

המיתוג הרגשי: הדלק להצלחה במאה ה-21

המאמר שלהלן הינו פרק המבוא לספרו של מרק גובה "מיתוג רגשי: הדרך לחבר בין מותגים לאנשים" בהוצאת אופוס, 2005, בתרגומה לעברית של אפרת אביסרור.

הפרק מפורסם באישור המוציא לאור. כל הזכויות שמורות להוצאת אופוס ©

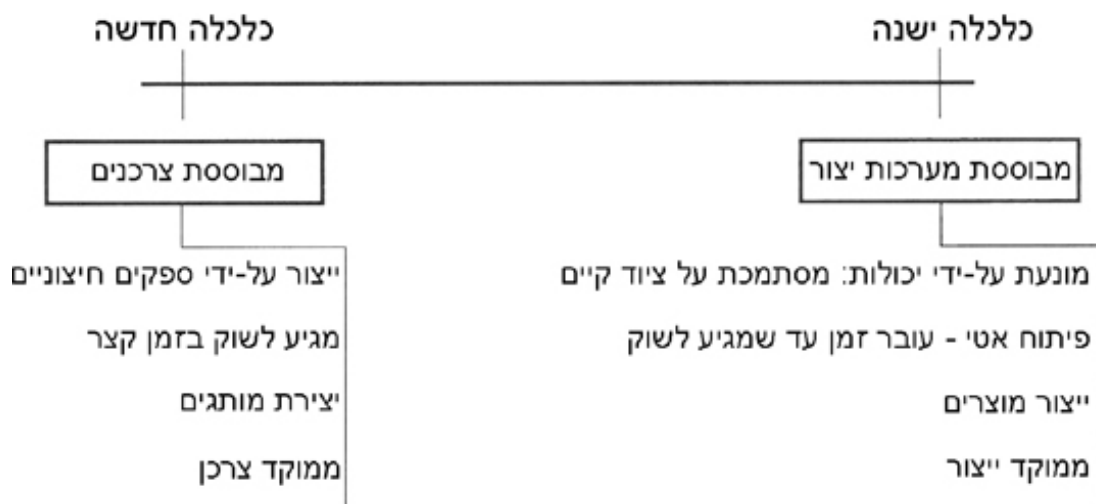
אנו מודים למוציא לאור וממליצים לגלוש לאתר האינטרנט של אופוס ולרכוש את הספר המלא. אתר אופוס: www.opus.co.il

עניינו של המיתוג אינו רק בהימצאות, בנראות ובביצוע. עניינו של המיתוג הוא ביצירת קשר רגשי עם אנשים בחיי היום-יום שלהם. רק כאשר מוצר או שירות מצליחים ליצור דו-שיח רגשי עם הלקוח, יכולים המוצר או השירות להיקרא מותג.

– ג'ואל דהגריפ

בעשור האחרון התברר מעל לכל ספק כי העולם נמצא במעבר מכלכלה המונעת על-ידי תעשייה, שבה המיכון הוא הגיבור הראשי, לכלכלה המונעת על-ידי בני האדם, שמושיבה דווקא את הלקוח בכס השררה. מאמר שפורסם זה מכבר בעיתון ה"ניו יורק טיימס" טוען: "ב-50 השנים האחרונות עבר הבסיס הכלכלי מייצור לצריכה. הוא נע מתחום ההיגיון לכיוון הרצון: מהאובייקטיבי לסובייקטיבי, ומשם לתחום הפסיכולוגיה"¹.

רעיונות פשוטים כמו מחשבים שינו את פניהם והפכו מ"ציוד טכנולוגי" למושגים גדולים הרבה יותר וממוקדים בלקוח, כדוגמת מוצרי "בידור וסגנון חיים". מטוסים כבר אינם נחשבים כלי תחבורה בלבד, אלא "ארגוני נסיעות" שבכוחם להעשיר את חיינו בדרכים רבות באמצעות תוכניות מורכבות של נקודות בונוס. מזון אינו קשור עוד בבישול או במטלות אלא בעיצוב הבית, בסגנון החיים וב"חוויות חושיות". האוניברסיטאות של מחר ודאי יהיו ממותגות ובעלות תפקיד של "בנק ידע" גמיש, המעניק ללקוחותיו מעין סוג של "למידה גלובלית לכל החיים", והמשרת – בקמפוס ומחוצה לו – סטודנטים מכל העולם, הבאים מרקעים שונים, ושסדר יומם וחייהם אינו אחיד; זאת לעומת תוכניות התואר הראשון והשני הקיימות כיום, שהן מוגנות ונוקשות וממוקדות בקהל צעיר. כדי להישאר אטרקטיביים ולשרוד, יאלצו המותגים להבין את השינויים האדירים שחלים בסביבת פעילותם ולהתחרות בהתאם. מובן שאנו פועלים כיום על-פי ערכים שונים לגמרי מאלו שפעלנו על-פיהם לפני חמש שנים. המהירות החליפה את היציבות. נכסים בלתי מוחשיים עלו בערכם על נכסים מוחשיים. המודלים הכלכליים המסורתיים של ביקוש והיצע עוברים כיום הערכה מחדש. ארגונים הבינו שההזדמנויות החדשות בשוק אינן מבוססות עוד על קיצוץ מרבי בהוצאות ועל הגדלת רווחים במודל עסקי קיים, אלא בעיקר על יצירת קווי הכנסה חדשים לגמרי באמצעות רעיונות חדשניים.



במאמר שהופיע ב"וול סטריט ג'ורנל", שנקרא "הפרדה מהביקוש ומההיצע", הגיעו הכותבים למסקנה הבאה: "השורה התחתונה. היצירתיות עלתה בחשיבותה על ההון – כסם החיים של הצמיחה. והיצירתיות, אף כי ערכה רב, גם היא מוגבלת על-ידי כמה מן האילוצים שמצמצמים את טווח האפשרויות והמצאי הטמונים בטובין הוני או גשמי"². באווירה עסקית חדשה זאת רעיונות הם כסף. רעיונות משמשים כסוג חדש של מטבע – שטמון בו כוח רב יותר מאשר בכסף. רעיון אחד ויחיד – בעיקר אם הוא קשור למותג נהדר – יכול לשנות לחלוטין את עתידה של חברה.

אבל כיצד בדיוק מוגדר כיום מותג נהדר? בשוק ההיפר-תחרותי של היום, שבו טובין או שירות לבדם אינם מספיקים עוד כדי למשוך שוק חדש, או אפילו כדי לשמר נתח שוק קיים ולקוחות קיימים, אני מאמין שהפן הרגשי של מוצרים ושל מערכות ההפצה שלהם יהיה המפתח להבדל המהותי בין הבחירה המושלמת בעיני הצרכן למחיר שיהיה עליו לשלם. ב"רגשי" אני מתכוון לאופן שבו המותג תופש את האנשים ברמה החושית והרגשית, או כיצד המותג קם לתחייה בתפישתם של הלקוחות וגורם להיווצרותו של קשר מעמיק ובר-קיימא.

משמעות הדבר היא שדווקא ההבנה עצמה – של צורכי האנשים ורצונותיהם הרגשיים – עשויה להיות היום, יותר מתמיד, המפתח להצלחה. על ארגונים לנקוט אמצעים נחושים לבניית מערכות יחסים וקשרים חזקים יותר, אשר רואים בצרכנים שותפים. התעשייה כיום חייבת לספק לאנשים את המוצרים שהם חומדים בדיוק בנקודת הזמן שבה הם רוצים אותם, ובאווירה שמעוררת השראה ומספקת את מאווייהם הכמוסים והאינטימיים ביותר. ברוכים הבאים לעולמו של המיתוג הרגשי: קוקטיל נמרץ של אנתרופולוגיה, דמיון, חוויות חושיות והסתכלות מלאת חזון על שינויים!



Nescafé
 vous offre
 une de ces cinq
 émotions
 café.

Captivant
 Nescafé
 créateur
 d'émotions

Au travers du
 flacon de verre,
 l'œil étonné cherche
 à percer le secret
 de Spécial Filtre, mais
 Nescafé a décidé que
 son arôme généreux,
 si bien protégé
 se laisserait encore
 un moment espérer.

Choisissez parmi les différents cafés de Nescafé celui que vous préférez recevoir.
 Merci de nous indiquer votre premier choix, et votre deuxième choix si le premier ne pouvait être satisfait.

Espresso Alta Rica Spécial Filtre Cap Colombien Noir

Nom: _____ Prénom: _____ Tel: _____
 Adresse: _____

NESCAFÉ
 On a tant à partager

NESCAFÉ
 On a tant à partager

מסע הפרסום של נס קפה – יצרן הרגשות – מציג חמישה "רגשות קפה" חדשים במקום טעמים, שמעלים את המוצר לדרגה של חוויה חושית.

המיתוג הרגשי מספק את האמצעים והמתודולוגיה לקשירת מוצרים לצרכנים באופן רגשי ומעמיק. הוא מתמקד בהיבט בעל ההשפעה החזקה ביותר על המאפיין האנושי: הרצון להתעלות מעל סיפוק הצורך החומרי ולחוות הגשמה רגשית. המותג נמצא בדיוק במקום שבו הוא יכול להשיג זאת, משום שהוא יכול להתחבר לאותם מניעים שאפתניים שקיימים בבסיסו של הרצון האנושי.

כשאני אומר "רגשי" אני מתכוון לאופן שבו המותג תופש את האנשים ברמה החושית והרגשית

זהות המותג מתחילה בבית

מותג נולד בתפישתם של הצרכנים באמצעות האישיות של החברה שעומדת מאחוריו, ובזכות מחויבותה של החברה לגעת באנשים ברמה הרגשית. ברנרד ארנו מחברת LVMH – קבוצת היוקרה המצליחה ביותר שבעולותה מותגי יוקרה רבים כ-Dior, Vuitton ועוד – חי על-פי ה"אני מאמין" הזה, ואת הארגון שהוא עומד בראשו הוא הקים על בסיס עקרונות אלה. הוא אומר, "אני אוהב לחוש את הרגש... ואני יודע שאני צודק כשאני רואה את התוצאות"³.

בהינתן תבנית חדשה זו המונעת על-ידי הרגש, האם יהיה הוגן לומר שהלקוחות חושבים יותר עם הלב או הבטן מאשר עם הראש כשהם בוחרים מוצר? או שמא הציבור מבקש להיות בטוח במחויבות המוחלטת של הארגון כלפיו? תשובתי חיובית לשתי הנחות אלו. התחום הלא נודע של רגשות, שחשיבותו גדלה והולכת – הרבות התחושות שחשים אנשים כלפי חברות עסקיות בפרט והעולם העסקי בכלל – נהפך לחלק משגרת הקנייה. זה קורה בתקופה שבה רוב המוצרים מציעים לצרכן אותה איכות ונמצאים בסכנת הפיכה לסחורה גרידא – ושבה סביבת השוק צפופה מדי. כיום, עם כניסת האינטרנט לעולם – ועם התגברות השפעתו מרחיקת הלכת על העולם העסקי – נוצרו הזדמנויות מובהקות ליצירת שותפויות בין אנשים ועסקים, שותפויות שבכוחן להגדיל את התועלת לשני הצדדים על בסיס "win-win" – כולם מרוויחים. מודל שותפות ה"win-win" נהפך במהירות לסטנדרט החדש בעסקים.

"win-win" משמעו להיות שחקן קבוצתי!

היה זה שיעור מכאיב לכמה ארגונים. חברת "קוקה קולה" נקטה כמה צעדים מוטעים באירופה בשנת 1999, ונתפשה אטית וחסרת רגש במתן מענה לציבור הבלגי, כאשר משלוח של מוצרי "קוקה קולה" מקולקלים פגע בבריאותם של הצרכנים. דגלאס נ' דאפט, המנכ"ל החדש של "קוקה קולה" דאז, עשה בחוכמה כשהעביר אחריות שיווקית רבה יותר מהמרכז באטלנטה למוקדים בעולם, שבהם יש לחברת "קוקה קולה" נוכחות משמעותית בשוק. מטרת השינוי הייתה לטפח הבנה מעמיקה יותר של הצרכנים בשווקים הללו וליצור דו-שיח ישיר יותר איתם. חברת "קוקה קולה" הבינה את חשיבות היחס האישי לשווקים מתוך רגישות לדרישות השוק המקומי בכל אחד מהם והתחשבות בהבדלים התרבותיים. המטרה אינה עוד לדחוף את מותג הקולה הנפוץ בכל מקום אפשרי. עובדה זאת עשויה להישמע הגיונית אם נביא בחשבון, לדוגמה, שביפן מותג "קוקה קולה" החזק ביותר הוא דווקא הקפה הנמכר בפחיות!

גם ב-MTV למדו את הלקח הזה לאחר כמה טעויות מכריעות שנעשו בחו"ל. כיום הם נשענים בעיקר על מוזיקה מקומית וניהול מקומי של תוכניותיהם באירופה, באסיה ובדרום אמריקה. הם התחילו לקדם אומנים מקומיים בשווקים חדשים, ולאמן ולהעסיק אנשים מהקהילות שהם משרתים. כך הסירו מעליהם ב-MTV את התדמית של אמריקניות יתר ורכשו את אמונם של השווקים הללו, שעייפו מאימפריאליזם תרבותי. כעת MTV-אסיה הוא השוק הגדול ביותר של MTV, ועולה בגודלו אפילו על השוק האמריקני.

מותג נוסף שבעבר לא השכיל לסגל לעצמו רגישות תרבותית מכוונת-לקוח בראייה הגלובלית הוא Nike. ב-Nike לא העריכו נכונה את עוצמת הסלידה שאנשים חשו כלפי מדיניות העסקת העובדים שלהם, סלידה שבעטיה נטשו רבים מלקוחותיהם את המותג. כמו כן דורגה Nike במקום נמוך במשאל מוניטין ארצי, שאסף נתונים מחתך ממוצע של תושבים ונערך בשביל ה"וול סטריט ג'ורנל" בשנת 1999. הציון הנמוך הוא תוצאה של תדמית בעייתית שנוצרה משום שהחברה "מנצלת לרעה נוער מעבר לים ומשווקת נעליים יקרות לנוער עירוני מקומי מוגבל כלכלית"⁴. כאשר הבינו ב-Nike שהמחאות במכללות ובמקומות אחרים לא ייפסקו, הם התחילו למתן את יהירותם ולערוך שינויים בנוהלי העסקת העובדים. הם הבינו שההצלחה בכלכלה העכשווית מושגת רק על ידי ארגונים שזוכים באמון האנשים. במקור יישמו ב-Nike גישה מרדנית שהתאימה מאוד לקהל צעיר, אבל הם מתחו את החבל יותר מדי. הם שכחו להקשיב, ולעיתים ההקשבה עצמה היא הדבר החשוב ביותר שארגון יכול לעשות. שום מותג, גדול וחזק ככל שיהיה, לא יוכל להתעלם מכך. גם ב"קוקה קולה" מתחילים להבין זאת כעת.

קרל וור, סגן הנשיא לענייני תקשורת ועסקים ב"קוקה קולה", הפגין הבנה מעמיקה כשצוטט לא מזמן בעיתון "ניו יורק טיימס": "דמוקרטיה צרכנית נמצאת יותר ויותר בכותרות"5. אכן, המותגים אינם שייכים עוד לארגונים, אלא לאנשים!

דמוקרטיה צרכנית נמצאת יותר ויותר בכותרות.

היצירתיות שולטת

אם כן, משהגענו לתקופה שבה מתברר באופן חד-משמעי שעל הארגונים להתמקד בצרכן ובתפישתו ולהבין את חשיבות המגמות המתפתחות תדיר ומשפיעות על חיי הצרכנים, כיצד נוכל לעשות זאת? כדי להצליח במשימה וליצור חיבור רגשי, צריכים הארגונים והחברות להתחיל את השינוי "מהבית" על-ידי פיתוח תרבות פנימית אנושית ויצירתית יותר בכל הקשור למדיניותם בעסקים ולשיטת ניהול העובדים שלהם. ספרו מאיר העיניים של דניאל גולמן "אינטליגנציה רגשית בעבודה" (יצא לאור בעברית בתרגומו של עמוס כרמל, הוצאת מטר, 1999) מדגים את גישת הערוץ הפתוח על-ידי דיון בתפקידם החדש של אנשי העסקים בעולמנו כיום. טענתו המשכנעת של מר גולמן היא, "התפקידים בעבודה משתנים. אנו נמדדים באמצעות קנה מידה חדש לגמרי: לא רק מידת חוכמתנו או מידת מומחיותנו ובקיאיותנו עומדות למבחן, אלא גם האופן שבו אנו מתנהלים בעצמנו ומתייחסים לזולתנו"6. סם וולטון מרשת Wal-Mart ביטא את הרעיון הזה כך: "נדרשים שבוע או שבועיים עד שהעובדים מתחילים להתייחס ללקוחות באותו האופן שבו המעסיק מתייחס לעובדים"7. הדבר החשוב ביותר שחברה יכולה לעשות כיום הוא להתחיל לטפח אווירה פנים-ארגונית של יצירתיות ואכפתיות. אומץ, העזה ואנרגיות הם כוחות מידבקים אשר ניתן להפיצם בארגון במהירות עצומה, אם רק ניתנת ההרשאה לעשות כן!

משרד הפרסום St. Luke's הוא דוגמה נהדרת לתרבות ארגונית יצירתית ומרתקת. חברת ההזנק הבריטית המצליחה שהוקמה בשנת 1995 מבוססת על עקרונות דמוקרטיים. בחברה פועלת שיטה לא היררכית, שלפיה כל מי שעובד במשרד הוא בעל מניות, לדוגמה, פקידת הקבלה שעובדת שם שנים עשויה להיות בעלת כוח רב יותר בקבלת הכרעות ארגוניות מאשר המנהל הקריאטיבי. כל מה שנמצא במשרדים שייך לכולם, אין שטחים פרטיים, והסדרי העבודה נבנים לפי שיקולי מקסום היכולות האישיות של כל אחד. בחברת St. Luke's העובדים המסורים מתוגמלים באופן ספונטני בהטבות מיוחדות. לדוגמה, אחד הקיצים הוכרז כ"קיץ של אהבה", שבו לא רצו אחרי לקוחות חדשים ולא קיבלו עבודות חדשות (הם נאלצו לסרב לתקציב של 50 מיליון לירות שטרלינג!). במקום זאת הם תכננו מסיבות ואירועים חגיגיים. המנכ"ל אנדי לו אומר, "בני אדם הם יצירתיים, משעשעים וסקרנים מטבעם, ואף-על-פי-כן רבים חשים שעבודתם היא חד-ממדית, מסובכת ויבשה. בני האדם ייחודיים ורב-גוניים, ואילו בעבודה אנו מגלים שכולנו בני-החלפה וממוקמים בצורה מחושבת כתוך תרשים של גוף מהוקצע"8. במשרדי St. Luke's דואגים לשנות את המצב הזה.

החברות המצליחות של המאה מצליחות משום שהן טורחות לפתח תרבות של חדשנות, שמשמשת בסיס לחיבור האמיתי עם הלקוחות והקונים ולערוץ הפתוח איתם. בקצרה, הן עוזרות לאנשים. דוגמה נהדרת לכך היא הצלחתה של יצרנית הגלידות Ben & Jerry's. החברה דורגה במקום גבוה במיוחד בשאלון של ה"וול סטריט ג'ורנל" בזכות מוצריה המיוחדים ובשל מחויבותה הממושכת לקידום מטרות חברתיות9.

חזון השינוי (מחברים בין הנקודות)

אנו מתחילים את המילניום החדש בלהט ובחשש כאחד, ומשכנעים את עצמנו שהמאה ה-21 תהיה תקופה של אנושיות ורוחניות. ב-100 השנים האחרונות נתמך קצב הגלובליזציה, שהושפע מהתיעוש ומהמסחר, על-ידי תחבורה מהירה יותר, תקשורת בכבלים ועכשיו גם על-ידי האפשרות לחיבור מידי בין אנשים. האינטרנט הביא אל תוך בתינו את הניגוד שבין הרעיון החדשני לרעיון המיושן, הצדק החברתי לאי-צדק החברתי, ואת אין-סוף הפתרונות ומגוון ההזדמנויות שנושאת עמה קהילה גלובלית.

הארגון מחדש של ההתנהלות העסקית כפי שהייתה נהוגה בכלכלה הישנה, שהתמקד בעיקר בצמצום עלויות כדי למקסם רווחים לארגונים, גרם הרס מוחלט של כל מה שנשאר מהחוויה הרגשית שהיה נהוג בין עובדים בארגונים לארגונים עצמם. חוסר האמון הזה כלפי הסמכות הארגונית הוליד גם הוא ציניות מתגברת כלפי התמיכה במוותגים. ימי העבודה-לכל-החיים עברו מהעולם, וכמוהם גם ימי הנאמנות-לכל-החיים למותג. קבלו בברכה את עידן האינדיבידואליות, שבו הדור החדש – המאופיין בגישת ה"אני קודם" – הבין את "אומנות העסקה".

יזמי ה"דוט-קום" ברשת האינטרנט נמצאים בחזית השינוי הזה ונושאים את בסיס הכלכלה החדשה, שבה משתנה כל היבט בחיינו באופן מוחלט. דור היזמים החדש הזה משנה את הארגונים של העולם הישן באמצעות חדשנות. יזמי ה"דוט-קום" יודעים היטב מה קרה למחויבות שהוריהם העניקו כל חייהם לחברות שהעסיקו אותם. הם כאן כדי לצאת מכל העסק לפני שיהיה מאוחר מדי ולהמשיך לרעיון הגדול הבא. הרשת מאפשרת ליזמים יצירתיים להישמע, ונותנת להם את התמיכה הנדרשת כדי שיצליחו להגשים את חלומותיהם. המשמעות היא שהארגונים המסורתיים והמובנים של העולם הישן, שהיו מושתתים על ערכים כמו "תְּרַצָּה את המנהל, שמור על מקום העבודה, אל תעשה יותר מדי גלים, הסיכון לא שווה את הסיכוי", סופם שיפקירו את הכוח היצירתי לטובת אנשי עסקים חסרי הון ובעלי און, שדעתם נחושה להילחם כדי להגשים את החלום. המנהיגים בכלכלה הזאת כבר מבינים שכיום, בניגוד לעבר, היכולת להשיג משאבים, גודל ויציבות נהייתה מכרעת הרבה פחות מהגמישות, המהירות וקלות הביצוע. התרבות הארגונית בעסקי "דוט-קום" היא דינמית, רעננה, יזמית, וחשוב מכול, מחוברת. אין שם מגדלי שן.

המודל עובד משום שנוצרת שותפות בין המוכר לקונה. ברשת האינטרנט הלקוחות קוצרים בעצמם את התועלות של תרומתם לארגון מצליח. ארגונים פיננסיים מושתתי רשת או אתרי תיור משתמשים במידע שהלקוחות מספקים כדי להציע מחירים טובים יותר ללקוחותיהם, ובהצלחה רבה ביותר. לא נובע מכך שהארגונים המסורתיים עתידים להיעלם, אבל כן נחזה בשינוי העולם העסקי המגדיר מחדש את מושגי החדשנות, הגמישות והרלוונטיות התרבותית. הקיצוצים בארגוני ענק, כמו חברת Unilever, הם דוגמה לאופן שבו חברות גדולות שאופות להפחית את תקופות חוסר הפעילות המסורתיות כדי שיוכלו להתחרות טוב יותר במסגרת סדרי העולם החדש. גם בהיבט התדמיתי חברות כמו Procter & Gamble, שנתפשות על-ידי רוב הצרכנים כ"ענק חסר פנים"¹⁰, יאלצו למצוא קול חדש כדי לפנות באמצעותו אל הציבור.

כיזם ויועץ קריאטיבי, ראיתי כיצד גרמה התרדמת השורה על ארגונים מסוימים לכך שרעיונות נהדרים יידחו, וזאת משום שהזכות להיכשל בארגונים מסורתיים הייתה בלתי מתקבלת על הדעת. גם הקריטריונים לקידום לעתים קרובות לא התייחסו לחדשנות העובדים כגורם משמעותי. פגשתי אנשים מבריקים בעלי חשיבה חדשנית, שיכולותיהם לא זכו להכרה; אנשים שיקלו להפוך תעשייה שלמה על פיה.

משהבינו בחברת Nortel שכמה מהרעיונאים שלהם עלולים לעזוב אם לא יישמעו, ומתוך הכרה בכך שנדרשים ממון ותמיכה כדי "להתרשת", הם פיתחו תוכנית שנקראת Nortel Venture Business Group – עסקי היזמות של נורטל – שהיא למעשה מטה שתפקידו לזהות את הרעיונות הפנימיים הטובים ביותר ולהקצות משאבים לפיתוחם. המיזם Channelware, שהוא תוצאה של אחד מהפיתוחים הללו, מבוסס על הרעיון שאנשים יהיו מעוניינים לבחון תוכנות דרך האינטרנט לפני שיתחייבו לרכוש אותן. הרעיון הזה, שחברת Fast Company קראה לו "יזמות פנים ארגונית", יעניק ליוצרי 15-30 אחוזים מחברת ההזנק הווירטואלית אם היא תהפוך לחברה ציבורית¹¹. הזכות להיכשל היא המרכיב החשוב ביותר בחדשנות. חברות "דוט-קום" זכו לקבל את הזכות הזאת מהמשקיעים שלהן. הרעיון הבא שיצליח הוא זה שיפצה על כישלונות קודמים. כשחברה מעניקה סוג כזה של הזדמנות לאנשים שפועלים בה, הדבר יכול להיות גורם משיכה רציני לעובדים מסורים ובעלי מוטיבציה גבוהה.

שירותי הייעוץ, כפי שהכרנו אותם בעבר, מצויים גם הם בתהליך של הגדרה מחדש, שתאפשר להם לספק את הרעיונות החדשים הללו לחברות. מטרתם אינה עוד לבצע קסמים על-ידי קיצוץ בהוצאות בלבד. חברת McKinsey & Company יצרה כוח משימה מיוחד שנקרא "ארגוני העתיד", שמטרתו ללמוד כיצד יכולים ארגונים גדולים לטפח סביבת עבודה של חדשנות ויזמות. כדי לעבוד טוב יותר עם חברות אינטרנט, חברת הייעוץ KPMG מעבירה לכל עובדיה קורסים מזרזים בשימוש באינטרנט. חברת Ford Motor Company העניקה ל-350 אלף עובדיה בעולם מחשבים אישיים, מדפסות וגישה לאינטרנט כדי להכשירם בתרבות זו ולהטמיע אותה בהם, כך שהחברה תוכל להשיג יתרון בסביבת הכלכלה החדשה. חברת Ford מקווה לעשות שימוש מקיף ברשת ולהפוך למרכז כוח מכוון-לקוח.

בתי הספר להשכלה גבוהה יאלצו להמציא את עצמם מחדש כדי להכשיר את הסטודנטים להיות יזמים, ולא רק מנהלים או יועצים. אוניברסיטאות רבות נאבקות כדי להטמיע את עולם התקשורת האלקטרונית בתוכניות הלימוד שלהן, ומציעות תוכניות לימוד חדשניות. באוניברסיטת בוסטון מתכננים להציע תואר חדש שישקף במיוחד גישה חדשנית להכשרת מנהלים שתהיה מותאמת לכלכלת העתיד. התואר הזה יכלול מגמה מורחבת בטכנולוגיה, כדי שבוגריו יוכלו להשתלב מיד בעולם העסקים החדש. בכתב העת Wired פורסם מאמר שכתב סטודנט באוניברסיטת הרווארד, שבבעלותו עסק אינטרנט מתפתח. המאמר מבקר בחריפות את הפערים בין עולם היזמות לאקדמיה, והבחור אומר על התואר שלו, "אני רוצה את התואר הזה בתנאי שהוא לא יפריע לחברת ההזנק שלי ברשת"¹². הוא מצוין כי בסקר שנערך ב-1999 בהזמנתו של מרכז קאופמן למנהיגות ביזמות, נמצא ששבעה מתוך כל עשרה בני נוער שאפיים להיות יזמים¹³. מה יהיה ערכו של המותג "הרווארד"

ומה תהיה מידת הרלוונטיות שלו אם לא יתאים את עצמו לעתיד? והיכן ירצו אותם יזמים צעירים ומבטיחים לעבוד? כמו Yahoo! (מותג שהגיע למקום השני בסקר של Forrester שנערך בקרב בני נוער ומבוגרים צעירים)¹⁴, Intel, Apple, Microsoft ו-IBM, צועדות כיום בראש הרשימה של המותגים המצליחים והמוערכים ביותר, וגורמות למותגי הכלכלה הישנה להזיע מאוד בשביל הכסף שהן מרוויחות.

זה תהליך שבו תרבות האנשים הולכת ומשתלטת על תרבות הביורוקרטיה...

בכלכלה החדשה הזאת רכשה חברת AOL את החברה האמריקנית הנערצת Time Warner, שנוסדה בשנות ה-20 – עוד בתקופת העולם הישן. הרכישה הזאת התבססה כמעט באופן בלעדי על אומדן ערך הכפול מזה של החברה, שהייתה סמל המופת של הכלכלה הישנה. הכתובת רשומה על הקיר. זה תהליך שבו תרבות האנשים הולכת ומשתלטת על תרבות הביורוקרטיה. זו התגלות הרגשיות, היצירתיות והקהילתיות – כולן תכונות העולות בחשיבותן על נוסחאות העבר של עולם העסקים.

המושג "מדליק", וכוחו של הדמיון

רוב החברות מתכננות היום את עתידן, בלי שיהיה בידן היתרון של תקדים היסטורי כלשהו. לא כולם נמצאים באותו המקום, ובמקום שבו שולטת הטכנולוגיה, נראה שהתווה ובוהו והיעדר היכולת לחזות את העתיד הם דרך חיים. לאור העובדה שכמה מן המודלים העסקיים הוותיקים יותר הופכים כיום לחסרי משמעות, דומה כי נקטת הדרכים המקובלות תהיה אסטרטגיה שיש בה סיכון רב יותר מאשר הטמעת שינוי. הכישורים הנדרשים לביצוע השינוי הזה הם חדשנות, ניהול סיכונים ותלות הדדית. התעשיות הטכנולוגיות החדשות מספקות היום את מה שהדורות הצעירים יותר מבקשים... את האפשרות להיות חלק מן העתיד. הטובים והמבריקים ביותר נוטשים את הארגונים המסורתיים ואת וול סטריט. הם מחפשים מקומות "מדליקים" לעבוד בהם, שבהם יוכלו ליצור מוצרים "מדליקים", שיפתחו בפניהם הזדמנויות "מדליקות" בשוק ההון. הדמיון הוא הדם הזורם בעורקי אותן חברות, ומשמש תמריץ לאנשים שרוצים להפוך את סביבת העבודה לסוג חדש של "אזור" עבודה שמטפח ומקבל בברכה רעיונות חדשניים ומעוררי מחשבה. קבוצה זאת תביא עמה את תרבותה וערכיה. כתיב עת כדוגמת Fast Company, Red Herring ו-Wired מחליפים בדור זה את Fortune ו-Forbs (שמנסים לצעוד עם הזמן ולהמציא את עצמם מחדש בפורמט קליל יותר). תוארי תפקידים מניו יורק עושים גם הם את דרכם אל תוך תרבותנו. אנו נתקלים כעת בשמות תפקידים, כמו "מנהל לימודים ראשי" ו"משדל לקוחות" ב-Saba, חברת ייעוץ; "מנהל שיווק בהסכמה" ב-Yahoo!; ו"מנהל שינוי עולמי" בחברת Hewlett-Packard.

עידן הבונקר הסתיים. הנכס האמיתי הוא הידע, אשר נהיה יקר הרבה יותר כאשר חולקים אותו עם אחרים. המשמעות של כל זה היא שזהו זמן נפלא להיות הוגה רעיונות. נוסף על כך אנחנו חיים בעולם גלובלי, שבו ההבדל התחרותי בין משק למשק מצטמצם באופן ניכר. החדשנות יכולה להגיע גם מהמדינות הקטנות ביותר, ואנו רואים מגה-חברות אחרי מיזוגים רבים שמתחרות בחברות מטאוריות קטנות יותר, שפועלות בחוכמה ובמהירות. כולם עוסקים כיום בחשיבה, כך שלרעיון חדש או למוצר חדש יש חלון הזדמנויות קצר יותר להיות "מיוחד" לפני שרעיון או מוצר חדשים ומשופרים יותר יגיחו לאוויר העולם. אורך החיים של סימנים מסחריים התקצר גם הוא, ותהליך פיתוח מוצרים נהיה תהליך זורם ויעיל. בענף הבשמים ארך תהליך פיתוח וייצורו של בושם חדש כשנתיים. כיום הצטמצם תהליך זה לפחות משנה אחת. והסיפור דומה בתעשיית הרכב: מכוניות מעוצבות ומיוצרות כיום במהירות הבזק, עם אין-ספור אפשרויות של פרטי עיצוב מותאמים אישית. כולנו לומדים את העסק יחד בעידן של "תקשורתיות חסרת תקדים", שעתידיה לתרום לרעיונות ולמושגים גדולים יותר – כור היתוך של האינטרנט. אנשי שיווק יאלצו למצוא מענה לשינויים היסודיים והחברתיים החדשים הללו, ולציפיות הצרכנים בהתאם, באמצעות מוצרים, שירותים ומסרים יצירתיים, שיספקו מענה הולם למושג ה"מדליק".

גורם ה"מדליק" מתייחס לטיפול של סוג תקשורתיות ואינטימיות עם השוק שלנו, שעשוי לשמש ערוץ שבהתבסס עליו אפשר לצפות מראש שינויים ולהוביל את התהליך היצירתי לקראת רעיונות למוצרים חדשים. ככל שידעים יותר על העולם האמיתי ועל האנשים האמיתיים, כך ניתן לצפות מראש את רצונותיהם וציפיותיהם של האנשים. הדמיון עשוי לקרום עור וגידים בדרכים מרתקות ורווחיות כשקיימת סינכרוניזציה ביניכם ובין ציפיות השוק.

"אתה" הוא הלהיט – עליונותו של האינדיבידואל

בגיליונו האחרון במאה ה-20 בחר כתב העת הצרפתי L'Express את הפרט ("אתה") כאיש השנה לשנת 2000. לכריכה הקדמית של הגיליון הוצמדה מראה בגודל של 13X13 ס"מ, שבה השתקפו פניו של כל מי שמביט בה, כלומר, אנשים ממגוון לאומים, גזעים, דתות ואמונות. המסר של הכריכה הזאת היה שאותם האנשים הם הכוח שיש להתחשב בו במאה הבאה, בהיבט הפוליטי, התרבותי, האומנותי או העסקי. "אתה" הוא הלהיט.



המיתוג הרגשי הוא דרך ליצור דו-שיח אישי עם הצרכנים. הצרכנים היום מצפים ממותגיהם להכיר אותם באופן אינטימי, מתוך הבנה יסודית של צורכיהם ושל נטיותיהם התרבותיות. זה אתגר גדול מאי-פעם בשוק של היום, אשר מורכבותו עולה בהתמדה, ואנו מוצאים בו צרכנים גלובליים בעלי ערכים שונים מאוד, שורשים שונים מאוד ושאיפות שמשקפות את התרבות המתפתחת תדיר של שלושת הדורות המשפיעים ביותר כיום: דור ה"בייבי בום", דור ה-X ודור ה-Y. הוסיפו לתמונת מצב זאת את העלייה הדרמתית במספרים, בכוח הקנייה ובזהויות החברתיות המתפתחות של נשים, קבוצות אתניות (בעיקר לטינים ואפריקנים אמריקנים) ואוכלוסיות הומו-לסביות בארצות-הברית – ואולי תוכלו להבין את גודל ההזדמנויות והאתגרים העומדים בפנינו כיום. כמו כן העובדה שאנו חיים כיום בעולם גלובלי מובהק, ומושפעים מדי יום מתרבויות כל העולם, הופכת את חיינו מרתקים יותר, כאשר מרחב ההזדמנויות שלנו גדל וצפיפותו עולות. הצורך האנושי בגיוון, צורך שנולד בעידן זה, נושא עמו משמעות חדשה בפסיפס העשיר של השוק בימינו.

כיצד מתחילים המותגים לתת מענה לצורך החדש – המתוחכם והמורכב – בגיוניות? המיתוג הרגשי מנווט במים ההפכפכים הללו בכך שהוא מאפשר למותגים לפצוח בדו-שיח אישי עם הצרכנים על הנושאים שהם בעלי משמעות רבה בשבילם. מודל חדש זה יהיה של מותגים שיתחברו לאותם מוצרים חדשניים שיפגינו רלוונטיות תרבותית, רגישות חברתית ונוכחות בכל נקודות המפגש במהלך חיי האנשים. חשוב מכול, הטעות הגדולה והנפוצה ביותר באסטרטגיות מיתוג היא האמונה שהמיתוג עוסק בנתח שוק, אף שהוא עוסק תמיד במה שאני מכנה "נתח נפש ורגש".

לשרת את האדם השלם

מאחר שהצרכנים הם אלה שיושבים במושב הנהג, הם עתידים לחוות את המותגים באופן שונה מבעבר. אנשים כיום חשים שיש להם כוח. הם מחוברים זה לזה ולאירועים גלובליים יותר מאשר בעבר, ומרגישים שיש בידיהם הכוח להשפיע על העולם באמצעות אמונותיהם, כשהם מעצבים חלק מעתידם בעצמם. אנשים ישאפו להגיע לאיכות חיים, כשהם מגדירים לעצמם מחדש את המושג הזה. הם יגשימו את המאוויים של עצמם ושל אחרים סביבם על-ידי הכנסת ממד רגשי-אישי חסר תקדים לבחירותיהם ולהחלטותיהם. המושג "איכות החיים" – שחשיבותו מתעצמת כל הזמן ושכולל קניות ללא טרחה, ניהול זמן, הפגת מתחים, תקשורתיות והנאה מוגברת – עתיד להשפיע באופן מהותי על מוכנות הצרכנים לאמץ כל מוצר חדש או רעיון שיווקי. קיים מנדט חדש של התאמה מיוחדת של כל היבט בעסקים לקראת מתן שירות לאדם השלם. מי שלא יבין זאת עלול להפסיד הזדמנויות ענק.

הטעות הגדולה והנפוצה ביותר באסטרטגיות מיתוג היא האמונה שהמיתוג עוסק בנתח שוק, אף שהוא עוסק תמיד במה שאני מכנה "נתח נפש ורגש".

עתידו של המיתוג יהיה בהקשבה האמיתית והמדוקדקת למה שיש לאנשים לומר, כדי להתחבר אליהם בחוזקה על-ידי אספקת פתרונות מהנים ומעשירים לעולמם. בעתיד החברות המסורתיות לא יוכלו להסתמך על העבר הדומיננטי של מותגיהן במערכות ההפצה הקלסיות. יהיה עליהן להתמקד בהענקת תוכן רגשי רב-עוצמה למותגיהן.

המוצרים כיום הם שירותים... והשירותים הם מותגים. הקונים הם המוכרים. הבתים הם המשרדים. העובדים הם קפיטליסטים. בבריטניה יש סופרמרקט שלא רק הציב דוכנים לשירותי בנק בסניפיו, אלא הפך למותג בנקאי בעצמו. מרתה סטיוארט היא מוציאה לאור, מעצבת, אישיות טלוויזיה ומודל חיקוי כיזמת וכעקרת בית. כפי שאמר ברנד שמידט, המנהל המבריק של תוכנית ניהול השיווק באוניברסיטת קולומביה, בספרו "Experiential Marketing" (שיווק חווייתי), "המטרה הראשונה במעלה של השיווק החווייתי היא ליצור חוויות הוליסטיות למען הלקוחות"¹⁵. אופרה ווינפרי בנתה את הצלחתה הפנומנלית בכך שנגעה בחוכמתה בצורך מסוים של הקהל: שיראו אותו ויפנו אליו באופן הוליסטי. כתב העת החדש שלה לסגנון חיים, "O", שפונה ל"גוף, נפש ונשמה" ושמבקש לעזור לקוראים "להתקרב יותר למי שהם", הוא הוכחה לפילוסופיה הזאת. אופרה כתבה בגיליון הראשון, "תקוותי היא שכתב עת זה יעזור לכם לנהל חיים פוריים יותר" – יומרה רצינית לכתב עת (אשר, דרך אגב, נמכר במספרי שיא)!

החוויה ההוליסטית והאישית מהסוג הזה, שלקוח יכול לחוות עם מוצר, היא פשוט העתיד של המיתוג, והיא זו שתשפיע על הפצת המוצר. כפי שכולנו רואים בבירור, ערוצי ההפצה משתנים בקצב מהיר ועוזרים למעבר הזה להתרחש, ונראה כי המגמה הזאת רק תמשיך ותתפתח. קניונים רבים הם כבר עתה קורבנות של גודש קמעוני, שכן יותר מדי מותגים דומים נמכרים בנקודות מחיר תחרותיות מאוד. עם זאת הקניון נמצא בתהליך של המצאה מחדש כמעין מרכז תרבות ובידור קהילתי מגוון ומלהיב, כמו קניון Easton Town Center בקולומבוס, אוהיו; Mall of America בבלומינגטון, מינסוטה; או קניון Bluewater בלונדון. אלו הן תשלובות יצירתיות במיוחד, המספקות בידור עתיר דמיון, עם פארקים בנושא מסוים, מסעדות, אקווריומים, "מרכזי למידה", הפועות, קונצרטים ועוד ועוד. אלו הם מקומות שבהם יכולים האנשים להירגע וליהנות עם משפחתם בזמן שהם עורכים את קניותיהם. סביר להניח כי קניון העתיד יהיה ממוקד פחות בקניית מוצרים ויותר בחוויית המוצרים בסביבה פיזית. לעומת זאת מודל האינטרנט הופך במהרה למכונת ההפצה האולטימטיבית הקיימת בשיטת "אחד על אחד". המשמעות היא שהסביבות הקמעוניות יאלצו להפוך למקומות שבהם נבנות תדמיות מותגים, ולא יישארו רק מקומות שבהם מוכרים מותגים. החנויות יהיו חייבות לתקשר רגשית עם לקוחותיהן על-ידי עיצוב קמעוני ואסטרטגיות מסחר שכוללות מאפיינים עתירי דמיון, ולהציע סוגי בידור ומשיכה שלא ניתן למצוא ברשת. חוויות חושיות הן בעלות מיידיות, עוצמה ויכולת לשנות את חיינו באופן משמעותי, אולם אין מנצלים את מלא כוחן במיתוג, בעיקר ברמה הקמעונית. זהו מקום שבו זורם מפל דרמתי המואר באור צבעוני באמצע מרחב קמעוני; או שבו מופעלים אזורי צליל, מוזיקה או ניחוח שעה שהקונה מטייל בין אגפים שונים של החנות; או שיש בו מגרשי כדורסל שניתן לנסות בהם נעליים וציוד; או שמקיימים בו הדמיות של אירועי בידור מיוחדים. בחנויות של המחר תצא פעולת ה"קנייה" מן האופנה ותיחשב פעילות עקרה, ואת מקומה תתפוס "אומנות הקנייה" אשר תעסוק פחות בקנייה עצמה ויותר בחוויית המותג.

המומחית חוזת המגמות, פיית' פופקורן, אמרה באחרונה כי היא מאמינה שהסופרמרקטים יעלמו עד מהרה, מפני שהם ערוץ הפצה שמשתייך לעבר!¹⁶ שעה שאנשים יאבדו עניין בצורת השיווק הישנה שהיצרנים הרגילים עדיין מסתמכים עליה, תהיה חשיבות מכרעת לכך שאופן הגדרתם ומכירתם של מוצרים בעתיד יומצא מחדש. תוך כדי ניווט בין שינויים אלה ואחרים יהיה המפגש הרגשי עם הלקוח האסטרטגיה היחידה להצלחה.

מהמיתוג למיתוג הרגשי

כדי להימנע ממלחמות מחירים דרמטיות, אשר ישפיעו על כל מוצרי הצריכה שאינם בעלי תדמית איתנה, יהיה על החברות להעביר מסרים בנוגע למוצריהן, מסרים מתומצתים וחזקים יותר. יותר מ-3,000 מותגים חדשים מיוצרים מדי שנה, לא כולל מותגים אלקטרוניים! מה ההבדל בין Romance, הבושם החדש של Ralph Lauren, ובין Pleasure, הבושם החדש של Estée Lauder? בין משקה קולה מסוג אחד לקולה מסוג אחר? בין נעלי ספורט של יצרן מסוים לנעלי הספורט של המתחרה? או בין סוגים שונים של מכנסי ג'ינס, מותגי קפה או אפילו תחנות דלק? באוקיינוס המוצע לפנינו כולם נלחמים על אותו הדולר. החיבור הרגשי הוא ההבדל המהותי. המרכיב הרגשי הוא זה שמעניק למוצג גם את בסיסו וגם את הדלק לאסטרטגיות העסקיות של העתיד – שהן אסטרטגיות מוכוונות-לקוח.

בתי הקפה של Starbucks לא רק מוכרים קפה, אלא מהווים סביבה חברתית נעימה מבחינה רגשית. זה "מקום של אנשים" שמשרה סוג מסוים של קהילתיות, הנפרדת ממרוץ העכברים. בספרו "להנהיג מכל הלב" (יצא לאור בעברית בתרגומו של ברוך קורות, הוצאת מטר, 1998) כותב הווארד שולץ, "הדרך הטובה ביותר לבנות מותג היא על-ידי אדם אחד בכל פעם!"¹⁷ במקום לבנות את העסק בדרך ההגיונית – ליצור את המוצרים ולאחר מכן להפיץ אותם באופן המוני בעזרת פרסום המוני, כדי לחטוף נתח שוק מהמתחרים – בחרו ב-Starbucks ללכת דווקא בדרך הרגש. החברה הזאת, אשר מנוהלת באופן כה מיוחד ואשר בחרה בערכיות כדרך חיים, לקחה לפני הכול מוצר מוכוון-אנשים והפכה אותו למוצג אמיתי. רק לאחר מכן היא יצאה לשוק כדי לחנך את הצרכנים בנוגע לקפה ולהקסים אותם עם הרומנטיקה שבשתייתו. המוצר כאן הוא לא הקפה ואפילו לא המקום עצמו אלא החוויה הכוללת אחת מהסיבות לכך שאנשים הולכים ל-Starbucks היא האווירה המיוחדת בבתי הקפה שהחברה יצרה בהשראת העיר סיאטל, אווירה מהנה ועתירת דמיון. המגישים לעתים קרובות מתבדחים עם הלקוחות, וכך גורמים ללקוחות להרגיש בנוח לסקור את המקום ואת מוצריו. כששחקן הבייסבול מרק מקגווייר נכנס לסניף Starbucks המקומי בשכונתו וביקש לרכוש כובע בייסבול עם לוגו של Starbucks, אמר לו המלצר שהכין לו את המשקה או ה"בריסטה" כפי שמכונים מלצרים אלה באיטליה (וב-Starbucks) שהכובעים אינם למכירה, אולם מיד נתן לו במתנה את זה שהיה לראשו. ונחשו מה? מקגווייר חבש אותו בתחרויות ה-World Series. ובהתבסס על התנסותו האישית בבית הקפה, הוא החליט לחבור דווקא עם Starbucks למפעלי ההתנדבות שלהם, ובשנים האחרונות הוא מעורב איתם בתוכניות אוריינות לילדים.

האם ביקרתם בחנות Godiva באחרונה? האם תהיו מוכנים להודות כמה פעמים קניתם את הפירות המשובחים הללו אשר נטבלים בשוקולד לנגד עיניכם? כשהתבקשנו לעצב מחדש את רשת החנויות של המותג הנהדר הזה, הפכנו את תדמית המותג הקמעונית לרגשית יותר. לפני כן היה המותג בעל חזות אלגנטית, אם כי מעט מרתיעה וקרירה. על-ידי שימוש בסגנון ארט-נובו, וכדי להדגיש את ההיסטוריה של ההנאה האירופאית המתוחכמת בדרך חמימה וחושנית יותר יצרנו תדמית שמביעה את פיתוי השוקולד הבלתי נשלט. כל מרכיב בחוויית הביקור באחת מחנויות הרשת, עד לפרטי האריזה עצמה, מבטא את ההנאה מאכילת השוקולד. התוצאה? עלייה במכירות בכל העולם!



חברת JetBlue, חברת תעופה חדשה בצפון-מזרח ארצות-הברית, שקיבלה את הכינוי "ניסוי מעבדה במיתוג עכשווי"¹⁸, אינה חברת תעופה רגילה. חברת JetBlue אינה חברה שרק מספקת דרך להגיע "מכאן לשם". החברה מוכרת חוויה אופנתית מסוימת מאוד ומתואמת היטב. טיסותיה באזור מוצעות ללקוחותיה במחירים נוחים, וכל שאר הדברים – עיצוב פנים מפואר הכולל מושבי עור רכים במיוחד, 24 תחנות טלוויזיה לכל נוסע, חליפות מהודרות לדיילים ועיצוב אולטרה-מודרני של שערי הטרמינל – על כל אלה ישנה התווית המיוחדת של המותג שאומרת "מדליק".

דוגמה נוספת היא בקבוק המילניום של מי Evian שעוצב בצורת טיפה. עיצוב זה אינו ייצוג שגרתי רק של המים הנמכרים או של היוקרה שלהם. הוא גורם למתבונן לראות את המים בצורה חדשה לגמרי, מתוך השגת פריצת דרך בעיצוב, בטעם, בסגנון אבזור הבית וביצירת החוויה החושית שמעניקה טיפה של מים. מיתוג רגשי הוא הערוץ שבאמצעותו אנשים מתחברים לחברות ולמוצריהן באופן תת-הכרתי, רגשי ועמוק. החדשנות של "Sony", הרומנטיקה של צרפת, האלגנטיות החושנית של Gucci, הזוהר הבלתי נדלה של Vogue, הנחישות המדהימה והעוז של שחקן הגולף טייגר וודס – כל אלה נוגעים בנו רגשית בכך שהם מסעירים את דמיונו ומבטיחים לנו עולמות חדשים. האסטרטגיה הזאת עובדת היטב משום שכולנו מגיבים רגשית על חוויות שאנו חווים, ומטבענו אנו משליכים ערכים רגשיים על העצמים שסביבנו.

המיתוג מגשר על הפער שבין המספק למקבל: בין הסמכות לחופש. המיתוג הוא בעצם אמון ודו-שיח. מיתוג רגשי רב-עוצמה נובע מתוך שותפות ותקשורת. עיצוב הרגש הנכון עשוי להיות ההשקעה החשובה ביותר במותג. זו ההבטחה שניתנת לצרכנים והמאפשרת להם ליהנות מעולמו של המותג.

מיתוג רגשי רב-עוצמה נובע מתוך שותפות ותקשורת

עשרת הדיברות של מיתוג רגשי

בין המושג הישן "מודעות המותג" ובין המושג החדש "מיתוג רגשי" חייב להתקיים דו-שיח שישלב את השינוי הזה – במציאות הצרכנית – בתהליך קבלת ההחלטות וכניס ממד של קשר אישי אל תוך המשוואה. "עשרת הדיברות של המיתוג הרגשי" להלן מדגימים את ההבדל בין המושגים המסורתיים של מודעות המותג ובין הממד הרגשי שמותג זקוק לו כדי להעביר את המסר שלו וכדי להפוך למועדף יותר.



המודעות הללו משוות את הלקוחות לפרפרים, לדגים ולנסורת ברזל השרויים במצב של משיכה חסרת שליטה. המודעות, שהוכנו בשביל חברת תקשורת, מדגימות בכישרון רב את המנטליות שדיבר 1 מבקש לשנות!

1. מלקוחות ← לאנשים

לקוחות קונים, ואילו אנשים חיים. במעגלי התקשורת נתפש הלקוח לעתים קרובות כ"אויב" שיש להתקיפו. זה אנחנו (היצרנים, הקמעונאים וסוכנויות התקשורת שלהם) נגדם. מונחים כמו "לשבור את ההגנה שלהם, לפענח את השפה שלהם, לתכנן אסטרטגיה כדי לנצח במאבק", עדיין נמצאים בשימוש נרחב. אבל מדוע להשתמש בטקטיקה כזאת כאשר יש דרך טובה יותר לעורר רצון בקרב הצרכנים, בצורה חיובית, בלי להטרידם או להתייחס אליהם כאל פחותים? ניתן לעשות זאת על-ידי גישת שותפות מהסוג של win-win – כולם מרוויחים – המבוססת על כבוד הדדי. אחרי הכול הלקוח הוא מקור המידע הטוב והמהימן ביותר.

2. ממוצר ← לחוויה

מוצרים ממלאים צרכים, חוויות מגשימות מאווים. קנייה לסיפוק צורך מונעת על-ידי מחיר ונוחות. מוצר או חוויה קנייה – כמו חנויות REI עם קירות הטיפוס שבהן, או החנויות של ערוץ Discovery על אין-ספור "אזורי הצלילים" שבהן – מוסיפים ערך שיוותר בזיכרוננו הרגשי של הלקוח כחיבור ברמה שהיא הרבה מעבר לצורך גרידא. כדי שמוצרים מבוססים ימשיכו לעניין לקוחות לאורך זמן, חייבים אופן המכירה, הפרסום והמוצרים החדשים המוחדרים לשוק לחדשנות שתגרה את דמיונם של הלקוחות. בכל יום נמתחים קווים בין חדשנות למסורת, בין הצפוי לריגוש הטמון בשינוי. לעתים קרובות ינצחו סקרנותנו והרפתקנותנו את הידוע והצפוי. עם זאת מוצר יכול להיות ותיק וחדש בו-זמנית אם הוא ממשיך להיות חשוב רגשית לקונים.

3. מהגינות ← לאמון

הגינות היא עניין צפוי. אמון יכול להקסים וגם לשדר אינטימיות. צריך לרכוש אותו. ההגינות מתבקשת בעולם העסקים של היום. הרשויות הפדרליות, ארגוני צרכנים ואנשים באופן כללי פיתחו סטנדרטים מחמירים ביותר כלפי מוצרים, והם קובעים מהר מאוד מה צריך להיות על המדפים ומה לא. האמון הוא תופעה אחרת לגמרי. האמון הוא אחד מערכי המותג החשובים ביותר, והוא מצריך השקעת מאמץ אמיתי מצד החברות. אמון מובע כלפי חבר. אחד מהצעדים החשובים ביותר לרכישת אמון הצרכנים היה צעד שנקטו הקמעונאים (בארצות-הברית) לפני שנים אחדות – מדיניות החזרת המוצרים "בלי לשאול שאלות". אסטרטגיה זאת מרגיעה את הלקוחות לחלוטין וגורמת להם להרגיש חופשיים לממש את בחירותיהם. אכן, הייתה זאת החלטה חכמה מאוד. מאמצים כנים להכיר את קהילת המותג ולהועיל לה כמו שעשו "Wal-Mart" ו-"FUBU", גם הן דוגמאות נהדרות לבניית אמון.

4. מאיכות ← להעדפה

כיום איכות המוצר במחיר הנכון היא נתון בסיסי. ההעדפה היא המרכיב שמייצר את הקנייה. האיכות כיום היא כורח המציאות למי שמעוניין להישאר בעסקים. קיימת ציפייה לאיכות, ו"חסר" למי שלא יספק אותה. לעומת זאת העדפת המותג היא החיבור האמיתי להצלחה. מותג הג'ינס Levi's הוא מותג איכותי, אך הוא איבד את מעמד ה"מועדף". לעומת זאת המותג Victoria's Secret, שהצליח להשיג חיבור רגשי טעון מאוד ומעורר קנאה עם לקוחות, מייצר מהפכה בתחום חדש ומגדיר מחדש את משמעותם של עסקי היופי והבגדים התחתונים – אי אפשר לעצור מותג מועדף.

5. ממוניטין ← לפסגת השאיפה

מי שידוע ומוכר אינו אהוב בהכרח! מוניטין הם דרך להכרה. אבל אם ברצונכם להיות מבוקשים, עליכם להביע משהו שמספק את מאוויי הלקוחות. ההכרה כמובן אינה הקריטריון היחיד למיתוג מוצלח. מעבר להכרה עצמה, איזו משמעות ברמה הרגשית יש לחברת AT&T כלפי לקוחותיה? והאם באמת משנה לאנשים באיזה משני המותגים המפורסמים (ויש האומרים הידועים לשמצה) ExxonMobil ו-Texaco הם ישתמשו? המותג Nike עדיין מפורסם מאוד ובעל נראות גבוהה, אולם האם הוא עדיין מעורר השראה כמו בעבר?

6. מזהות ← לאישיות

זהות היא הבחנה. האישיות עוסקת יותר בתכונות אופי ובכריזמה! זהות היא בת-יאור. היא הכרה. אישיות נובעת מתכונות אופי ומכריזמה. זהויות מותג הן ייחודיות ומבליטות הבדלים נקודתיים באמצעות הנוף התחרותי. אבל זה רק השלב הראשון. לעומת זאת אישיות של מותג קרובה ללב. יש לה מאפיין כריזמטי שמעורר תגובה רגשית. חברת American Airlines היא בעלת זהות איתנה, אבל Virgin Airlines היא חברה עם אישיות.

7. מתפעוליות ← לתחושה

התפעוליות של מוצר נובעת מאיכויות מעשיות-שימושיות או חיצוניות בלבד. העיצוב התחושי מקנה חוויה. התפעוליות יכולה להפוך מיושנת אם הרושם שהמוצר עושה ואופן השימוש בו אינם מופנים גם כלפי החושים. אנשי שיווק רבים מעצבים מוצרים כדי להגיע לתפעוליות גבוהה או לנראות מרבית, ולא דווקא מתוך מחשבה על החוויה האמיתית של הצרכן. העיצוב עוסק בפתרונות אנושיים המבוססים על החדשנות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בסדרה חדשה של חוויות חושיות. יצירת זהות מוצר על-ידי הבלטת יתרונותיו היא פעולה בעלת משמעות רק אם חידושי המוצר מיוחדים ומרגשים מאוד מבחינת הלקוחות. וודקה Absolute, מחשב iMac של Apple וסכיני הגילוח Gillette הם מותגים שהתמקדו בעיצוב מוצר רענן ובהקניית חוויות חושיות למשתמש, דבר שהקונים יודעים להעריך.

8. מהימצאות ← לנוכחות

הימצאות היא להיות נראה. נוכחות חווייתית היא להיות מורגש. נוכחות המותג עשויה להיות בעלת השפעה ניכרת על הצרכן. היא יכולה ליצור חיבור איתן וקבוע עם אנשים, בעיקר אם היא ממותגת על-פי אסטרטגיה של סגנון חיים. קשה מאוד למצוא בעולם אצטדיון, מדי קבוצת ספורט, אולם קונצרטים או חלל עירוני בעל נפח (שלטי חוצות, תחנות אוטובוס, קירות ואפילו דלתות חדרי נוחיות) שלא שימשו לקידום מותג כלשהו. וכמובן, ישנם מוצרים כמו חולצות, כובעים, ספלים ועוד. אבל עד כמה יכול להיות משמעותי כל הרעש הזה? רוב אסטרטגיות נראות המותג מבוססות על עקרון הכמות, ולא האיכות. החשש שמתחרה יתפוס את השטח הגשמי הופך למניע, במקום להתמקד בדרכים יצירתיות ליצירת חיבור אמיתי ובר-קיימא. מכונות המכירה האוטומטיות המטורפות – המוכרות הלבשה תחתונה – של המותג Joe Boxer, שקוראות לעוברים ושבים, "הי! האם אתם זקוקים לתחתונים חדשים?" ומספרות בדיחות הן דרך יצירתית לבלוט וליצור חיבור!

9. מתקשורת ← לדו-שיח

תקשורת היא לספר סיפור. דו-שיח הוא לחלוק. התקשורת, כפי שהיא מבוצעת בחברות רבות, מבוססת על מסירת מידע ותו לא. מידע מועבר על-פי-רוב באופן חד-סטרי; קח את זה, בתקווה שתאהב את זה. רוב התקציבים עדיין מושקעים במאמצי פרסום שפונים לצרכנים בגישת מפציץ-העל: מפילים על קהל היעד שמיכת פרסום המונית שמכסה הכול. לא רק שפרסום יכול לשדר מסרים אישיים וממוקדים יותר, אלא שאמצעי תקשורת אחרים – כמו תקשורת אלקטרונית, יחסי ציבור, נוכחות מותג ופעילויות קידום מכירות – יכולים גם הם להימתח הרבה יותר כדי לדבר באמת אל הלקוחות במקום שבו הם "חיים". משמעותו של דו-שיח אמיתי היא קיומו של ערוץ דו-סטרי. היא ניהול שיחה אמיתית עם הלקוח. ההתפתחות במדיום האלקטרוני מאפשרת כיום את התרחשותה של המהפכה הזאת, ובסופו של דבר תעזור לקיים שותפות משתלמת בין אנשים לארגונים.

10. משירות ← למערכת יחסים

שירות הוא מכירה. מערכת יחסים היא הכרה בערך. מי אינו מרגיש חשוב כאשר מוכר בחנות או מארח במסעדה מברכים אותו לשלום בשמו הפרטי? מושג השירות מביא בחשבון רמה בסיסית של יעילות בביצוע חליפין מסחרי. זה מה שמאפשר מכירה, או מה שיכול למנוע אותה. אבל משמעותה של מערכת יחסים היא שניציגי המותג באמת שואפים להבין ולהעריך את לקוחותיהם. זה מה שמרגישים כשנכנסים לחנות Quicksilver ומגלים שהמוזיקה, העיצוב ואנשי המכירות מדברים כולם בשפה של הלקוחות! זוהי הציפייה החדשה. הווארד שולץ, מנכ"ל Starbucks, מדבר על חיזור אחר הלקוחות: "אם אנו מברכים את לקוחותינו לשלום, מחליפים איתם כמה משפטים, ואז מכינים להם משקה שתפור בדיוק לפי טעמם, הם יהיו להוטים לחזור".

ארבעת עמודי התווך של המיתוג הרגשי - סקירת ארבעת הפרקים של הספר:

הרעיון שעומד בבסיסו של תהליך המיתוג הרגשי מבוסס על ארבעה עמודי תווך מהותיים: מערכות יחסים, חוויות חושיות, דמיון וחזון. עמודי התווך הללו הם תוכנית היסוד של כל אסטרטגיית מיתוג רגשי מוצלחת, והם יהיו קווים מנחים לסדר העניינים הכללי של ספר זה:

מערכות יחסים – עניין שמירה על קשר הדוק עם הלקוחות וכיבודם בשל מי שהם באמת, מתוך סיפוק החוויה הרגשית שהם מבקשים. חברות רבות שומרות על נתק מדאיג מהשינויים התמידיים שמתרחשים באוכלוסיות הלקוחות, כמו התרחבותם המהירה של שווקים אתניים, אבולוציה בין-דורית והשפעתן העצומה של נשים בחברה כיום. בהתאם לכך מתרחשות גם תפניות מכריעות במגמות שוק, בעמדות של לקוחות ובהתנהגויות שמשקפות את ציפיות הצרכנים מהמותג.

חוויות חושיות – הן תחום שלא טופל די הצורך מבחינה מחקרית, ושעשוי להתגלות כמכרה זהב למותגים במאה ה-21. מחקרים מראים שהשימוש בחוויה רב-חושית עשוי להיות כלי מיתוג יעיל ביותר. חוויות מותג חושיות המוגשות ללקוחות הן מפתח להשגת קשר רגשי בר-קיימא למותג, שבכוחו לבסס העדפת מותג וליצור נאמנות.

דמיון – בעיצוב המותג הדמיון הוא שהופך את תהליך המיתוג הרגשי לאמיתי. גישות עתירות דמיון לעיצוב מוצרים, אריזות, חנויות קמעוניות, פרסומות ואתרי אינטרנט – מאפשרים למותג לשבור את תקרת הצפוי ולהגיע ללבבות לקוחותיו בדרך חדשה ומרעננת. האתגר של מותגי המחר יהיה למצוא דרכים שיהיו גם מהפכניות וגם מעודנות, שבאמצעותן יוכלו להפגיע ולענג את הלקוחות שוב ושוב.

חזון – המרכיב הראשון במעלה בהצלחתו ארוכת הטווח של כל מותג. המותגים מתפתחים במחזור חיים טבעי בסביבת השוק, וכדי ליצור ולשמר יתרון בסביבת השוק של היום, חייבים המותגים להיות מתוכננים כך שיוכלו להמציא את עצמם תדיר. דבר זה מצריך חזון מותגי איתן. הכלים שמציעה החברה שאני עומד בראשה יכולים לעזור לכל ארגון להיערך מאחורי כיוון מותגי אחד מתמשך, ולהתמקד בו באמצעות תהודה רגשית, וזאת למען הצרכנים של עידן זה.

הערות שוליים

1. Herbert Muschamp, "Seductive Objects with a Sly Sting," *New York Times*, 2 July 1999.
2. Thomas Perzinger Jr., "So Long, Supply and Demand," *Wall Street Journal*, 1 January 2000.
3. Sarah Larenaudie, *W Magazine*, 9 January 2000.
4. Poll of 10,830 people nationwide conducted by the Reputation Institute and Harris Interactive in August 1999. Ronald Alsop, "The Best Corporate Reputations in America," *Wall Street Journal*, 23 September 1999.
5. "Now, Coke Is No Longer 'It,'" *Business Week*, 28 February 2000.
6. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (USA and Canada: Bantam Books 1998).
7. John Huey and Geoffrey Colvin, "The Jack and Herb Show," *Fortune*, 11 January 1999.
8. Andy Law, *How St. Luke's Became the Ad Agency to End All Ad Agencies* (London: John Wiley & Sons 1999).
9. Ronald Alsop, "The Best Corporate Reputations in America."
10. Ibid.
11. Ron Lieber, "Startups: the 'inside' stories," *Fast Company*, March 2000.
12. Geoff Cook, "Hey, I Just Work Here," *Wired*, March 2000.
13. Ibid.
14. Jason Fry, "What's in Store," *Wall Street Journal*, 1 January 2000.
15. Bernd Schmitt, *Experiential Marketing* (New York: The Free Press, 1999).
16. Fairchild Publications Furniture Conference, 1998.
17. Howard Schultz, *Pour Your Heart into It; How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1999).
18. Alex Williams, "Super Fly," *New York Magazine*, 31 January 2000.