו כלפי מטה למותגים זולים יותר, כך קל יותר יהיה לגייס לקוחות שקודם העדיפו מותגים קרובים אך יקרים יותר. יש לבחון אפשרות לפעילויות שווק המכוונות ללקוחות מקרב קהלים אלו.





## ענבל אלוני אופיר | יעוץ והנחיה בשיווק

ב. הגברת הטיפול בשימור וטיפוח לקוחות – כן. זה בהחלט הזמן לבצע את כל המשימות שעד כה לא ביצענו בתחום זה של נאמנות ושימור לקוחות. היריעה כה רחבה בתחום זה שקשה יהיה לסכמה בפסקה אחת. הכלל המרכזי הוא ששווה לנו להשקיע בכל לקוח עד לעלות ההרכשה של לקוח חדש<sup>1</sup> ובדרך כלל זה הרבה כסף. ניתן לחלק את הענפים לשלוש רמות מבחינת יכולתם לבצע שימור לקוחות והכלים העומדים לרשותם -

(1) **חברות שירותים** (תקשורת, פיננסים, בריאות, מנויים מכל סוג שהוא וכיו') – חלק בלתי נפרד מפעילות חברות אלו הוא איסוף פרטים וזיהוי של הלקוח ועל כן קל להן יחסית להפעיל באופן מיידי פעילויות של שיווק ישיר וטיפוח לקוחות. בתחום זה יש לטפל בארבעה נושאים מרכזיים, לפי סדר החשיבות והמיידיות:

א. טיפול בנטישה ובקשות לניתוק/הפסקת הקשר

ב. טיפול יזום בלקוחות ה"מועדים" לנטישה על פי נתונים קיימים במערכת

ג. חיזוק הבידול בהקצאת המשאבים על פי שווי הלקוח והפוטנציאל שלו - בתקופה של משאבים מצומצמים, חשוב עוד יותר להקצותם נכון

ד. טיפוח נאמנות לקוחות טובים וקשירת הלקוחות הקיימים או חדשים לחברה. למעט הפעילות האחרונה, רב הפעילויות דורשות התארגנות תפעולית ושינויים במערך המכירות שלא תמיד כרוכים בהשקעות גדולות. הפעילות האחרונה כרוכה בהשקעות שיווקיות והטבות כספיות, אך ניתן לבנות גם פעילות זו על פי יעדים כמותיים ובצורה הדרגתית על מנת להבטיח ROI גבוה. בחברות שירותים המשרתות עסקים (B2B) הפעלת פעילויות בתחומים אלו פשוטה עוד יותר ותבצע לרב על ידי מערך המכירות הקיים בקשר הישיר מול כל לקוח ולקוח. מה שנותר הוא לגבש מערכת כללים מסודרת.

(2) **רשתות קמעונאיות** – הזיהוי של הלקוח אינו חלק מיידי בפעילות שלהן, אך יחסית קל ליצר זיהוי כזה ולבנות מועדון לקוחות שיאגד בתוכו חלק משמעותי מהלקוחות הטובים של הרשת. בניית מועדון לקוחות שכזה כן כרוכה בהשקעה לא מבוטלת ומהווה התחייבות לטווח ארוך מול הלקוחות. מומלץ למצוא דרך יצירתית לאיסוף הפרטים בנקודות המכירה, לצורך שיווק ישיר מזדמן מול הלקוחות ללא התחייבות הנובעת מהצטרפות "רשמית" למועדון (מזדמן רק בתפיסת הלקוח, בפועל תוצאה של תכנית שיווק מסודרת המתבססת על ניתוח נתונים). על בסיס מועדון לקוחות שכזה ניתן להפעיל את מרבית הכלים שתוארו בסעיף 1 המתייחסים לחברות שירותים, אך בהתאמה לעולם התוכן של הרשת. זה הזמן לבנות תכנית שיווק שתנצל את מאגר הלקוחות. רשתות שלא השקיעו באיסוף נתוני הלקוחות טרם המשבר, יגלו שהמהלך אורך זמן רב ולא בטוח שיספיקו להנות מפירותיו עוד בתקופת המיתון הנוכחית. כך שהחלטה על מהלך כזה תלויה ברמת האופטימיות לגבי המשבר.

(3) **יצרניות שאין להם ממשק ישיר עם הצרכנים הסופיים** – לחברות אלו האתגר הקשה ביותר מבחינת הפעלת מערך שימור וטיפוח לקוחות. הן יכולות לבנות דטה-בייס של לקוחות דרך איסוף נתונים באתר אינטרנט, נקודות המכירה, אריזות המוצרים ואפילו קמפיין פרסומי יעודי לכך וישנן שיטות

<sup>1</sup> סך הכל ההשקעות בשיווק ופרסום מחולקות במספר הלקוחות החדשים שנוספו בתקופת תקציב זו, בתוספת עלויות המכירה ועלויות שירות או תשתיות אם יש, בהוספת לקוח חדש.





## ענבל אלוני אופיר | יעוץ והנחיה בשיווק

רבות, אך המהלך לרב עתיר בהשקעה ונושא פירות רק לאחר זמן ממושך מאז השקתו. בחברות אלו ההמלצה היא לפתח מבצעים ופעילויות מידיים המיצרים נאמנות. כגון; הטבות על הוכחות קניה של מספר מוצרים (האינטרנט מאד מקל על פעילויות מסוג זה), שוברי מתנה בתוך אריזות המוצרים לקנית מוצרים נוספים וכיוב'.

נושא נאמנות הלקוחות ושימורם חשוב מאד לכל המשווקים וזה הזמן להקצות משאבי שיווק לתחום זה גם על חשבון גיוס לקוחות חדשים. יחד עם זאת, רמת הכדאיות להשקעה מיידית בכך, משתנה מחברה לחברה, בהתאם למצבה וסוג הענף בו היא פועלת.

### לסיכום,

קיימות דרכים רבות להגביר את הביקושים ולשפר את התוצאות העסקיות מתוך צד ההכנסות. אך חשוב מאד לבחון עבור כל חברה וחברה מהם האלמנטים בהם כדאי להתמקד בתקופה זו ולהחליט בצורה מובנית ויסודית על השינויים שיבוצעו. לצד כל אלו, יש לזכור, שאמנם בתקופות משבר לטווח הקצר עדיפות על פני הטווח הארוך בקבלת החלטות, אך מכיוון שמשך התקופה לא ידוע, יש להזהר מפגיעה מתמשכת ובלתי הפיכה ברווחיות, בתשתיות הארגון ובערכו של המותג, שלא תאפשר השרדות לאורך זמן או צמיחה עם התאוששות המשק.

ענבל אלוני-אופיר הינה מרצה ויועצת שיווק. לפרטים ומאמרים נוספים [www.goodmarketing.co.il](http://www.goodmarketing.co.il)

ניתן להזמין סדנת שיווק, לדיון קבוצתי מונחה, לאופן ישום מודל זה על פעילות החברה.  
להזמנות ופרטים נוספים -

