

משבר כלכלי כאסטרטגיה שיווקית

בחירת צוות אסטרטגיית חירום, הערכה מחודשת של השוק, קביעת מטרות שיווקיות ויצירת תוכנית פעולה - 10 דרכים ליצירת אסטרטגיה שיווקית מנצחת במשבר

צחי רבאל |

אמירתו של אלברט איינשטיין, "בתוך הקושי טמונה ההזדמנות", היא בעלת משנה תוקף בימים אלה, של משבר כלכלי הולך ומעמיק. בתוך הכאוס הגדול, שנחת על רבים מאיתנו בהפתעה גמורה, גלום פוטנציאל שיווקי עצום.

התחזית היחידה שיש בידינו לסיום המשבר, היא חוסר הידיעה מתי וכיצד יסתיים המשבר. במצב הנתון, חובה על עסקים להיות אקטיביים, לנצל את ההזדמנויות ולצאת מחוזקים מהמשבר.



איש עסקים iStockphoto/Xaviarnau

המשבר מציף וחושף אותנו באופן מיידי לכשלים השיווקיים של העסק. הוא משנה את מצב השוק וחושף באופן מיידי את כל הבעיות השיווקיות שלא טופלו עד לאותו הרגע. אסור לטעות, אלה לא בעיות חדשות, אלא בעיות שתמיד היו שם ושהמשבר חשף אותן במלוא מערומיהן, ובנוסף יצר עוד כמה בעיות חדשות.

במשבר כלכלי גלומים כל המרכיבים הדרושים לבניית אסטרטגיה שיווקית מנצחת, אך דרושים שינויים ברורים ויכולת קריאה והערכה נכונה של מצב השוק בתקופה זו: צרכי הלקוחות המשתנים ופעילות המתחרים.

אחת השאלות העיקריות במשבר, סובבת סביב תקציב השיווק. הירידה במכירות, שינוי תנאי תשלום של לקוחות ולחץ אשראי מצד הבנק, יוצרים קושי תזרימי. הנטייה הרווחת, לקצץ ולבטל מרכיבים בתקציב הפעילות השיווקית-פרסומית, היא טעות חמורה ומסוכנת. הדבר היחיד, שיאפשר לעסק לפעול ולהרוויח גם בשעת משבר, הוא הגברת מאמצי השיווק והמכירות.

השילוב בין ירידה ברווחים והערפל סביב מועד סיום המשבר מצריך להגדיל את המכירות. זה ניתן להשגה באמצעות הגדלת הפעילות השיווקית ומיקוד שלה. נכון, צריך לחסוך ולהתייעל, אלא שצמצום מאמצי השיווק אולי יחסוך כסף בטווח המיידי, אבל ייצור בעיה חדשה והרבה יותר קשה בטווח הבינוני והארוך.

10 דרכים ליצירת אסטרטגיה שיווקית מנצחת במשבר

1. **בחירת "צוות אסטרטגיית חירום"** - הצוות יכלול מספר מצומצם של בעלי תפקידים בעסק, מכלל תחומי הפעילות. הצוות יעסוק בסיעור מוחות ובקבלת החלטות ויוביל לביצוע מהיר של מהלכים. בנוסף למנהלי שיווק וכספים, מומלץ לכלול בצוות עובדים ממחלקות יצרניות, ש"חושבים מחוץ לקופסה" וכן יועצים חיצוניים.

2. **הערכה מחודשת של השוק** - שיווק נשען על התמקדות בקהלי מטרות ולכן, יש לנתח מחדש את הלקוחות הקיימים והלקוחות הפוטנציאליים. המשבר משנה את הצרכים, הרצונות, הדרישות והביקושים של הלקוחות, ועליו להתאים את עצמו לשינויים אלה באופן מיידי, על מנת לשמר את מצבת הלקוחות. ניצול נכון של המשבר יוביל להשגת לקוחות חדשים.

עסקים וחברות מבצעים בדיקות ורענונים לספקים קיימים: בדיקת מחירים, תנאי תשלום, איכות מוצרים ושירותים, עסקאות חבילה וכדומה. כולם עסוקים בבחינת אפשרויות חיסכון, ייעול והפחתת הוצאות. ההאטה בפעילות העסקית מפנה זמן להקשבה להצעות חדשות משתלמות יותר, וזו פלטפורמה מצוינת להרחבת מאגר הלקוחות, עבור ספקים שמוכנים להתאמץ.



ניתוח נכון של השוק צריך להתבצע על פי הפרמטרים הבאים: איתור הלקוחות הקיימים החשובים לעסק; השינויים שיצר המשבר אצל הלקוחות; מידת שביעות הרצון שלהם מהשירות או המוצר - ממה הם לא מרוצים וממה הם כן מרוצים; השינויים הצפויים אצל הלקוחות כתוצאה מהעמקה אפשרית של המשבר; צרכים חדשים ודרישות נוספות מהמוצר או השירות שיוצר המשבר; בחינה מחודשת של לקוחות פוטנציאליים - מדוע דחו אותנו בעבר, מה הם הצרכים המשתנים אצלם ואיתור דרכים להגיע אליהם.

3. **בדיקת מתחרים** - המתחרים סובלים מהמשבר לא פחות מאיתנו וגם הם נערכים לתחרות. הם עשויים לנקוט באחת או יותר מהפעולות הבאות: פתיחה במלחמת מחירים, שיפור השירות ופעילות אגרסיבית של אנשי המכירות שלהם בקרב הלקוחות שלנו.

בחינת המתחרים צריכה להיות על פי הפרמטרים הבאים: הכרות מעמיקה של פעילות המתחרים; הערכת הפעילות הצפויה של המתחרים על רקע המשבר; הערכת המהלכים של המתחרים, שנמצאים במשבר חריף ועמוק מאיתנו; צפי של מתחרים חדשים, שיקומו על רקע המשבר; בחינת ספקים שלנו, שהמשבר עלול להפוך אותם למתחרים.

4. **ניתוח SWOT** - צילום תמונת מצב של העסק שלנו. על "צוות אסטרטגיית החירום" לבנות 4 רשימות שעונות על ארבעת השאלות הבאות: מה החוזק של העסק והמוצרים שהוא משווק, מה החולשות של העסק ומוצרי, מה ההזדמנויות שיוצר המשבר ומהם האיומים מבחוץ.

5. **הפיכת הרשימות לתוכנית פעולה** - על הצוות לבצע 3 פעולות. הראשונה, לעבור על הרשימות שגובשו בניתוח SWOT ולהשיב על השאלות הבאות: איך לנצל את הצדדים החזקים, כדי להפיק את המקסימום מן ההזדמנויות, איך לנצל אותם כדי למנוע מהאיומים לפגוע בנו, איך לטפל בחולשות, כדי שאפשר יהיה לנצל את ההזדמנויות ואיך לטפל בחולשות, כדי למנוע מהאיומים לפגוע בנו.

המשימה השנייה היא לסדר את התשובות שמתקבלות, ברשימת משימות-על, מהחשוב ביותר ולטיפול מיידי, ועד לפחות חשוב.

המשימה השלישית היא לקחת כל משימת-על ולפצל אותה למשימות עבודה ביצועיות, על פי כלל המע"מ - "מי עושה מה ומתי?", "כלומר: שם, פעולה אחת לביצוע ותאריך לביצוע. חשוב להקפיד על הגדרת לוח הזמנים, המשימות ובעלי התפקידים שיבצעו אותן.

6. **קביעת מטרת שיווקיות** - יש לקבוע מטרת שיווקיות ביחידות פיזיקאליות הניתנות למדידה. כך לדוגמה, יש לקבוע מה יעדי המכירות לשנה הקרובה ומה מספר הלקוחות החדשים שמתכננים לגייס בשנה הקרובה.

7. **קביעת תקציב הפרסום והשיווק** - הממוצע הרווח בתקציבי השיווק לעסקים קטנים ובינוניים, נע בטווח של 10%-14% מיעדי המכירות לשנה הקרובה. בתקופת משבר אפשר להתייעל ולהוריד את התקציב ל-8%. חברות המנוהלות בצורה טובה ויודעות ליצור שיווק אפקטיבי בתקציב אופטימאלי, יכולות במשבר להגיע גם לתקציב שיווק של 5%-6%, ועדיין לצמוח.

8. **הגדרה מחדש של "בידול" החברה בראיית הלקוחות** - יש להגדיר את הגורמים המייחדים אותנו מהמתחרים שלנו בעיני הלקוחות בזמן המשבר הכלכלי, וכיצד אנחנו רוצים להיתפס בעיני הלקוחות שלנו?

9. **הגדרת תמהיל השיווק של העסק בראייה החדשה** - ראשית בחנו את השינויים הנדרשים במוצר ובאריזתו, באופן שיאפשר הגדלה במכירות. בדקו אם צריך לשנות את תכונות המוצר, הכמויות, האריזה, והאם לארוז כמות גדולה יותר כיחידת מכירה?

שנית, בחנו שינויים נדרשים במחיר המוצר: מה יכול לעזור לנו למכור יותר בראיית המחיר, לדוגמא: הנחות, תנאי תשלום, סיוע במימון הקנייה, הנחות סמויות וכדומה.

שלישית, בחנו את השינויים הנדרשים במערך ההפצה באופן שיאפשר למכור יותר. כך לדוגמא, הוספת נקודות מכירה, החלפת מפיצים, שיווק ישיר לצרכן, הפצה עצמית וכדומה.

לבסוף, יש לבחון ביצוע שינויים בפעילות הפרסומית - תוכנית הפרסום החדשה של העסק ומוצרי דורשת שינויים, לאור תמונת המצב החדשה של השוק והגדרת התקציב מול הגדרת המטרות השיווקיות. כאן חשוב מאד להיות יצירתי, לקבל מספר הצעות מחיר ולנהל משא ומתן קשוח, והמשבר מהווה יתרון כשאתה בצד הקונה.

את סדרי עדיפויות בפרסום יש לקבוע על פי המדרג הבא: במקום הראשון - "שיווק מפה לאוזן". ככלל, כ-75% מכלל העסקאות בחייו של עסק מונעות על ידי "פה לאוזן". ניתן להגביר את הפעילות בתחום זה ולהעצימה.

במקום השני – אינטרנט. חשוב להדגיש כי הכוונה לאינטרנט ככלי שיווקי על כל היבטיו, ולא לנישה של פרסום באינטרנט בלבד. במקום השלישי יחסי ציבור, ולאחר מכן שיווק ישיר וקידום מכירות.

הכלי האחרון בסדר העדיפויות הוא פרסום - מדובר אמנם בכלי מצוין, אך הוא עובד רק ב"מאסות", כלומר חשוב לשמור על רצף של חשיפות לאורך זמן כדי להיות אפקטיבי. ככל שהתקציב קטן יותר, כך יורדת מידת האפקטיביות של הפרסום ההמוני ומפנה את מקומה לכלים שיווקיים יעילים יותר.

כדי ליצור פעילות פרסומית יעילה בתקציב מצומצם, זיכרו את 3 הטיפים הבאים:

א. זה הזמן לבארטרים – ניתן ליצור פעילות שיווקית באמצעות עסקאות חילופין, שלא מכבידות על התזרים, כלומר: שירות או מוצר תמורת שירות או מוצר. ניתן למצוא ספקים בתחום הפרסום שיסכימו לעסקאות כאלה בשל המצב.

ב. בעניין הפרסום באינטרנט - כלי ה-Adwords של גוגל (פרסום ממוקד מילות מפתח) הוא כלי מצוין שמביא תוצאות גם בתקציבים קטנים.

ג. מדידה ובקרה - חשוב למדוד כל פעילות והשפעתה מול המטרות שהגדרנו. זו הדרך היעילה ביותר לשלוט בהוצאות הפרסום ולמקד את הפעילות והתקציב לאפיקים היעילים ביותר עבורנו.

10. **תוכנית פעולה** - לאחר יצירת האסטרטגיה השיווקית, יש להפוך אותה לתוכנית פעולה. התכנית צריכה לכלול הגדרת יעדי ביניים לבקרת יעילות הפעילויות.

יש לחלק על פי התכנית משימות בין כל בעלי התפקידים – ולצאת לדרך. כל עוד העסק יעבוד על פי התוכנית, היא תשמור עליו ותוביל אותנו למטרות שהוגדרו. אם צריך לבצע התאמות בגלל שינויים אד הוק - מבצעים אותן תוך כדי תנועה קדימה.

הניסיון מלמד, שעסקים קטנים ובינוניים ממוקדי ביצוע, יכולים לבצע מהלך כזה, הכולל את כל 10 השלבים בתוך 10 ימים עד שבועיים, ולצאת לדרך חדשה.

הכותב הנו מנכ"ל Extra Brain ומרצה בקורס שיווק באינטרט ללא גבולות ב-IBEC המרכז הישראלי להתמחות עסקית
[היכנסו לעמוד הפייסבוק החדש של מעריב](#)