

תוכן

2	1. מקורות הכישלון
2	מוצר טוב על הנייר
2	הסתמכות יתר על מחקר גישושי
2	אופטימיות-יתר
2	היעדר קנייה חוזרת
3	חוסר מודעות למותג
3	מיצוב בעייתי
3	מוצר לא ברור
3	חיזוי מוטעה
3	2. מיצוב המוצר – כפי שהחברה רואה והצעה לחידוש
4	מפה תפיסתית לפי CFL:
4	מפה תפיסתית – הצעה:
5	3. אסטרטגיה שיווקית
5	Product – מוצר
5	Price – מחיר
5	Placement – מיקום
5	Promotion – קידום
6	ביבליוגרפיה

1. מקורות הכישלון

CFL הגו מיטות חדשניות אשר ניתן להתאימן עם הזמן להתפתחות גודלם של הילדים עם התבגרותם. קו ייצור זה כשל, וזאת למרות שקו קודם של מיטות מעץ מלא לילדים הכוללות אמצעי הגנה עבור הילדים היוו הצלחה גדולה ויצרו ללקוחה מוניטין חזק בקרב הלקוחות. הכישלון בא כהפתעה לחברה אשר דאגה לשלב עץ מלא כמקודם במיטות החדשות, אך ניתן למנות מספר סיבות לכישלון, שניתן לעגן אותן באירועים המובאים בקייס.

מוצר טוב על הנייר

מיטה שניתן להגדיל עם גדילת הילדים היא רעיון מבורך – זה מאפשר לחסוך בכסף על קניית מיטה חדשה לאחר שהילד צומח, מאפשרת לחסוך בזריקת אשפה שחלקה לא מתכלה, ומאפשר להורים להיות עצמאיים ולהרכיב בעצמם את המיטה עם הזמן. עם זאת, המציאות המשתקפת בסקר הלקוחות שערכה החברה בדיעבד, מוכיחה כי ההורים נרתעים מרעיון זה, לא מוכנים למאמץ פיזי בהרכבת המיטה ומנטאלי בהבנת ההוראות וגם בכלל לא מאמינים שהחברה תממש את האחריות ארוכת השנים שהבטיחה.

הסתמכות יתר על מחקר גישושי

מנכ"ל CFL בדק סקר של משרד המסחר והתעשייה שחל ברמה הארצית וחשב כי התוצאות משקפות תמיכה בהוצאה לפועל של רעיון המיטה שגדלה עם הילדים. אולם לצערו הוא הסתמך יותר מדי על התוצאות הכלליות של הסקר ולא טרח להסתכל לפרטי פרטים. אם היה עושה זאת היה מוצא אלמנטים שונים שלא תומכים במכירת מיטה שגדלה עם הילדים, כגון העדפה לקניית מיטה יד שנייה (פרט לאחר הולדת ילד ראשון) אזי קניית מיטה מותאמת ויקרה לא בהכרח חסכונית להורים. כמו כן בסקר ההורים הביעו מרמור ממחירי המיטות – ואילו מיטת CFL יקרה ביחס לשוק. בנוסף עלה מן הסקר כי משפחות עשירות יחסית שיכולות להרשות לעצמן את המיטה הגדלה עם הילד שהיא יקרה מעדיפות דווקא להחליף את המיטות מדי תקופה (3.5 שנים) מה שלא עונה לרעיון ההתאמה של המיטה עם הגדילה של הילד. כמו כן ההורים רוצים להחליף למשהו שהנער יעדיף – וכנראה שהתאמה של המיטה שבה גדל לא תהיה בדיוק מה שירצה. לכן, אם המנכ"ל היה מסתכל בתוצאות הסקר לעומק ולא רק בצורה שטחית, ומנתחן, היה רואה כי עדיף היה שלא לשווק מיטה מותאמת לילדים ונוער.

אופטימיות-יתר

החברה התעלמה מכך שהקמעונאים (לפי סוכני המכירות) לא הביעו התלהבות מהמיטות החדשות. החברה חשבה שהמוצר המקורי החדש פשוט לא מובן לקמעונאים אך הלקוחות יתלהבו, כפי שקרה עם המוצר הקודם, מה שנסך בהם אופטימיות חרף התגובות הפושרות מצד בעלי חנויות המכירה. החברה לא לקחה בחשבון את זה שכעת ישנה ההכרות המוקדמת של הקמעונאים עם מוצרי החברה ולכן החששות של הקמעונאים מפני אדישות של הלקוחות הינם מוצדקים כעת.

היעדר קנייה חוזרת

מרבית האוכלוסיה לפי סקר השוק קונה מיטה יד ראשונה פעם אחת לילד הראשון והיתר יד שנייה כלומר זהו שוק שבו אין ממש קנייה חוזרת עבור רוב האוכלוסיה ולכן מראש מחזורי הקניות אינם גבוהים ל-CFL ובכלל לחברות המיטות לילדים ונוער. הרבעון העליון כן קונה מדי כמה שנים מיטה חדשה לגמרי, אבל דואג שתהיה אופנתית דבר שהמיטות החדשות של CFL לא עונות עליו בשל הרעיון כי רק מגדילים את המיטה ולא מחליפים את העיצוב שלה לאופנתי יותר.

חוסר מודעות למותג

החברה חשבה ש-CFL מאד מוכרת בקרב הורי ילדים. אולם, סקר השוק שערכה בדיעבד גילה כי רוב ההורים לא מכירים את מותג CFL או מותגים ספציפיים של מיטות ילדים ונוער באופן כללי.

מיצוב בעייתי

החברה מיצבה עצמה גבוה על צירי המפה התפיסתית המורכבת מאיכות (עץ מלא, אמצעי בטיחות) ומחיר (125% מעל הממוצע בשוק). עם זאת, לפי סקר השוק לקוחות אמידים מעדיפים מיטה עם עיצוב אופנתי, ואילו מיצוב החברה מבחינה אופנתית כרגע לא גבוה במיוחד – במדינות אחרות ישנו ריהוט ילדים ונוער אופנתי במיוחד, אבל בארץ לא רואים אותו כ"כ. עם זאת, כיום הודות לאינטרנט, כל הורה וילדיו יכולים להתעדכן במה אופנתי בריהוט הילדים כיום ולהסיק כי CFL לא הכי אופנתית.

מוצר לא ברור

בסקר שלאחר החלטת רכישה שביצעה CFL התגלה כי מי שלא קנה את המיטה המותאמת נרתע בשל כך שהרעיון שעומד מאחורי המוצר לא היה ברור לו, לא הבין איך אמורים להוסיף את החלקים שמגדילים את המיטה ולא חשב שהחברה באמת תספק אחריות לעשר שנים. החברה גם לא הראתה בחנויות דגם של המיטה אלא הסתייעה רק בתמונות מתוך ספר המוצרים, מה שעוד יותר הקשה על הלקוחות להבין את המוצר – לא יכלו אפילו לראותו במציאות.

חיזוי מוטעה

החברה חשבה שבהתאם להתלהבות הלקוחות המפתיעה מהליין הקודם של מיטות בטיחותיות מעץ מלא (מה שקודם לא היה כל כך בשוק הישראלי פרט לייבוא מסקנדינביה שלא היה נפוץ במיוחד) כך גם הלקוחות יתלהבו פתאום מהמיטה המותאמת לילד, בניגוד למה שהקמעונאים אמרו לחברה, שאין ממש התעניינות במוצר שכזה לפי סוכני המכירות. אולם בפועל לקוחות נמנעו מלקנות את המיטה המותאמת מסיבותיה (יקר, לא מובן, אין המחשה, לא ניתן לשמור על טרנדיות לאורך הזמן, לא בוטחים באחריות החברה וכו'). כלומר הייתה טעות בחיזוי.

2. מיצוב המוצר – כפי שהחברה רואה והצעה לחידוש

כרגע החברה רואה את קהל המטרה כילדים ובני נוער מכל שכבות האוכלוסיה. אם נסתכל על מיצוב דרך מפה תפיסתית קרי על שני צירים של תכונות עיקריות שהחברה מבקשת לייחס למוצר שלה לפי תפיסת קהל היעד (Lauga & Ofek, 2011) אז היא ביקשה למצב את עצמה כחברה בעלת מוצר איכותי (עץ מלא, מנגנוני בטיחות, אפשרויות התאמה, אחריות לעשר שנים וכו') ויקר (125% מעל הממוצע בשוק) כפי שהשתקף גם במסע הפרסום שלה שהדגיש כי האיכות שווה את תוספת

הכסף. מנגד עומדות המתחרות שלה, שהן ייבוא סקנדינבי מעץ מלא, שהוא גם איכותי אך פחות יקר מהמיטה המותאמת לגיל, ונחשב לאופנתי; וייצור ישראלי, בינוני באיכותו (עץ חצי מלא), פחות יקר מ-CFL, לא בהכרח אופנתי. יתרונות המיצוב הנוכחי עומדים בכך שהוא משקף את איכות המיטה בצורה מציאותית. החברה אכן מקפידה מאד על איכות בכל רמה. אולם החסרונות שהמיצוב לא פונה לקהל היעד הנכון אלא לקהל יעד רחב מדי שכן מרבית ההורים גם אם רוצים מוצר איכותי לילדיהם לא יכולים לשלם על מיטה כזאת.

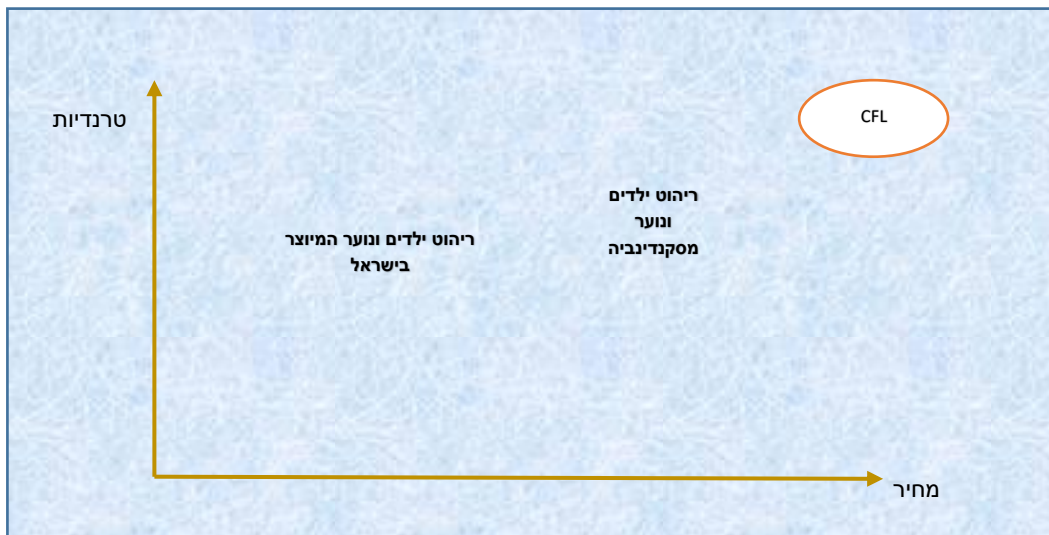
החברה צריכה לפנות להורים שמחפשים מיטה איכותית ככל האפשר לילדיהם ומוכנים לשלם על כך. מדובר לפי סקר השוק על הורים מהרבעון העליון של ההכנסה. אולם, הורים אלה מאד חשובה להם הטרנדיות של המוצר – הם מקשיבים להעדפות וטעמי הילד שרוצה מיטה אופנתית. כיום הודות לאינטרנט ניתן בקלות לראות מה האופנה הקיימת בריהוט ילדים ונוער בחו"ל ולהשוות למוצרים הזמינים בארץ, ולצפות לסטנדרט אופנה גבוה יותר. לכן במיצוב החדש כדאי לחברה להדגיש יותר אופנתיות גבוהה ולא להדגיש כל כך את האיכות, כלומר עליה לצאת בקמפיין שמדגיש עד כמה מיטה מותאמת לגיל זה חדשני, אופנתי וכו' וגם לדאוג לעיצובים אופנתיים יותר. חסרונות מיצוב זה שלא ממשיך עם הקו השיווקי של המוצר הקודם שהצליח בשל איכותו הרבה, כלומר הסיפור השיווקי של החברה "נשבר". אבל זה לא חסרון גדול כי ממילא אנשים לא מודעים במיוחד לחברה לפי הסקר. היתרון כמובן המיצוב החדש פונה לקהל יעד מצומצם יותר, בני נוער מהרבעון העליון, שהוריהם באמת יכולים להרשות לעצמם לקנות מיטה ב-125% מעל מחיר השוק הממוצע. על ידי שיווק ממוקד תוכל החברה להגביר את המודעות אליה בקרב קהל היעד (למשל לפרסם בקניונים יוקרתיים, במגדלי יוקרה, וכו', במקום באמצעי פרסום לקהל הרחב) וכך הרבעון העליון ייטה לקנות את המיטה הגדלה עם הגיל.

מפה תפיסתית לפי CFL:



מפה תפיסתית – הצעה:

בחידוש זה למפה CFL ממצבת את עצמה כטרנדית במיוחד, לכל הפחות ברמה של האופנתיות של תעשיית הריהוט לילדים ונוער בחו"ל אשר לא מגיעה לישראל בשל קשיי ייבוא ככל הנראה, והמיצוב ייעשה ע"י קמפיין שיווקי מתאים ועיצובים טרנדיים יותר של המיטה. החברה יכולה גם להציע למשל לרכוש בעתיד את התוספות שמגדילות מיטה אשר יהיו אופנתיות יותר. המפה:



3. אסטרטגיה שיווקית

בדגש על טרנדיות גבוהה ומחיר גבוה, כפי שהעלינו במפה התפיסתית החדשה, ניצור אסטרטגיה שיווקית. ניעזר במודל 4P's (Epuran, Ivasciuc & Micu, 2015). נזכור שכעת קהל היעד – בני נוער וילדים מהרבעון העליון ולא כלל בני הנוער והילדים בניגוד לעבר.

Product – מוצר

בתוכנית השיווקית נדגיש כי המוצר הוא מיטת ילדים ונוער המתאימה את עצמה לגיל הילד, אשר הינה אופנתית מאד החל מהרעיון וכלה בעיצוב. האיכות תוזכר ברקע אך לא תהיה עיקר העניין.

Price – מחיר

125% מעל מחיר השוק הממוצע, שכן נרצה שקהל היעד יחשוב שזו מיטה יוקרתית המתאימה לשכבת ההכנסה של הרבעון העליון ולא מיטה פושטית.

Placement – מיקום

מיקום השיווק, מלבד המוצרים שמפוזרים בחנויות הקמעונאים, יהא בחנויות דגל של החברה שנקים לצורך העניין (כמו חנויות של איי רובוט שקמו לזמן מה בקניונים לצרכי קידום מוצר) ואם הן יצליחו אז גם נשאיר אותן קיימות. חנויות הדגל תוקמנה במתחמים יוקרתיים מוכרים, כמו נמל ת"א, ומתחמים יוקרתיים פחות שגרתיים לחנויות, כמו מגדלי U.

Promotion – קידום

דוגמה של המיטה תחולק לקמעונאים (בניגוד לעבר) וכמובן תופיע בחנויות הדגל. כך לקונים תהא חווייה חושית של המוצר שתגבר על זה שהוא לא ברור. הפרסומות יכוונו בעיקר לקהל היעד – כלומר יחולקו ברושורים רק במקומות יקרים כמו מגדלי U, הרצליה פיתוח וכו', יופיעו כבאנרים באתרים של דברים שקשורים לרבעון העליון

ביבליוגרפיה

Epuran, G., Ivasciuc, I. S., & Micu, A. (2015). From 4P's to 4 E's—How to Avoid the Risk of Unbalancing the Marketing Mix in Today Hotel Businesses. *Economics and Applied Informatics*, (2), 77-85.

Lauga, D., & Ofek, E. (2011). Product Positioning in a Two-Dimensional Vertical Differentiation Model: The Role of Quality Costs. *Marketing Science*, 30(5), 903-923.

אוניברסיטת
העבר