

מיתוג כתפיסה אסטרטגית

יוסי בר-אל

המאמר מתמצת פרק מתוך ספר המצוי בתהליכי כתיבה

על השאלה מה זה שוקולד, סוכריות, קפה, מסטיקים, וופלים, חטיפים... ישיבו הצרכנים בתיאור פיזי של המוצר מלווה בד"כ בהסבר על מאפייני השימוש שלו. ההסבר יהיה פונקציונאלי ותמציתי. ומהו "מותג" בעיני הצרכנים? "מותג" הוא מוצר עם תג. התג הפרטני מעניק למוצר מאפייני אישיות ייחודיים המצויים בתודעתו של הצרכן. אם תשאלו את הצרכנים מה זה "עלית"? רובם ידעו להשיב כי "עלית" הנו מותג חזק, מוכר וידוע. לתיאור הזה יוסיפו התייחסויות רגשיות, ביטויי סיפוק, התפעלות... ובדרך כלל הם יבצעו השוואה בין המותג "עלית" לבין מוצרים בעלי שמות מותג אחרים באותה קטגוריה.

מנקודת מבטם של הצרכנים ההגדרה המוצרית של מוצרים כמו - מכונית, שעון, נעליים, חבי תעופה, עורך דין... היא די פשוטה. אם תבקשו מצרכנים להגדיר עבורכם מותגים כמו "מרצדס", "סוויטש", "טבע נאות", "אל על"... התיאור יהיה הרבה יותר מפורט ויכלול הערכה והתייחסות רגשית. בדרך כלל הם יבצעו גם השוואה של המותג עם מותגים דומים.

בנייה של מוצר להיתפס כמותג מבודל ובעל תכונות המייחדות אותו משאר המותגים בקטגוריה נעשית באמצעות מגוון רחב של כלים. ראשית - תכונות השימוש של המוצר. תכונות אלו נבנות על בסיס מחקרי צרכנים באשר להעדפותיהם. במוצרי מזון תכונות אלו מתמקדות בטעם, במרקם, המראה החיצוני, במרכיבי הבריאות, כמות קלוריות... לאחר מכן בונים למוצר אריזה פונקציונאלית, ייחודית ככל האפשר מבחינת העיצוב. על מנת לבנות את תפיסת הבידול מעצבים את המוצר ו/או את האריזה באופן מיוחד ובונים לוגו פרטני.

ככל שההתייחסות הרגשית של הצרכן כלפי מותג הנה חיובית וחזקה יותר ביחס למותגים אחרים באותה קטגוריה - יכולה הפירמה לגבות עבורו פרמיית מחיר, הבאה לידי ביטוי בסופו של תהליך ברווחיות העסקית הכוללת של הפירמה.

צריך לזכור תמיד כי הנהלה של פירמה רוצה להשיג ולהציג רווחים . הרווחיות העסקית של פירמה הנה פועל יוצא מיכולתה להיתפס כמבודלת ומהיכולת לגבות עבור מותגיה פרמיה גבוהה משל המתחרים .

בשנתיים האחרונות שמענו רבות על תהליכי "כינוס מותגים" . תהליך "כינוס" מותגים משמעותו האמתית היא צמצום מספר המותגים אשר הפירמה מנהלת . הפעולה העיקרית של הכינוס מתמקדת בנטישת מותג קיים או בניסיון להעביר את כל (או חלק) מהמוצרים שיימכרו תחת שם מותג (קיים) אחר .

תהליך הכינוס מתקיים בעיקר בשל חוסר הכדאיות העסקית של הפירמה להמשיך לקיים את המותג . היעדר הכדאיות העסקית הנה פועל יוצא מהיעדר יכולת הפירמה לגבות עבורו את הפרמיה הראויה על מנת להמשיך לבנות , לחזק ולקיים את המותג .

מה מביא הנהלה של פירמה לנטוש מותג לאחר השקעת משאבים ניכרים ומאמצים שיווקיים כבירים בניסיון לבנותו ? זו בדרך כלל תוצאה מצטברת של מספר סיבות . מהלך כזה הנו בד"כ תוצאה של שימוש שגוי בכלי המדיניות (בדרך כלל שימוש לא נכון במחיר) , מיצוב שגוי במקביל לסדרת מהלכים עדיפים של מתחרה / ים (באותם תחומי החלטות) .

על פניו נראה כי את המותג "רמדיה" צריך היה למחוק מאד סמוך לקרות האירוע . מותג זה נתפס בתודעתם של צרכנים עם הרבה הקשרים רגשיים שליליים וטומן בחובו הרבה כעס וחרדה . ברור לחלוטין כי אי אפשר לעשות בו שימוש בשוק המזון בכלל ובתחום מוצרי המזון לתינוקות בפרט .

כשמותג "נופל" ההחלטה על נטישתו היא ברורה . אבל מדוע מחליטות הנהלות של פירמות לנטוש ולחסל מותגים קיימים אשר לא נפגעו ? מדוע השתלט סמל הבית של קוטג' תנובה על כל סדרת הגבינות הרכות שלה (בעוד כי כל המותגים האחרים של "תנובה" בקטגוריית הגבינות "נעלמו") ? מה הניע את הנהלת "גולף" לנטוש את המותג הוותיק , המוכר והמושקע כל כך - "כיתן" ? מה קרה למותגי השוקולד "רוזמרי" ו"טוריני" של עלית ? ומה קרה למותג "אסקייפ" של "פלאפון" ?

דוגמאות אלו הן רק חלק מהמהלכים אשר בוצעו בשנים האחרונות ואשר במסגרתם "נעלמו" מהשוק מותגים וותיקים , מוכרים ואפילו כאלו אשר נתנה להם ע"י הצרכנים הרבה מאד אהדה והעדפה .

ניתן להסביר מהלכים אלו באמצעות תהליך הקרוי "ניהול דינאמי של הערך" (Dynamic Value Management).

בפעילות השיווקית אנחנו מרבים לעסוק במושג ה"תועלת". בטעות רבתי נוהגים לומר רוב העוסקים בשיווק כי מחיר נמוך מעניק לצרכן תועלת. הדיון המרכזי במושג התועלת מתקיים סביב ההשוואה אשר הצרכן מבצע לכאורה בין "מה הוא קיבל לעומת כמה הוא שילם".

תיאורטית, אם המחיר אשר נדרש עבור המוצר הוא נמוך אזי התועלת אותה אמור הצרכן לראות במוצר בעת רכישתו (או בעת צריכתו בפועל) – היא גבוהה.

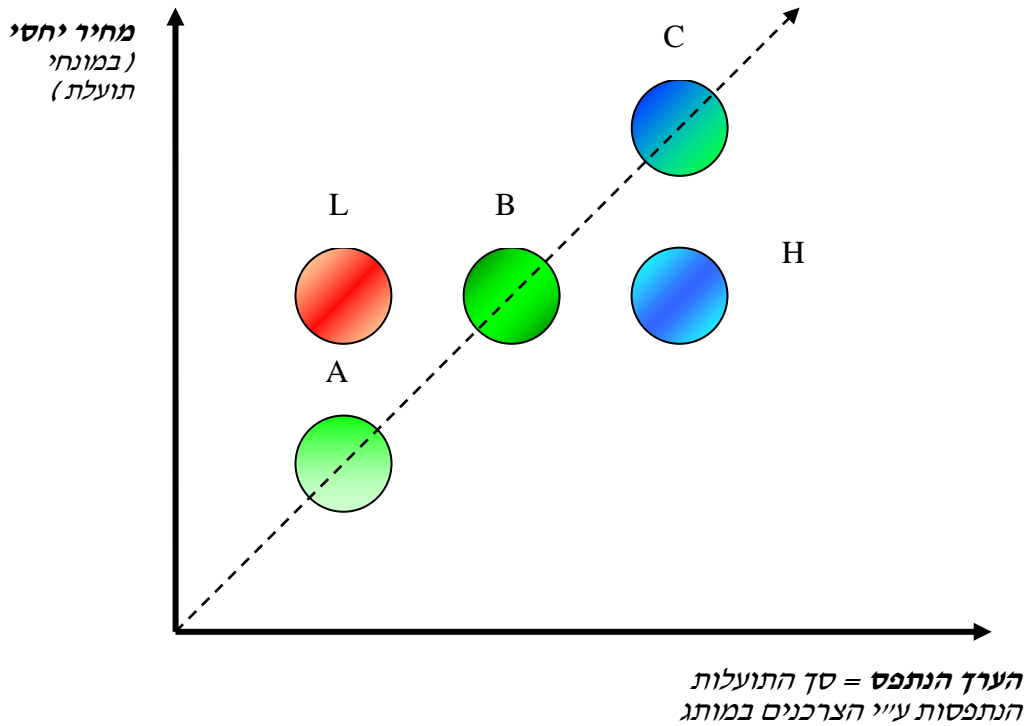
אחד התחומים המרכזיים בניהול אסטרטגיה שיווקית ומדיניות מחירים כרוכה בניהול והכוונת תפיסת הצרכנים באשר ליחס בין תועלת למחיר (התשלום בגין המוצר / השירות).

מנהלים מרבים לעסוק בנושא זה כאשר הם מקיימים דיון באשר למגוון הוצרים המתחרים ביניהם באותה קטגוריה ובניסיון לבנות עבורם מפה תפיסתית לצורך אימוץ אסטרטגיה עסקית ושיווקית. בדרך כלל מתקיים דיון כזה בין מוצרים תחליפיים.

כדי להסביר זאת יש לזכור ולהדגיש כי הצרכנים אינם קונים מוצרים רק כפועל יוצא של מחיר נמוך אשר נקבע למוצר. הם קונים מוצרים לא בשל הערך והתועלת אליה התכוונו מנהלי הפירמות להעניק למוצרים אלא בשל "תפיסת הערך" בעיניהם, כפי שהם תופסים ומפרשים, כל אחד באופן אישי.

"תפיסת הערך" היא למעשה הפער בין "הערך הנתפס של המותג" לבין המחיר, במונחי תועלת, אשר הצרכן נדרש לשלם תמורתו.

אסביר זאת באמצעות התרשים המייצג מפה תפיסתית של צרכנים באשר למותגים בקטגוריה כלשהי :



תפיסת ערך הצרכן הנה כאמור פועל יוצא של תפיסת הפער בין הערך הנתפס של התועלות במותג לבין המחיר היחסי (המחיר במונחי תועלת) אשר נדרש לשלם בבואו לרכוש מותג כלשהו .

במרחב הזה נוצר קו דמיוני הקרוי "קו התועלת השווה" .

לאורך קו התועלת השווה מתקיים שוויון (יחס קבוע) בין הערך הנתפס ובין המחיר היחסי . לאורך קו דמיוני זה הפער ביניהם הוא אפס . המחיר אותו נדרש הצרכן לשלם אל מול התועלת שהמותג מעניק , כפי שהיא נתפסת בעיניו – מבטאת שוויון (או למעשה יחס הוגן) .

מנקודת ראותו של הצרכן – עבור כל מותג הממוקם לאורך קו זה - הוא מקבל ערך נתפס (מלוא תכונות המותג) בתמורה מלאה למחיר (במונחי תועלת) אותו הוא נדרש לשלם .

שלושת המותגים A, B, C מצויים לאורך קו התועלת השווה והם נתפסים באופן דיפרנציאלי ע"י הצרכנים. המותג A נתפס כבעל ערך נמוך. גם התמורה (המחיר במונחי תועלת) אשר נדרש הצרכן לשלם עבורו היא נמוכה. מותג C נתפס כבעל ערך גבוה וגם המחיר הנדרש עבורו נתפס כיקר.

מותג H נתפס כמותג עדיף. הוא עדיף על פני כל המותגים האחרים אם בכך שבמחיר יחסי זהה הוא מעניק יותר ערך נתפס ואם בכך כי לכמות ערך נתונה המחיר היחסי הנדרש תמורתו – יותר נמוך. באותה דרך ניתן להציג את מותג L כמותג נחות.

ניתן על כן להסיק כי השטח מעל קו התועלת השווה מייצג מרחב בו כל מותג אשר יימצא בו – ייחשב כנחות (על פני המתחרים) ואילו השטח מימין ומתחת לקו התועלת השווה מייצג שטח בו כל מותג אשר יימצא בו – ייחשב כעדיף.

העדיפות, בעיני הצרכנים, נוצרת ע"י הפער בין הערך הנתפס לבין המחיר היחסי הנדרש עבורו.

(בטעות) נוטים מנהלים למפות מותגים בקטגוריה עפ"י מה שנחשב בעיניהם כתכונות אשר על בסיסן מסווג הצרכן את המותגים בקטגוריה – כמו פונקציונאליות, מחיר ... ונוטים לקבל החלטות ניהוליות אופרטיביות על סמך הנחות אלו. לעיתים קרובות טופחת המציאות על פניהם. מדוע זה קורה ?

ניקח לדוגמא תחרות בין רשתות ידועות של חנויות למכירת מחשבים ואביזרי מחשב. רוב המנהלים סבורים כי קיימות שתי תכונות עיקריות הקובעות את הערך הנתפס של הצרכנים ביחס למותגי מחשבים. לדעתם של מנהלים אלו התכונות אשר על בסיסן מקבל הצרכן את החלטות הקנייה הן – מהירות המעבד ומחיר המוצר. תיאורטית אלו שני הפרמטרים העיקריים ועל כן מי שימכור מחשבים בעלי מעבד מהיר במחיר הכי נמוך עתיד למכור כמויות גדולות של מחשבים מאותו מותג.

בקלות רבה ניתן להשליך מצב כזה על מאפייני התחרות של רשתות בתי קפה, על התחרות בין רשתות של חנויות למכירת ציוד ואביזרים לחיות מחמד, רשתות של מרכולים ... ועוד הרבה עסקים דומים, קטנים כגדולים.

האם הצרכנים בוחרים רופא או עו"ד רק על סמך היותו מומחה בתחום מוגדר כלשהו? ודאי שלא. הלקוחות בוחרים את הרופא או את עורך הדין אשר יטפל בבעיה הספציפית על סמך פרמטרים הרבה יותר מורכבים ומותאמים אישית לצרכן ולבעיה שלו באותה עת.

ובאשר למחשבים - הערך הנתפס של הצרכן באשר לחנויות ומותגי מחשב אינו מתייחס כמעט למהירות המעבד אלא לתכונות כמו שירות, אמינות, תאימות, הדרכה והסבר טכני בעברית... מחיר מחשב על כן יכול להיות יותר יקר אם הוא מעניק תשובות נאותות לתכונות אותן מחפש הצרכן.

נחזור מכאן ל"אסקייפ" של פלאפון".

על פניו נראה כי בעת בניית המותג "אסקייפ" לא נתנו המנהלים את הדעת על התכונות החשובות בעיני קהלי המטרה. הם בנו מותג אשר פנה בשפה המתאימה לקהל צעיר מאד אבל לא שילב במותג תכונות רצויות באמת על ידי הצרכנים. לא של הצרכנים אשר הוגדרו כקהל המטרה ולא הצרכנים האחרים אשר היו באותה תקופה לקוחות קיימים של חב' "פלאפון".

המותג "אסקייפ" הושק ונמכר ברמת מחירים נמוכה באופן משמעותי מהמחירים אשר "פלאפון" גבו מהלקוחות הקיימים. בשל הדיפרנציאציה המשמעותית במחיר נתנה למנויים הקיימים אפשרות להצטרף לתכנית החדשה וליהנות מהמחירים הנמוכים בתכנית "אסקייפ". פעולה זו "זיכתה" את "פלאפון" ברכישת מנויים חדשים לכאורה ואפשרה הצגת מהלך ההחדרה של "אסקייפ" כהצלחה מדהימה...

בעת השקת המותג בוצעה כאמור הורדת מחירים משמעותית ביחס למחירים אשר היו נהוגים בחב' "פלאפון". הורדת המחירים בוצעה ככל הנראה על בסיס ההנחה כי למחיר (הנמוך) יש משקל נכבד בקבלת החלטות הצריכה. המחיר הנמוך אשר נקבע למנויי תכנית "אסקייפ" נטע תקווה בלב מנהלי חב' "פלאפון" למנוע נטישה של לקוחות קיימים לחברות מתחרות מחד ולצרף לקוחות חדשים, צעירים, (אשר הוגדרו כקהל מטרה מועדף) אל קהל לקוחותיהם, מאידך.

צריך לזכור כי חברת "פלאפון" היתה בזמנו הגדולה והמובילה את תחום הטלפוניה הסלולרית ורוב לקוחותיה באו מהמגזר העסקי. החברות המתחרות בנו את היתרון התחרותי תוך הישענות על קהלי מטרה אחרים.

במותג "אסקייפ" הושקעו עשרות מיליוני שקלים בניסיון לבנותו כמותג חזק ומוביל בתחום הסלולר ובניסיון לכבוש חזרה נתחי שוק אשר אבדו ל"פלאפון" במאבק מול מתחריה.

על פניו נראה כי בבניית המותג "אסקייפ" עשו מנהלי "פלאפון" את כל השגיאות האפשריות (בתחום ההמחרה, באפיון קהלי המטרה, בתחום המיצוב, בבניית מערכת יחסים עם מותג האם "פלאפון" ... ולאחר כארבע שנים בהן לא השיגו יעדים אסטרטגיים) (למעשה המשיכו להפסיד נכסים כמעט בכל תחום אל מול המתחרים), התקבלה החלטה בהנהלת החברה לנטוש את המותג "אסקייפ".

מדוע זה קרה ?

זה קרה משום שאלו אשר קבלו את ההחלטות באשר למדיניות המותג החדש קבלו אותן על סמך אינטואיציות והנחות בלתי מבוססות. קהל המטרה לא הוגדר כראוי. עפ"י התוצאות אשר הושגו ניתן לומר כמעט בוודאות כי לא בוצע מיפוי של תכונות בעלות ערך בעיני צרכני המטרה, לא בוצעה התאמה בין תכונות המוצר ובין הצרכים והרצונות של צרכני המטרה. השפה הפרסומית דברה בבוטות ושלא בהתאמה לשפתם של הלקוחות הקיימים. הערכים אשר נבנו למותג החדש היו מוטעים. הם לא התאימו לצרכנים הקיימים של "פלאפון" וגם לא לצרכנים אליהם לכאורה התכוונו לפנות.

ומה קרה בפועל? "פלאפון" המשיכה לאבד נתחי שוק, המשיכה לאבד לקוחות (בד"כ לקוחות עסקיים וותיקים) ובשל המחיר הנמוך אשר נקבע למותג "אסקייפ" נגרם להם הפסד כמעט בכל הפרמטרים הפיננסיים (גם בערכים מוחלטים וגם ביחס למתחריהם).

מאפייני הפעילות בשוק המקומי

את השוק המקומי ניתן לאפיין, כמעט בכל קטגוריות המוצרים, כשוק המצוי במצב תחרותי הגובל ב"לחימה שיווקית". לחימה אשר נועדה להבטיח את קיומה של הפירמה ו/או של המותג.

מחיר המוצר הוא הכלי העיקרי (והכנעט בלעדי) בו עושים מנהלים שימוש במצב תחרותי מסוג זה. היות ולמחיר יש השפעה גדולה מאד על מיצוב המוצר הרי שבקבלת החלטות טקטיות גורמים אותם מנהלים להחרפת הסכנה הקיומית של הפירמה ו/או של המותג.

אם נחזור לדיון הקודם אזי בעת קביעת מחיר נמוך למוצר – עולה תועלת הצרכן. במציאות אין זה נכון תמיד. לצרכן יש הרבה מאד אי ודאות. במצב של אי ודאות המחיר הוא הפרמטר באמצעותו מקבל הצרכן מושג כלשהו על איכות המוצר.

אם המחיר נמוך (או אפילו נמוך מדי) הוא מפרש זאת כאילו המותג נחות (או פחות איכותי משאר המתחרים) . הצרכן מתרגם את הנתונים למחיר יחסי נמוך אשר גורם לפגיעה משמעותית במיצוב המותג ויוצר לו חיסרון תחרותי אל מול שאר המותגים בקטגוריה . פגיעה זו גורמת לקיטון בהיקף המכירות וכמובן לירידה ברווחיות .

מה עושים מנהלים במקרים כאלו ? מורידים מחירים על מנת להגדיל את היקף המכירות ... והנה הסיפור חוזר על עצמו עד לנקודה בה הפגיעה במותג / ים היא כ"כ קשה עד אשר צריך לקבל החלטה על "חיסולו" של המותג .

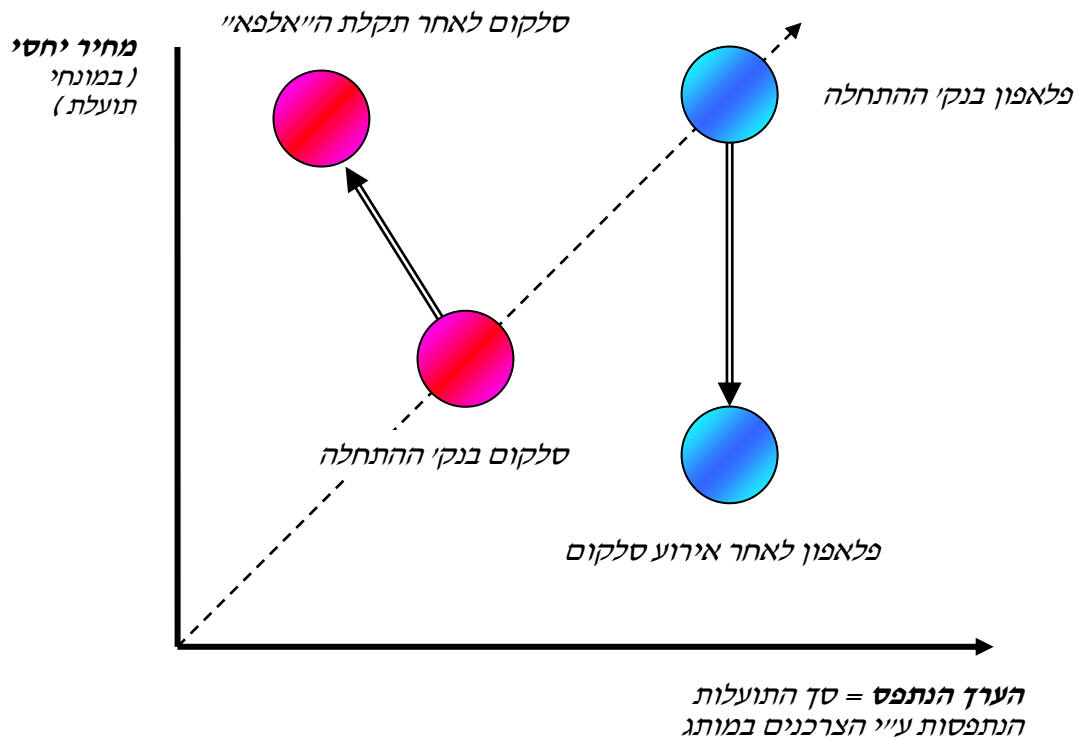
מאידך גם קביעת מחיר גבוה מדי היא טעות . מחיר גבוה משדר אמנם לצרכן כי המותג הוא איכותי אבל מותג במחיר גבוה יש לו בדרך כלל ביקוש קטן . ביקוש קטן משמעותו פדיון מצומצם וכמובן היעדר כדאיות לטיפוח מותג .

ניהול דינאמי של הערך הנתפס

אנחנו חיים בעולם המשתנה בתדירות גבוהה . שינוי מיצוב של מותג / ים איננו (רק) פועל יוצא של החלטות מנהלי הפירמה . בדרך כלל שינוי מיצוב של מותג הנו פועל יוצא של מהלכי המתחרים יותר מאשר של החלטות מנהלי הפירמה .

בעת ש"פלאפון" היתה חברת הסלולאר יחידה בשוק היא לא נדרשה למיצוב ייחודי . לא היו לה מתחרים . היא נתפסה בתודעת הצרכנים כחברה היחידה בתחום והיא סיפקה שירות אשר מוצב ע"י הצרכנים הרבה יותר גבוה (יותר איכותי ומעניק תועלת) מאשר השיחות ברשת הקווית של "בזק" . "סלקום" נכנסה לשוק , עם מחירים הרבה יותר נמוכים משל "פלאפון" במטרה להשיג נתח שוק גדול . "סלקום" הציבה לעצמה מטרה עסקית מאד ארוכת טווח ונתח שוק גדול היה אחד האמצעים להשגת מטרה זו .

התמוזל מזלה של "פלאפון" ובמועד החדירה לשוק אירעה תקלת ה"אלפא" של "מוטורולה" ברשת "סלקום". למרות כי המחיר (בשקלים) אשר נדרש הצרכן לשלם ב"סלקום" היה נמוך באופן משמעותי משל "פלאפון", אמרו הצרכנים המאוכזבים מאיכות המוצר של "סלקום" כי במונחי "מחיר יחסי" הם משלמים מחיר גבוה ביחס לתועלת שהם מקבלים.



מבחינת מיצוב המתחרים תקלת "אלפא" העלתה את "סלקום" גבוה מעל "קו התועלת השווה", לאזור הנחות מבחינת מיצוב ואילו אותו מהלך ממש הוריד את "פלאפון" ימינה ולמטה מתחת לקו. בעקבות מהלך זה נתפסה "פלאפון", למשך פרק זמן, כמותג עדיף אשר על יסוד תפיסת הצרכנים יכול היה להמשיך לגבות פרמיה גבוהה משמעותית משל "סלקום".

בעת בנייתו של מותג לפעילות בקטגוריה כלשהי אין להסתפק בבניית התכונות הפיזיות של המוצר . יש לבצע בדיקה מקיפה ותכנון מפורט באשר לכל שאר המשתנים המחייבים קבלת החלטה ניהולית על מנת להכין מראש את כל תכונות המותג לתרחישים עתידיים .

מה מומלץ לבחון בעת בניית מותג לפעילות תחרותית ?

- ☞ אפיון והגדרה ברורה מאד של קהלי המטרה ,
- ☞ אבחנה בין סוגים שונים של צרכנים המוגדרים כמטרה לפעילות העסקית-שיווקית ,
- ☞ אומדן / הערכת ביקושי הצרכנים ,
- ☞ תכונות פיזיות של המותג אל מול כל המותגים המתחרים הישירים ,
- ☞ אפיון "מותג אידיאלי" האמור להוות נקודת ייחוס בעת מיפוי כל המותגים בקטגוריה ,
- ☞ תפיסות הצרכנים באשר למיצוב מותגים בקטגוריה ,
- ☞ הערכת עוצמות וחולשות של המתחרים ,
- ☞ הכנת מפה תפיסתית מפורטת - מיפוי כל התכונות החשובות בעיני הצרכנים בהקשר לצורך (או הצרכים) אותם מספק המותג ,
- ☞ בניית "אישיות" ייחודית למותג הפירמה – שם , שפה , תכונות פיזיות , תכונות נלוות (שירות , מדיניות החזרות , הדרכה ...) , תקשורת , תמיכה שיווקית ...
- ☞ הכנה מראש של תרחישי אירועים ופעילויות שיווק אליהם אמורה הפירמה לתת מענה ,

ובאשר למחיר ,

מחיר נמוך יכול בהחלט להיות כלי אסטרטגי להשיג מטרות ארוכות טווח (כמו למשל נתח שוק) . פעילות באמצעות מחיר נמוך מחייבת קיומו של הון ומוכנות הבעלים להשקיע את ההון הדרוש על מנת להשיג את אותם יעדים אסטרטגיים .

אם ההון אינו בנמצא , או אינו נמצא במידה הראויה – אסור להתחיל מלחמת מחירים שכן הסוף הוא בלתי נמנע – מפגש (לא כל כך סימפטי) עם כונס נכסים ...