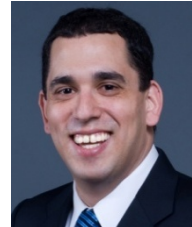


# מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

## כיצד לקדם מותג: מה יש לעשות וממה להיזהר?

לפני שפונים להדגשת יתרונות המותג, יש לעבור בהצלחה שלבים מקדמים הכרחיים. מה כולל תהליך המיתוג ומהם המוקשים בדרך שעשויים לפגום באפקטיביות המהלך?



מאת: רו"ח אהוד ציגלמן

מנהלים המעוניינים לקדם מותג נוטים להתרכז בשלב הרביעי בתהליך המיתוג - בו מודגשות נקודות היתרון המבדלות את המותג אל מול מתחריו. לעיתים קרובות המסר המועבר באמצעות נקודות בידול כאלו הוא מה שהלקוחות זוכרים אודות המותג, אך בבידול המדגיש היתרונות בלבד אין די.

בניהול מותג יש שלושה שלבים נוספים, אשר ראוי שיקבלו התייחסות עוד קודם לכן.

1. יש לבחור את הדרך באמצעותה יועבר מסר המיתוג. זה עשוי להיות מיתוג המוצר לפי ביצועים, דימוי או הבנת צרכי הלקוח
2. יש להבין מהי קבוצת הייחוס בה מצוי המותג. קבוצת הייחוס היא קבוצת המוצרים או התכונות אליהם המותג משוייך
3. יש לבסס בתודעת הלקוחות את השייכות של המותג לקבוצת ייחוס זו. השיוך מבוצע באמצעות מיתוג המוצר כמשיג שיוויון בפרמטרים מרכזיים עם מוצרים מתחרים, המצויים גם הם בקבוצת הייחוס שנבחרה. ביסוס תודעתי זה יוצר את השיוך של המותג לקבוצת המוצרים המתחרים בו, באופן אמין בעיני הלקוחות

אם כן, מיתוג יעיל מצריך לא רק התחשבות בנקודות הבידול של המותג, אלא גם בחירת דרך המיתוג, זיהוי קבוצת הייחוס המתאימה לו ולאחר מכן, שיוך של המותג בעיני הלקוחות לקבוצת זו. כללים אלה נכונים גם למותג חדש וגם בעת ביצוע מיתוג מחדש למוצר, לו היה כבר מיתוג קודם.

# מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

## שלב ראשון - בחירה בדרך המיתוג

תהליך המיתוג מתחיל בבחירת הדרך באמצעותה יועבר המסר אודות המוצר הממותג. קיימים שלושה בסיסים אפשריים למיתוג מוצר:

1. מיתוג לפי ביצועים (Performance), המושג על-ידי דגש על הצרכים הפונקציונאליים של הלקוחות
2. מיתוג לפי דמיון (Imagery), המושג על-ידי דגש המושם על פרופיל המשתמש והזמן בו נעשה שימוש במוצר
3. מיתוג לפי הבנת צרכי הלקוח (Consumer Insight), המושג על-ידי מסר שהמותג מבין את צרכי הלקוח. זוהי דרך המיתוג החלשה ביותר

כאשר נבחרת דרך מיתוג כלשהי, יש לשאול האם הלקוח רוצה את התכונות הממותגות והאם המוצר אכן מספק אותן בפועל. המיתוג צפוי לפעול, רק במידה והלקוח מעוניין בתכונות, והמוצר יכול 'לספק את הסחורה'.

## שלב שני - בחירה בקבוצת ייחוס

לאחר שנבחרה דרך המיתוג, יש לבחור קבוצת ייחוס, שמסמנת ללקוחות את התועלות אותן יוכלו להשיג באמצעות שימוש במוצר. בחירת קבוצת ייחוס מתאימה חשובה, כיוון שהיא מכתיבה את האסוציאציות שתשמשנה בתור נקודות השיוויון והשוני של המותג ביחס למתחריו המצויים גם הם בקבוצת ייחוס זו.

דוגמה לבחירת קבוצת ייחוס עשויה להיות התלבטות אם ליחס חומר חדש המשמש כצבע תעשייתי וגם כחומר ציפוי (Coating) - להיות צבע או חומר ציפוי. מהחלטת מיתוג ראשונית זו תיגזר תפישת הלקוחות הפוטנציאלים את המוצר.

לעיתים, קבוצת הייחוס מאופיינת בפעולה מסוימת אותה ממלאים מוצרים שונים, ולעיתים קבוצת הייחוס מאופיינת בתכונות של מוצרים המאפשרים ביצוע פעולות שונות, דוגמת מוצרים שונים המאופיינים כולם באיכות גבוהה.

דוגמה לקבוצת ייחוס מבוססת פעולה היא קבוצת משחות השיניים, ואילו דוגמה לקבוצת ייחוס מבוססת תכונה או מצב, כגון מוצר איכותי, היא מיתוג שעון יוקרה כעונה לתכונות משותפות עם מכונות מרוץ מהירה ואיכותית.

כאשר מוצר מצוי בתחילת מחזור חייו, נהוג לייחסו לקבוצת המוצרים המבצעים את אותה הפעולה כמוהו. ייחוס כזה מבוצע בכדי להקל על הלקוחות בהבנת השימושיות של המוצר הממותג.

לעומת זאת, בעת מיתוג של מוצר המצוי בשלב הבגרות (בשלות) של מחזור חייו, כאשר יש צורך לברוח מן התחרות, ניתן להשתמש בקבוצת ייחוס מבוססת תכונות.

# מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

## השינוי במיתוג של פדקס (FedEx)

דוגמה למיתוגים שונים כאלו ניתן למצוא בשינוי המיתוג של חברת פדקס (FedEx) לאורך השנים. בתחילת דרכה, לפני עשרות שנים, חברת פדקס מיתגה עצמה אל מול המתחרות, ובהן חברת הדואר של ארה"ב. אז, הדגש המיתוגי היה על שייכות לקבוצת ייחוס של חברות הובלה, ולאחר מכן, בידול תכונת מהירות ההובלה מנקודה לנקודה במהלך הלילה. אך עם השנים, לתחרות בפדקס נוספו הפקס והאי-מייל. אל מול אמצעים אלה, תכונת המהירות של ההובלה כבר אינה יתרון. פדקס עברה למתג עצמה כשייכת לקבוצת ייחוס של אמצעי להעברת מידע וכבעלת יתרון בתכונות של העברה מאובטחת שלו המאפשרת הגעה פיזית של המסמכים ישירות אל ידיו של הנמען. בשונה מפקס, שאינו מגיע ישירות אל ידיו של איש, הרי בלדרות מגיעה אל הנמען החותם על קבלתה. כך, לבלדרות יש את היתרון של השגת תשומת הלב של הנמען בצורה הכי טובה.

## שלב שלישי - שיוך המותג לקבוצת הייחוס

מרגע שנבחרה קבוצת הייחוס המתאימה למותג, יש לחשוב מהם הפרמטרים שעל לקוחות לתפוש את המותג כמקיים, כדי שישתייך בעינייהם לקבוצת ייחוס זו. מכיוון שהפרמטרים והפעולות של מוצר חדשני פחות מוכרים ללקוחות, אזי אתגר השיוך לקבוצת הייחוס גדל, ככל שהמוצר הממותג הינו חדשני יותר.

## מיתוג Envoy של מוטורולה לעומת זה של Palm Pilot 1000

לפני למעלה מעשור, פיתחה חברת מוטורולה את מכשיר ה Envoy. למחשב קטן זה היו יכולת חישוב ותקשורת אלחוטיות. ה Envoy תומחר ביוקר, באופן שלא הייתה לו קבוצת ייחוס מתאימה. מוצר זה לא נקלט בהצלחה בשוק.

תקופה קצרה לאחר מכן השיקה חברת Palm את מכשיר ה Palm Pilot 1000. מכשיר זה שוייך רק לקטגוריית היומנים הדיגיטאליים, כאשר מחירו היה יחסית נמוך, והיתרון שלו על שאר היומנים הדיגיטאליים היה כפתור המשמש לסינכרון פשוט עם המחשב האישי. חברת Palm זכתה להצלחה עם קו מוצרים שלם לאחר השקת מוצר זה.

## הארכת חיי מותג

כאשר, עם השתנות אופי התחרות, המיתוג הקיים כבר לא מועיל, ונשקל מיתוג מחדש. מיתוג מחדש מצריך בחינה מעודכנת של מצב העניינים, כאשר יתכן שמה שהיו בעבר נקודות היתרון המבדלות את המותג הן כיום נקודות המשותפות כבר לכל המוצרים בקבוצת הייחוס.

מיתוג מחדש הינו תהליך קל לביצוע, אך מסוכן בתוצאותיו. פעמים רבות, מבוצע תהליך של מיתוג מחדש אשר רק בסיומו מגלים שהוא לא שיפר את המכירות, וכי יש לחזור למיתוג הקודם - תהליך המצריך השקעה נוספת והעשוי להיות מלווה גם בפגיעה באמינות של המותג המקורי.

# מכון ציגלמן

מחקרי שוק • בחינת השקעות • ליווי עסקי

## זהירות: מוקשים בתהליך מיתוג

### תכונות העומדות בסתירה

זהירות מיוחדת נדרשת בתכונות המבדלות המותג. זאת מכיוון ויש תכונות חיוביות, אשר נתפשות כעומדות בסתירה לתכונות חיוביות אחרות. כך לדוגמה, מזון בריא עלול להיתפש כמזון לא טעים, ומוצר בעל מחיר זול עלול להיתפש כלא איכותי.

### תכונות שללקוח לא אכפת מהן

יש לבחון, בקבוצת מיקוד, שללקוחות באמת אכפת מתכונות המותג. קידום תכונות שאינן מביאות ערך ללקוח צפוי להביא לבזבוז כספים.

### הבנת הזהות העצמית

על חברה להבין קודם מה המסר שהיא מעוניינת להעביר ורק לאחר מכן לחשוף עצמה. יצירת מודעות, כאשר לא קיים מסר, עולה כסף, אך לא צפויה להביא לתוצאות.

### השקעה במה שהמתחרה לא יכול להעתיק

יש להימנע מהשקעה גדולה בנקודות בידול שמתחרים יכולים להעתיקן בקלות. ההשקעה הגדולה תבוצע, ואת הפירות יקטפו אחרים.

### זהירות מהיסחפות אחרי מיתוג המתחרים

יש להיזהר לא לרוץ ולהגיב למיתוג של התחרות, ולשכוח את הזהות העצמית. השוק יראה מותג המגיב כך כחסר מסר.

### היצמדות למיתוג

כמעט ולא ניתן לשנות מיתוג מבוסס, וגם אם מצליחים לבצע השינוי, לעיתים קרובות מגלים לאחר מכן שיש צורך לחזור למיתוג הראשוני.

---

רו"ח אהוד ציגלמן, הוא מנהל מחלקת אסטרטגיה במכון ציגלמן [ehud@ziegelman.co.il](mailto:ehud@ziegelman.co.il)

המאמר פורסם באתר זה-מרקר:

<http://shivuk.themarket.com/news/index.dot?id=31140&title=מה+יש+לעשות+וממה+להיזהר>

תגיות: אהוד ציגלמן, מכון ציגלמן, Ziegelman Institute, Ehud Ziegelman

---

טלפון: 03) 600 5433, פקס: 03) 600 5434, דואר אלקטרוני: [info@ziegelman.co.il](mailto:info@ziegelman.co.il)

אתר אינטרנט: <http://ziegelman-consulting.com>