

תקציר מנהלים

- לגו הינה חברה אהודה ואהובה שפועלת כבר מ-1958 ומוצרה העיקרי הינה לבנים שמתחברות זו אל זו וניתן לבנות מהן דגמים שונים
- החברה ידעה שגשוג במכירות עד לשנות התשעים, עקב תפוגת הפטנט מה שגרם לכניסת מתחרים רבים לשוק הקוביות של לגו
- החברה שיקמה עצמה בשנות האלפיים דרך הוספת פעילות דיגיטאלית – כגון סרטים, סרטונים ביוטיוב, הקמת דפים ברשתות חברתיות ועוד
- מכירות החברות שגשגו מאז שוב
- ב-2017 לראשונה מאז 2004 חוותה החברה צניחה במכירות
- בעבודה זו נסקור את פעילותה של לגו מבחינה שיווקית: דרך מודל 5A נראה כיצד ממנפת כל שלב בדרך לקניית מוצר של לגו; דרך מודל 3O נראה מהם מעגלי ההשפעה בהם החברה משקיעה; דרך מודל הפרפר נראה מהם צרכי הלקוח
- החברה אכן משקיעה במינוף כל שלב בדרך לקנייה, וגם מתמקדת בהגברת ההמלצות של סביבת הצרכן על קניית המותג, אולם היא מתקשה לענות על צרכי הצרכנים בחדשנות דיגיטאלית מתמדת – ולא בכדי, שכן קשה לשמר הייפ סביב קוביות לאורך זמן כשיש שפע של מוצרים אחרים, פיזיים ומקוונים
- על מנת להמשיך להישאר רלוונטית בעתיד ושמכירותיה לא יצנחו עוד, נמליץ לחברה על מתיחת מותג דיגיטאלית נוספת – שילוב של מדפסת תלת מימד במשחקי לגו, יחד עם עיצובים מקוריים של הקובייה המסורתית בצד העיצוב המסורתי; וכן נמליץ על שמירת הרשתות החברתיות של החברה תוססות וערניות על מנת שהרלוונטיות שלה לא תדעך בעולם המקוון שחשוב כל כך לרבים מאיתנו.

תוכן עניינים

1.....	תקציר מנהלים
3.....	מבוא
4.....	הערוצים החדשים במסע אל הלקוח של לגו
4.....	רקע
6.....	מודל A5
7.....	מודל 30
9.....	כיצד לדעתך חייבת לגו להישאר חדשנית ולרלבנטית בשנים הבאות
10.....	ביבליוגרפיה

אדוואנטי

מבוא

לגו הינה חברת שנוסדה במהלך שנות ה-50 של המאה ה-20, עם צעצוע של לבנים מפלסטיק שיכולות להתחבר זו אל זו וליצור מבנים. צעצוע זה נרשם כפטנט של החברה וקסם הן לילדים והן למבוגרים וזכה לפופולריות רבה. אולם, ב-1988 פג תוקף הפטנט וצצו לחברה מתחרות רבות, מה שגרם להאטה במכירות באמצע שנות ה-90. באותה תקופה, בחרה לגו להתמודד עם ירידה זו במכירות על ידי הגוונה – יצירת משחקי וידאו, תוכניות טלוויזיה וגוי' המערבים דמויות ומבנים מלבנים של לגו. המהלך היה מוצלח והחברה חזרה לשגשג במכירות ברחבי העולם. מרבית המכירות היו דרך רשתות שיווק כגון וולמרט, אולם חוסר בתקשורת בשרשרת האספקה (בין המלאי הקיים לבין הביקוש בחנויות) גרם להאטה במכירות בשנית. כמו כן מחלקת הפיתוח הייתה מאד יצירתית, ערכה נסיונות והשתמשה בחומרי גלם ייחודיים – דבר שגרר הוצאות רבות גם כן. החברה נכנסה להפסדים. מנכ"ל חדש שנכנס ב-2004 הקפיד עם צמצום הוצאות והגברת יעילות, יחד עם הטמעת תוכנות מחשב שמסייעות בניהול יעיל של החברה כגון SAP יחד עם יצירת אחידות בניהול שרשרת האספקה ברחבי העולם, והביא את החברה האהובה לידי רווחיות ועלייה של 10% ברווחים. המנכ"ל לא שקט על שמריו והמשיך במשך עשור להטמיע מערכות חכמות לניהול מלאי ושרשרת אספקה. העובדה הזו, הביאה לידי עיצוב של תרבות ארגונית בחברה שמעודדת שיפור בכל התחומים.

במהלך 2014-2015 שמה לגו דגש רב על יזמות, דבר שהביא לשיפור בתחומי החדשנות, קשרי לקוחות ושרשרת האספקה. על מנת שלא לוותר על הצעצועים הגשמיים, לגו יצרה חיבור בין העולם הדיגיטלי לפיזי, למשל אפליקציות משחק המשלבת גם משחק עם הקוביות. נראה היה שיש אינסוף אפשרויות לשילוב בין העולם הפיזי לדיגיטלי. אולם לקח לשוק מעט זמן להסתגל לגישה המשלבת. זה גם היה שינוי: במקום "לדחוף" מוצר לאנשים, למעשה אתה "מושך" מוצר, כלומר דרך האפליקציה הם משתכנעים לקנות מוצר פיזי שמשלבת במשחק על מנת לקבל חוויה הוליסטית של המשחק.

בעבודה זו נדון בשאלה – כיצד פילסה לגו דרכה אל לב הלקוחות, כלומר, כיצד הביאה את עצמה לתודעת הלקוחות כך שאלו באמת יורידו את האפליקציה ואף יקנו כפועל יוצא את הצעצוע הפיזי שמשלבת במשחק הדיגיטלי? דרך מודל 5A נעמוד על הדרך שבה החברה מינפה כל שלב שעובר הצרכן בדרך לרכישה. דרך מודל 3O נבין על איזה מעגל השפעה החברה התמקדה בו. ודרך מודל הפרפר נראה כיצד החברה הצליחה לזהות ולענות על צרכי הלקוחות. כמו כן נראה איפה התגלו כשלים אצל החברה דרך המודלים, שכן ב-2017 חוותה החברה ירידה במכירות. לבסוף נציע דרך לשיקום מצבה של החברה דרך "מתיחת מותג" דיגיטלית מקורית וחדשנית שלגו טרם עשתה וכך נמליץ לשמר את העניין בה ואף להגביר דרך תיחזוק שוטף של הרשתות החברתיות.

הערוצים החדשים במסע אל הלקוח של לגו

רקע

קבוצת לגו מצאה כי עלייתה המהירה של המדיה החברתית וכלי הרישות יצרו מנעד אפשרויות נרחב על מנת לערב משתמשי קצה (מי שמשחק במשחקים של לגו). החברה הקימה דפי מעריצים, קבוצות ורשתות על מנת להגדיל את קהל מעריציה. המנכ"ל העריך כי ברגע שקהילות מקוונות יתחילו לגדול, מפגשי המעריצים יהפכו להיות נפוצים תדירים. אכן ההצלחה לא איחרה. ביוטיוב הפכה לגו למותג השני הנצפה ביותר. קמפיין פרסומי של לגו שילוב רשתות חברתיות, וידאו ואפליקציות – הקמפיין כלל וידאו קצר, "Beyond the Brick", שזכה לצפיות רבות ואף עודד את הצרכנים להתערב ולהעלות תוכן משלהם בתיוג של לגו. זאת מתוך הבנה שהמשתמשים רוצים להיות מעורבים, רוצים להיות בדיאלוג עם החברה, ולהעלות רעיונות ותוכן משלהם שהחברה תגיב אליו. בכך החברה מינפה את הקהילות המקוונות של המעריצים והרשתות החברתיות, הצליחה להתחבר מחדש לחובבי לגו מבוגרים ששיחקו בצעצוע בילדותם. למשל, מתוך כך נוצר פרויקט הארכיטקטורה של לגו – שחזור מבנים מפורסמים על ידי לבני לגו שיצרו המעריצים. יש לציין שהסרטון זכה למעל 120 מיליון צפיות והכניס לחברה כסף רב מפרסומות של יוטיוב. כמו כן החברה יצרה סרטים עם דמויות של לגו שזכו להצלחה רבה, בקרב ילדים ומבוגרים, כמו גם תוכניות טלוויזיה לילדים. החברה גם שיתפה פעולה עם יוצרים חיצוניים – כמו סידני, וורנר ברוז (באטמן), סטאר וורז – ויצרה גרסאות משלה לסרטים שלהן.

החברה גם הייתה קשובה לדרישות מעריציה ויצרה למשל גיליון תלת מימד שמראה את המוצרים של החברה על ידי אנימציות משעשעות. חדשנות שיווקית מעין זו הייתה רק דרך אחת לענות הביקוש הגובר של הלקוחות. הלקוחות הקמעונאיים (מי שמוכר את לגו על מדפים הפיזיים או המקוונים – כגון אמזון או וולמרט) שהופכים יותר דיגיטאליים עם הזמן מבקשים ערוץ שכולל הכול – גם גישות מסורתיות וגם דיגיטאליות לשיווק ומכירות – קרי תקשורת חוצת ערוצים. ההנהלה של לגו התכוונה להמשיך ולפתח את הדיגיטליזציה בלגו.

ב-2016 רצתה להבין יותר טוב את כיווני ההתקדמות שלה מבחינת יזמות דיגיטאלית וכיצד היא יכולה למצב את עצמה בתור מיזם דיגיטאלי. מכיוון שלגו לא ממש נחשבת בתור חברת משחקי מחשב למשל, הם חששו להישאר מאחור מבחינה דיגיטאלית בפן של מוצרי חדשים או תקשורת עם הלקוחות. החברה רצתה לוודא שהיא מסוגלת לזהות ולאמץ טכנולוגיות חדשות חשובות והזדמנויות עסקיות במהירות. יתרה מכך, מנהיגים ביקשו לשלב מערכות ותהליכים חדשים וכן לשלב כישרונות חדשים ודרכי חשיבה רעננות בצוות החברה.

תקשורת דיגיטאלית עם הלקוחות היא יותר מהירה, ישירה ואישית מאשר התקשורת המסורתית עם לקוחות החברה. נדרש היה ליצור ערוץ שנגיש כל שעות היממה, ופעיל הן מסורתית והן דיגיטאלית. יתרה מכך, הצעצועים הדיגיטאליים החדשים דרשו יצירת מעורבות מתמשכת בין הלקוחות לחברה. זה אילץ את החברה לאמץ טכנולוגיות חדשות ולזנוח ישנות. כמו כן הצעצועים הדיגיטאליים דרשו ניטור מוקפד בקרב הקמעונאיים שכן בניגוד ללבנים המסורתיות של לגו, הצעצועים הדיגיטאליים יוצאים עד מהרה מן האופנה. יתרה מכך, הצעצועים הדיגיטאליים בניגוד למסורתיים יוצרו אצל שותפים דיגיטאליים ולא בקרב החברה עצמה, בניגוד ללבנים

הפיזיות. אולם זה לא הרתיע את מנהלי לגו אשר ביקשו להוביל בזיהוי הזדמנויות ובפיתוח מוצרים חדשים.

על מנת לעמוד בדרישות הדיגיטאליות החדשות על לגו היה לפתח פלטפורמה חדשה של מערכות תשתית שיתמכו בפנים הבאים: יצירת משחקים חדשים בזריזות, אינטראקציה תמידית עם הלקוח להבנת דרישותיו, וזמינות 24/7 לדרישות הלקוחות. כלומר נדרשת פלטפורמה שמערבת את הלקוח בצורה תמידית. הפלטפורמה הקודמת שלהם הייתה אמורה להתעסק בהגברת היעילות ושמירת בסיס הנתונים מאובטח. הפלטפורמה החדשה שמערבת לקוחות אמורה לעסוק בחדשנות ובהגברת מעורבות לקוחות. הפלטפורמה של מעורבות לקוחות אמורה לא רק להגדיל קהל לקוחות ולשפר קשרים אתו אלא גם לשפר תפוקה וכן את מהירות התגובה לשוק.

ההפיכה לחברה יותר דיגיטאלית דרשה שינוי גם מן העובדים שכעת צריכים לשנות את דרך קבלת ההחלטות (יותר מבוססת-נתונים כעת), נאלצים לעבוד יותר שעות עבודה על מנת להתאים עצמם לצוותים גלובליים וכן לעבוד גם מן הנייד, ובנוסף ההיררכיה הפכה יותר שטוחה. עובדים שמעריכים יציבות וכן מעדיפים הליכי עבודה סטנדרטיים התקשו להתרגל לדרכי חשיבה של עבודה בסביבה דיגיטאלית.

על מנת להבטיח זרימה של רעיונות חדשניים למוצרים ושירותים חדשים, על מנת למנף וליצור פלטפורמות למעורבות לקוח ועל מנת לשתף פעולה בצורה יעילה עם קולגות ועובדים חיצוניים, לגו לוקחת בחשבון מגוון יוזמות שמעודדות צורות חשיבות וכישורים חדשים, כגון מחנה שיקנה לעובדים כישורים חדשים, הנהלה שלוקחת יותר סיכון מימוני, יצירת צוות אנליטי וחידוש טבלת הביצועים הרצויים לחברה.

מאמצי החברה המתמשכים אכן הוכיחו את עצמם – ב-2016 מיצובה של לגו היה כעסק דיגיטאלי, כפי שההנהלה רצתה שיקרה לפני עשור. אולם, ב-2017 חוותה החברה נפילה במכירות, פעם ראשונה מאז 2004, חרף כך שהחברה עדיין אהובה על ילדים ומבוגרים כאחד. אחת הדרכים להתמודד עם הנפילה במכירות הינה דרך מחלקת הקריאייטיב, שלגו החליטה להפכה למחלקה פנימית במקום מיקור חוץ כפי שהיה בעבר. המטרה הייתה להאיץ מהירות תגובה מבחינת הפקה של פרסומות ותכנים מקוונים ברשתות החברתיות של לגו. מחלקת הפרסום מנסה להאיץ את החלטותיה, קרי, לטכס יותר מהר עמדה באשר לדרך שבה התוכן צריך להיראות, ושהצוות של הגרפיקה, התסריטאות וכו' יפיק מהר יותר את התוכן. התגובה המהירה אמורה להתאים לעולם הדיגיטאלי המואץ. לגו גם מנסה להתרחב לשווקים חדשים, כגון סין ודובאי, שם אנשים לא ממש מכירים את לגו. עם זאת, יש לציין כי 70-75% מהכנסות החברה עדיין מגיעות מהמוצרים המסורתיים – הלבנים של לגו.

אם כן, כרגע לרגע יש מספר ערוצי שיווק: דפים של לגו ברשתות החברתיות, מוצרים במדפי החנויות הקמעונאיות הפיזיות והמקוונות, דרך סרטים ותוכניות טלוויזיה, ופרסומות רגילות. הפרסום המקוון והפרסום דרך סרטים וטלוויזיה הינו ערוץ שיווקי חדש עבור החברה שעד 2004 כמעט ולא פרסמה דבר בצורה דיגיטאלית וגם לא היו לה בכלל מוצרים לא פיזיים.

כעת ננתח כיצד זיהתה לגו את הנקודות החשובות במסע אל הלקוח ואיך היא שיפרה ערך בכל נקודה של המסע. אחד המודלים המסייעים בכך הינו מודל 5A אשר דרכו ניתן להבין את הנקודות

הקריטיות שאפשר להגביר את המינוף שלהן בדרך של הצרכן לצרוך את המותג (אם יצרוך). נראה כיצד לגו מינפה כל שלב במהלך מודל 5A.

מודל A5

1. שלב המודעות

בשלב זה יש לחשוף את הצרכן למותג. פרט לרכישות קודמות, ניתן להגביר את מודעותו על ידי paid media - פרסומות, owned media - דפים מקוונים של החברה למשל ברשתות חברתיות או earned media - מפה לאוזן. לגו ב-2004 זיהתה כי המודעות של הצרכנים ללגו צנחה עקב כך שמתחרים רבים חיקו אותה עם תפוגת הפטנט וכן עקב כך שחברות מתחרות כגון מאטל כבר עברו לעולם הדיגיטאלי. זיהוי זה היה wake up call עבור לגו, ומאז מאמציה של לגו היו מרובים ואף שילבה חלק מהמדיות על מנת לעורר מודעות חזקה אצל צרכנים חדשים וכן אצל מבוגרים שהכירו את לגו ואהבו בילדותם אך איבדו עניין עם השנים ועם כניסת מוצרים חדשים. לגו שילבה מגוון מדיות על מנת להגיע לתודעת הצרכנים – דבר שנחל הצלחה מרובה. למשל, את הפרסומת שלה "Beyond the Brick" יצרה דרך הדף שלה ביוטיוב, פירושו כי שילבה מדיה בתשלום עם מדיה בבעלותה. עוד דוגמה למדיה בבעלותה הייתה הסרטים המוצלחים של לגו (כמו באטמן בגירסת הלגו, סטאר וורז) שמשכו רבים לקולנוע והעלו את התודעה בקשר ללגו. החברה גם דאגה לייצר מדיה נרכשת, שכן עוררה את מעורבות הגולשים (לדוגמה, על ידי כך שבנו דגמי בניינים מלגו ושיתפו זאת ברשתות החברתיות שלהם גם כן – וכך חשפו גולשים אחרים לכך בצורה חיובית). גם זה היה פרויקט מוצלח ולגו חדרה בחזרה לתודעה של הציבור ברחבי העולם.

2. שלב המשיכה

שלב זה נועד לעורר סקרנות בקשר למותג אצל הצרכן שהפך מודע למותג. יש ליצור רושם מרהיב אצל הצרכן, על מנת שיזכור את המותג מבין ההיצע הגדול הקיים בימינו לכל סוג מוצר. למשל, אלמנטים של הפתעה שנגרמים על ידי חידוש יוצרים אפקט של התרשמות גבוהה (St-James & Taylor, 2004) לגו הבינה כי האריזה והתוכן מעט מיושנים ביחס למוצרים פיזיים ודיגיטאליים שקיימים כיום וכי עליה לשנות זאת. לגו כיום אכן מנסה להרשים את הלקוח הפוטנציאלי, על ידי סרטים איכותיים שזוכים להצלחה מסחררת בקולנועים, על ידי משחקים חדשים ומעניינים, על ידי אריזה יפה ומעניינת מחדש של הלבנים המסורתיות, סרטונים מושקעים ביוטיוב שמגבירים את קהילת המעריצים וכו'.

3. שלב השאלה

זהו שלב ההתעניינות הפעילה מצד הלקוח במותג מתוך המותגים שהוא נמשך אליהם, שמסקרנים אותו. הלקוח מדבר על כך עם סביבתו, מתעניין בתקשורת, באתר המותג, בביקורות עליו, ואף מתנסה פיזית בחנויות. לגו הבינה כי צריך להיות נגישים ללקוח מבחינה של אינטרקציה, על מנת שיוכל להתעניין בנוחיות ולא יוותר רק בגלל שקשה למצוא מידע שביקש למצוא על המותג, ולכן מספקת מענה ללקוחות בכל שאלה בכל פלטפורמה, 24/7 – בכל רשת חברתית (פייסבוק, אינטסגרם וכו') וגם באתר הבית, וכמובן שדרך שירות לקוחות טלפוני ונציגים פרונטאליים בחנויות.

4. שלב העשייה

העשייה כוללת רכישה ושימוש במוצר, לרבות שירותי החברה בשלב פוסט-צריכה, כלומר שירות לקוחות. לגו אכן מעמידה שירות מלא ללקוחותיה, הן בשלבי הקנייה והן בשלבי השימוש. לגו תמיד זמינה ומסייעת. הדבר מסייע לחוויית שימוש חיובית שתיזכר לטובה בלב הצרכן ותשפיע עליו לקנות עוד מן החברה.

עד שלב זה הגיע בעבר מודל 4A, אולם גישות חדשות למודל מוסיפות את שלב הקידום, שהמודעות לגביו הפכה חזקה יותר בשנים האחרונות, ולמעשה כך הופך המודל ל-5A.

5. שלב הקידום

צרכן שחויית השימוש והשירות לאחר הצריכה שלו הינה טובה, הופך תוך השימוש והרכישה החוזרת, לנאמן למותג. לפעמים, מתוך נאמנותו, הוא גם הופך למעין איש מכירות ומקדם את המותג בצורה וולונטרית, כלומר ממליץ עליו לחבריו ומשפחתו. אם כי נאמנות לא תמיד מנבאת קידום, ומכאן שלמותג כדאי לעודד את הצרכנים לקדם את המותג מרצונם. דרכים לכך הינן סקר צריכה, מעורבות ברשתות חברתיות. זה גם מחזיר אותנו ל-1A, שכן קידום המוצר יכול להוות כלי להעלאת מודעות למותג בקרב אנשים נוספים, וזה עוד סיבה למה כדאי למותג לעודד קידום מצד הצרכנים עצמם. כמו כן מחקרים מראים שקידום מצד הצרכנים לסביבתם למעשה משפר מאד את האהבה למותג בקרב הצרכנים וחבריהם (Wallace, Buil & de Chernatony, 2014).

מודל 5A יכול לשמש כדרך לבדוק את יעילות השיווק בחברה. ניתן למדוד ע"י סקר צרכנים נרחב את היחסים הבאים: PAR מודד כמה קונים ביחס למספר המתעניינים, כלומר שיעור המעבר משלב המודעות לשלב העשייה; BAR מודד כמה מקדמים מתוך מספר המתעניינים, כלומר כמה עבר משלב התעניינות לשלב הקידום. ככל שהיחסים יותר גבוהים, השיווק מוצלח, וככל שיותר נמוכים, השיווק פחות טוב ויש להחליף אסטרטגיה שיווקית לאחת שתגביר את היחסים הללו. לגו יכולים לבדוק זאת בדרכים הבאות: כמה קונים מוצרי לגו מתוך נתוני החברה שגם נלקחים מהרשתות שמוכרות לגו על מדפיהן או בחנויות המקוונות שלהן, מספר המקדמים ניתן לספור על ידי סקר צרכנים שיועבר דרך חברות סקרים וכן על ידי מעקב קידום ברשתות החברתיות, ואת מספר האנשים שמודעים למותג ניתן גם לעמוד עליו מתוך סקר צרכנים נרחב ועולמי דרך חברות סקרים.

מודל 3O

מודל זה מתאר שלושה מעגלים של השפעה על הלקוח לפי סדר השפעה עולה כרונולוגית מרגע המודעות אל המותג כאשר המעגלים מנסים לעודד צריכה או לבלום אותה:

1. "חיצוניים" – כוללים את המותג ונציגים של המותג, כגון סוכני מכירות
2. "הם" – סביבתו הקרובה קרי חברים, משפחה, קולגות
3. "אני" – הלקוח עצמו ומידת שביעות רצונו מן המוצר

כשלקוח מכיר את המותג לראשונה וקונה ממנו, למעשה הוא מושפע קודם כל מהחברה ומאמצי השיווק שלה. לאחר מכן הוא מושפע מקרוביו אשר ניסו את המוצר, שמעו עליו דיעה מסוימת וכו'. לבסוף אם רכש או לא רכש, הוא מגבש לעצמו דיעה. זהו הסדר הראשוני של מעגלי ההשפעה

ולאחר מכן הם יכולים להשפיע אחד על השני בצורה הדדית ודינמית, בעיקר בשלבים של שאלה ושל עשייה מתוך מודל 5A. מותגים צריכים להבין מה המעגל שהכי משפיע על הצרכן בנוגע למוצרים שלהם ולהשקיע במעגלים אלו יותר מאשר באחרים.

בנוגע ללגו, היום כשיש שפע מוצרים וצעצועים לילדים ולמבוגרים, והצעצועים הינם גם אונליין וגם פיזיים, קשה לצרכן בכלל להיות מודע למוצר מתוך השפע, ואם מודע אליו – לא בטוח שיתעניין בו בכלל. על כן המעגל החשוב ביותר עבור לגו ודומותיה זה מעגל ה"הם", כלומר לגו צריכה שאנשים מסביבת הצרכנים ימליצו על המותג (East, Hammond, Lomax & Robinson, 2005). היום סביבתו של הצרכן לא כוללת רק חברים אלא גם אנשים אחרים מרשתות חברתיות ומובילי דעת קהל מהרשת, למשל אנשים עם ערוצים פופולריים ביוטיוב (Gupta & Harris, 2010). לכן יצרה לגו את שיתופי הפעולה עם אנשים מרחבי הרשת למשל בפרויקט הבנייה של בניינים מפורסמים מלגו, דבר אשר גורם לצרכן למעשה לגבש דעה חיובית על המוצרים של לגו דרך אנשים אחרים. כמו כן לגו דואגת להיות פעילה במגוון רשתות חברתיות – פורומים משלה, פייסבוק, אינטסגרם וכו'. זהו מהלך חכם שמשפיע גם על מעגל "אני" שכן חוויית השימוש הופכת לחיובית יותר דרך השיתוף עם אחרים, וכן מגביר את נאמנות הצרכן למותג דרך המעורבות היומיומית בקהילות המקוונות, וכן זה גם משפיע על מעגל ה"הם" שכן דרך הרשתות החברתיות חברים של הצרכנים הקיימים נחשפים למותג ורואים בקיומה של קהילה תוססת שגם חבריהם בה כהמלצה חיובית לשימוש במותג.

מודל הפרפר

לפי מודל זה יש 3 שאלות לשאול בעת בניית אסטרטגיה שיווקית (Carson & Cromie, 1990):

1. מי הלקוח? אצל לגו הלקוח הוא ילדים בכללותם וכן מבוגרים שיש להם נוסטלגיה ללגו או שאוהבים להרכיב דברים או לשחק אונליין בזמנם הפנוי (Sarkar, 2007).
2. מה הלקוח צריך? כיום הלקוחות צריכים משחקים מעניינים, חדשניים, שיכולים לשלב עוד שחקנים גם פיזית וגם אונליין. צריך לחדש להם במשחקים כל העת, על מנת לשמור על רמה גבוהה של עניין. למשל, להוסיף דרכים חדשים שבהם המשתתפים יהיו מעורבים יותר במשחק (קהילות רשתיות וכו') (Dickey, 2005).
3. איך עושים זאת? לגו משיגה את צרכי הלקוחות ע"י הוצאה של משחקים חדשים כל העת, שמירה על מעורבות הצרכנים דרך רשתות חברתיות (תחרויות בנייה בלגו, רשתות מעריצים, משחקים שיוצרים קהילות, סרטים עם דמויות שיוצרים מהן סרטונים ויראליים) ושיווק זריז ומהיר שעונה על טרנדים ואף יוצר אותם.

הבעייתיות בלגו: חרף כך שלגו משתדלת להיות עדכנית ועניינית, קצב החדשנות שלה לא עומד בקצב של העולם הדיגיטאלי. לדוגמא, אם נסתכל על הסרטים שהיא מוציאה, הרי שתדירות הוצאתם לאקרנים הינה נמוכה יחסית (ייתכן בשל כך שהפקתם מורכבת). גם המשחקים שהיא מוציאה לא מחדשים הרבה כל פעם וגם קצב הוצאתם אינו מאד מהיר וזה ברור מדוע – קשה לחדש כל פעם. כמו כן ההייפ סביב מוצר מסוים לא נשמר לעולם גבוה תמיד, אלא הוא יורד. לגו מתרכזת סביב הקוביות המסורתיות שלה תמיד, גם כשהיא מוציאה משחקים או סרטים חדשים, ועל כן קשה לצפות כי התעניינות הצרכנים והמכירות יהיו בשיאן וימשיכו לטפס מדי שנה. יותר סביר כי מדי פעם ההתעניינות בלגו תגבר – למשל אם תוציא סרט מעניין/מצחיק עם הדמויות

שלה, או משחק שממש מרתק אליו מבוגרים וילדים. אבל דברים כאלה לא יכולים לקרות כל הזמן, בעיקר אם ההתמקדות היא דרך הפריזמה של הקוביות של לגו. לכן לגו לא יכולה לענות על צרכי לקוחותיה בצורה תדירה, גם תאלץ את מחלקת הקריאייטיב להיות מאד זריזה. ולפי מודל 5A הרי שזה כשל בשלב העניין מצד הלקוח. לפי מודל 3O הכשל הינו במעגל ה"הם", שכן עולים מוצרים פופולריים אחרים שהסביבה ממליצה עליהם ושהרשתות החברתיות שלהם עולות ברמת הפופולאריות, ולכן ההייפ סביב לגו יורד מעת לעת.

כיצד לדעתך חייבת לגו להישאר חדשנית ולרלבנטית בשנים הבאות

על מנת שלגו תוכל להישאר רלוונטית לשנים הבאות עליה לבצע "מתיחת מותג" והכוונה בכך היא כי החברה צריכה להוסיף פעילות דיגיטאלית חדשה שעונה על המימדים הבאים: רלוונטיות - לענות על ערכי החברה בעיני הלקוח; יכולות - החברה צריכה להיות מסוגלת לתמוך בטכנולוגיה ולאמצה; ערך מוסף - הפעילות הדיגיטאלית צריכה לתת לצרכן ערך שלא היה בידי החברה קודם לכן. אין ספק כי לגו עשתה מאז 2004 הרבה "מתיחות מותג" שכן אימצה מגוון כלים טכנולוגיים: משחקים מקוונים דרך הרשת ודרך אפליקציות בנייד, סרטים, דפים תוססים ברשתות חברתיות ועוד. כל זאת תוך שמירה על הקוביות המסורתיות של החברה בתור מוקד העניין - דמויות מלגו במשחקים ובסרטים, שילוב קוביות המשחק האמתיות כחלק מהמשחק וכו'. נדמה כי לחברה אין מה לחדש עוד, אך לדעתי, החברה יכולה ללכת עוד צעד קדימה ולשלב את לגו במדפסות תלת מימד. כלומר, ילדים ומבוגרים יוכלו דרך מדפסת תלת מימד שלהם או של לגו להדפיס קוביות מסורתיות של לגו, או בעיצוב חדשני, כרצונם (למשל בצורה עגולה), וכך ליצור מגוון חדשני של דגמים שאפשר יהיה להרחיב איתם את תחומי הבנייה של לגו. כמו כן החברה תערב את העולם המקוון על ידי יצירת תחרויות של בניית דגמים יפים, משחקים שמשלבים חשיבה של אילו דגמים להדפיס וכו'. הוספת מדפסת תלת מימד למשחקי לגו שומרת על רלוונטיות כי ערכי החברה נשמרים (למשל - הקוביות הקלאסיות ודרך הבנייה המסורתית ממשיכים בפעילות זו), החברה יכולה לתמוך טכנולוגית בהדפסות תלת מימד ע"י מיקור חוץ לחברות שעוסקות בכך, וזה נותן ערך מוסף שכן מגביר את היצירתיות ולמעשה מותח את הגבולות של מה שאפשר לבנות עם לגו, מגביר את השיתוף הקהילתי המקוון וכן מגביר את העניין בחברה שכן יתר החברות כמו מאטל לא משלבות שימוש במדפסות תלת מימד - מה שגם נותן לחברה יתרון תחרותי.

עוד נקודה שאבקש להדגיש כחלק מההמלצה, היא שעל לגו להמשיך ולתמוך בקידום המוצר בצורה של קידום הצרכן לסביבתו (שלב חמישי במודל 5A). להמשיך להקפיד על שיתוף פוסט מצד הצרכנים עם התיוג של החברה, על תחרויות של בניית מודלים שונים, על קהילה מקוונת ערה כגון פורומים ודפי רשתות חברתיות שנוגעים ללגו, למשחקים של לגו, לסרטים של לגו וכו'. תמיד רצוי לחדש, להקפיד על טרנדיות, וגם אם אין סרט חדש שיוצא לאקרנים בקרוב, או שאין משחק חדש, להקפיד שהקהילות יהיו תוססות וערניות כי בימינו מלבד העולם הפיזי לכל אחד יש גם זהות מקוונת, חברים מקוונים, פורומים שמתעניין בהם, דפי פייסבוק ועמודי אינסטגרם שמשותף בהם וכו'. חברה שמקפידה על מעורבות לקוחותיה ברשתות החברתיות דואגת להישאר רלוונטית בעתיד גם אם לא מוציאה כרגע מוצרים חדשים. דרך מעורבות הצרכנים, חברי הצרכנים נמשכים בעצמם למותג, שכן רואים בכך מעין המלצה חיובית על המותג, דבר שמגדיל את קהל הלקוחות הפוטנציאליים.

- Carson, D., & Cromie, S. (1990). Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *Journal of Consumer Marketing*, 7(3), 5-18.
- Dickey, M. D. (2005). Engaging by design: How engagement strategies in popular computer and video games can inform instructional design. *Educational technology research and development*, 53(2), 67-83.
- East, R., Hammond, K., Lomax, W., & Robinson, H. (2005). What is the effect of a recommendation?. *The Marketing Review*, 5(2), 145-157.
- Gupta, P., & Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1041-1049.
- Sarkar, S. (2007). Staying Alive: Struggles in Innovation Space. *Innovation, Market Archetypes and Outcome: An Integrated Framework*, 97-116.
- St-James, Y., & Taylor, S. (2004). Delight-as-magic: refining the conceptual domain of customer delight. *ACR North American Advances*.
- Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: brand love and WOM outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 33-42.