

בחזרה לעתיד

כשחברה רוצה לצמוח ניצבות בפניה מגוון אפשרויות מיתוגיות. הטרנדית שבהן, החוברת למגמה עולמית כללית, היא החייאת מוצרים שעברו מן העולם. זה הצליח עם החיפושית של פולקסווגן, הקינלי של קוקה-קולה וגם עם נעלי הספורט של קונברס. איך מצטרפים לטרנד הרטרו ומתי זה כדאי

ניצה ששון



הכותבת היא שותפה בכירה בתפן, מנכ"לית תחום אסטרטגיה | צילום: אסנת קורסנסקי

כשחברה מעוניינת לצמוח ולהתפתח בקו עסקים או בקו מוצרים חדש, עולה שאלת המותג. בפני החברה עומדות שתי אפשרויות עיקריות: מתיחת מותג קיים או החדרה של מותג חדש. האם להקים מותג מאפס? האם יש מקום למותגים חדשים? התחרות על מקום במוחו ובלבו של הצרכן הולכת ומתעצמת. לכמה מותגים ניתן "לפנות מקום"?

בכתיבה של 100 המותגים המובילים בישראל בחמש השנים האחרונות, נמצא כי כל שנה נכנסו לא יותר מ-8% מותגים חדשים. האם כשאנחנו רוצים להחדיר מותג חדש כדאי לחפש מותגים שקרובים יותר למוחו וללבו של הצרכן?

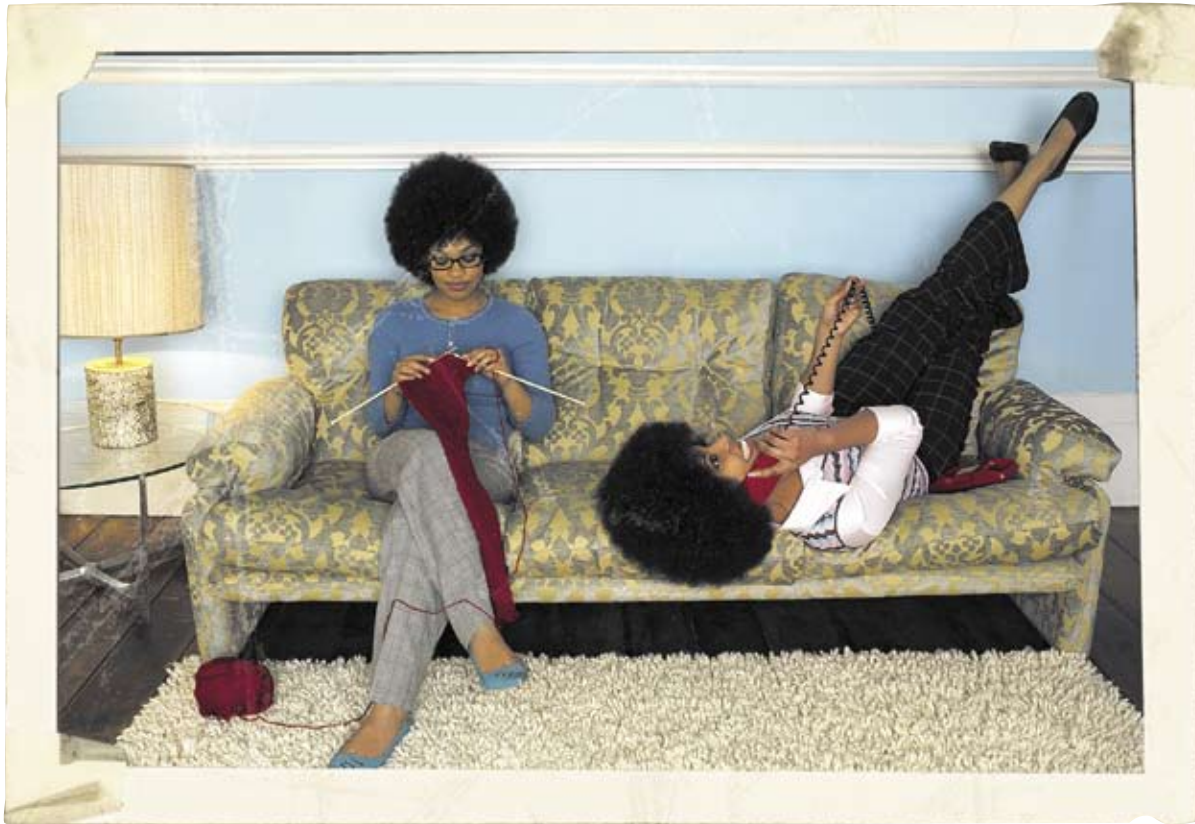
מתיחה, הקמה, יבוא או החייאה?

האופציה הראשונה שעל החברה לבדוק היא מתיחה של מותג קיים. קיימת השקעה במוטג שלעיתים ניתן להסב את חלקה או את כולה לטובת המתיחה, ולהרוויח ערכים נוספים של העצמה וחיוק המותג הקיים. התשואה נראית גבוהה, אך כך גם הסיכון. עלינו לבדוק היטב אם המוצר החדש מתאים למותג הקיים בתפיסה ובערכים שהוא משדר. מתיחה לא נכונה יכולה לפגוע במוטג הקיים,

להוריד את הכנסותיו, לפגוע בנאמנות הלקוחות ולפתוח פתח למתחרים לנגוס בנתח השוק. הקמה של מותג חדש מאפס דורשת משאבים רבים. בעולם של עורף ערוצים והשיפה בלתי פוסקת למידע ולפרסום, נדרשת השקעת משאבים גדולה כדי להגיע לחשיפה ולמודעות. קיים יתרון משמעותי כשחברה נכנסת ראשונה לשוק או לנישה (אוקיינוס כחול), ולמעשה "יוצרת שוק", ואז החדרה של מותג חדש היא קלה יותר. לדוגמה, חברת ביטוח ישיר, שחדרה עם המותגים 9 מיליון ו-555. בשווקים מבוססים ומפותחים על המותג להיאבק במתחרים, שלעיתים מעלים את השקעותיהם במוטגים שלהם ומחזירים מלחמה. יש להתאזר באורך רוח ובלא מעט תחמושת, כאשר ההצלחה אינה מובטחת.

מה הן הדרכים האחרות, מלבד הקמת מותג מאפס? כל חברה מחפשת קיצורי דרך. אחת הדרכים היא שימוש במוטג גלובלי. אחד הפתרונות בשווקים רוויים הוא רכישת מותג מחברה גלובלית וייצוגו במדינה בה הוא עדיין אינו קיים.

כמוכך, ששימוש במוטג גלובלי טומן בחובו התחייבות ארוכת טווח לחברה הגלובלית (במקרים רבים החברה הגלובלית נכנסת כשותפה), חוקים ומגבלות, אך חיבור לחברה גלובלית עם מותגים



צילום: "אימג'בנק / Gettyimages"

גלובליים טומן בחובו גם חיבור לערכי מותג מבוססי תוכן, ניסיון והיסטוריה, וידע פיתוחי, טכנולוגי וייצורי. במקרים רבים מותג גלובלי מביא איתו כבר היכרות (מולר, לדוגמה), ואפילו אהדה (Google, לדוגמה). 70% מהעשירייה הראשונה ב-100 המותגים המובילים בישראל השנה הם מותגים גלובליים, וב-100 הראשונים מרבית המותגים הם מותגים גלובליים.

אופציה נוספת לקיצור הדרך ללבו של הצרכן היא החייאת המותג. הטרנד האחרון, שהתחזק בישראל עם חגיגות ה-60 למדינה, כשחברות רבות יצאו במהדורות מיוחדות, הוא מותגי הרטרו - מותגי עבר עם ערך סנטימנטלי חיובי, ערך נוסטלגי ואהדה רגשית. כולנו אוהבים להתרפק על העבר, ול-Buzz שיוצר מותג עבר אוהב תרומה משמעותית. לכ-10% מהחברות המופיעות במדד ישנה פעילות בנושא הרטרו. חלקן בתור מהדורות וחלקן תוך מטרה להחייאה אמיתית של המותג, תוך ניצול הקשר בין המותג לצרכן. האם זהו טרנד מקומי בעקבות חגיגות ה-60? נראה שלא.

רטרו טרנד

החזרה למותגי רטרו מתעצמת במקביל לטרנדים כלל-עולמיים של רצון כללי לחזרה למקורות, של מגמת "ערבוב הדורות" - המבוגרים רוצים להיות צעירים ולכן מתחברים למותגי הצעירים, והצעירים מעוניינים במוטגי המבוגרים - וכן, מגמה מובהקת של נטייה משמעותית לכיוון מוצרי פרימיום.

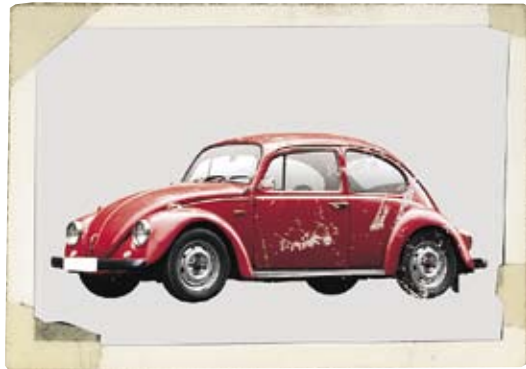
אמנם למותג רטרו יתרונות של מודעות, קשר רגשי ונוסטלגי, ערכים מוכרים ואהדה, אך ההשקעה בהחייאת מותג לעתים רבות אינה פחותה מהשקעה במוטג חדש. לכן, על חברה שרוצה לשקול החייאה של מותג לבצע בחינה יסודית לפני קבלת ההחלטה.

על החברה לבחון אם למותג יש מודעות ואהדה רגשית? מה היתה הסיבה להיעלמות המותג? האם הסיבה השתנתה? האם הערכים שאנחנו רוצים לתת לו בהווה, ניתנים לשילוב עם ערכי העבר? וכן, אם הקהל שהכיר את המותג בעבר הוא קהל היעד שלנו. הסלוגן מהקמפיין המחודש של החיפושית של פולקסווגן ממחיש את הדיילמה: Is it possible to go backwards and forwards at the same time?

בכתיבת מותגי רטרו מתעשיות הרכב, המזון והספורט, נמצאו קווים מקבילים: ערך נוסטלגי חזק ואהדה למותג, מחשבה מעמיקה על החיבור בין העבר לעתיד, יחד עם השקעה בחדשנות וב"תשתיות לעתיד, שמאפשרת למותג להיות שחקן בשוק הפרימיום.

בהשקעה המחודשת של החיפושית היה ברור שקיים קשר רגשי חזק עם המותג. בשנות ה-60 וה-70 היה המותג "מותג קאלט" (Cult brand), מותג שיש לו קשר רגשי אישי עמוק ומיוחד עם הלקוחות שלו. המטרה היתה לחשוף את המותג

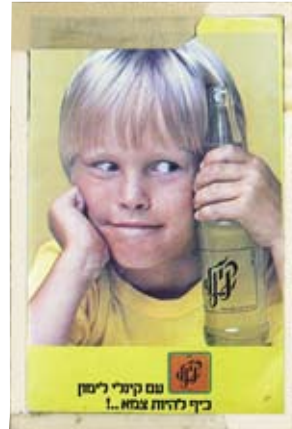
השקעה של 400 מיליון דולר בנוסטלגיה החיפושית הישנה



בשנות ה-60-70 היתה החיפושית "מותג קאלט", מותג שיש לו קשר רגשי אישי עמוק ומיוחד עם הלקוחות. המטרה היתה לחשוף את המותג לקהל שונה וחדש, והיה ברור שעל המכונית החדשה להיות "עשייה מחדש" של הישנה

לקהל שונה וחדש, ולכן היה ברור כי על המכונית החדשה להיות בעצם "עשייה מחדש" של המכונית הישנה. היו שאמרו שזו היתה השקעה של כ-400 מיליון דולר בנוסטלגיה, אך גם הם הבינו שהייתה זו השקעה משתלמת במיוחד. הנוסחה היתה תכנון של מכונית שנראית כמו משהו משנות ה-60, שמוז

המותג "התבגר"
עם הלקוחות.
קינלי - אז ועכשיו



על-ידי המעצב גון ורווטוס. גם כאן, בישראל, ההשקה של המותג קינלי על-ידי קוקה-קולה לוותה בסקרים שבדקו את הערך הנוסטלגי והאהדה הרגשית למותג, ורק לאחר שנמצא כי קיים קשר חזק עם קהל היעד של גילאי 40 פלוס הושק המותג שוב, עם סלוגן המחבר בין העבר לעתיד, ומדבר לקהל היעד - "שינוי מרענן". כך גם אמרו הלקוחות: "קינלי התבגר איתנו". החברה פיתחה יכולות טכנולוגיות חדשות כדי לענות על צורך של שתייה עם ערכים של בריאות, בנוסף להנאה שאפיינה אותו בעבר.

החיבור שבין אתמול למחר

כאשר חברה איננה יכולה למתוח את קו המותגים שלה לטובת קו עסקים או מוצר חדש, עליה לבחון את האפשרויות להחדרת מותג חדש. בעולם גרוש ערוצי תקשורת ועודף אינפורמציה הקמת מותג מאפס הופכת למשימה קשה ויקרה. הקמת מותג מאפס אטרקטיבית ב"אוקיינוס כחול", אך בשווקים רוויים כדאי לבחון דרכים נוספות.

אחת מהדרכים היא שימוש במותגים גלובליים שכבר תופסים נתח עיקרי בעוגת המותגים המקומית. עודף החשיפה והמותגים הופך את השימוש במותג גלובלי לאופציה אטרקטיבית שטומנת בחובה יתרונות רבים של ניסיון, ידע ואף מודעות של הצרכן.

החייאת מותג עבר היא אופציה נוספת. טרנר הרטרו, שקיים בתחומי האופנה והעיצוב הגיע גם למותגים עצמם. מותג רטרו נתפס כמותג פרמיום, ואז הפרמיה שניתן לגבות עליו תהייה גבוהה יותר.

יש לבחון אם למותג קיים חיבור רגשי ללקוח, מדוע ירדה קרנו, אם השתנו הנסיבות, וכן, אם הערכים שלו מתאימים לקו המוצרים החדש. הרגש המרכזי להצלחת מהלך שכזה, צריך להיות על החיבור בין האתמול למחר. האופן שבו נקשר את המותג לעבר - בערכים, בעיצוב ובמסר; ומהצד השני - נשתול עבותות בעתיד תוך מחשבה וחזון. למותג עבר לא תהיה זכות קיום אם הוא לא יראה חדשנות וערכים מוספים עכשוויים, שאם לא כן, גם אם תשקיע החברה במודעות ובפרסום, המותג ייעלם שוב. ■

ההשקה של המותג קינלי על-ידי קוקה-קולה לוותה בסקרים שבדקו את הערך הנוסטלגי והאהדה הרגשית למותג, ורק לאחר שנמצא כי קיים קשר חזק עם קהל היעד של גילאי 40 פלוס הושק המותג שוב

כירה לאנשים זמנים שמחים ומאושרים, תוך ציורה באלמנטים מודרניים, כמו המילה האחרונה באביזרי הבטיחות ואמינות. הגרסה הישנה היתה מכונית להמונים והגרסה החדשה קיבלה אינטרפרטציה שחיברה אותה יותר לעולם הפרימיום, יחד עם הקפדה עיצובית על החיבור למכונית העבר.

המותג קונברס, שנוסד לפני כ-100 שנה, היה בזמנו מועדף על ספורטאים. הוא היה הנעל הרשמית של ה-NBA, ואף מותג מועדף על אמנים מזירת הרוק והפופ. הסיבה להיעלמות המותג הייתה הכניסה של חברות כמו Nike, Adidas ו-Reebok, שפיתחו מותגים סביב כוכבים כמו מייקל ג'ורדן ואחרים, שהפכו למנוע שיווקי ענק. ב-2001 החברה כמעט פשטה רגל וב-2003 נרכשה על-ידי נייק.

האסטרטגיה החדשה היתה, כדברי סגן הנשיא: "To celebrate the then, leverage the market now and frame the future with a full range of products". החברה הבינה שעליה להיעזר באותם ערוצי שיווק חדשים, וכדי לחבר בין העבר לעתיד, הדמויות שייצגו את קונברס הם כוכבי עבר יחד עם כוכבים עכשוויים. לחברה נעל עם ביצועים מיוחדים שמיוצגת על-ידי כוכב הכדורסל דוויין וייד מהמיאמי היט, יחד עם קו מעוצב של כוכב הרוק מהעבר קורט קוביין (עם ציורים ורישומים של כוכבי רוק נוספים). בנוסף, החברה השיקה אתר שמאפשר לך לעצב את הנעל שלך, וכן קו פרימיום