המותג שהפך את המיתון להזדמנות

טבע נאות

את הכי יפה כשנוח לך

ראובני פרידן IPG

effie awards

טופס מועמד לתחרות השיווק והפרסום האפקטיבי

"Effie Awards" ישראל 2010

טבע נאות

המותג שהפך את המיתון להזדמנות.

1. הסביבה השיווקית בטרם המהלך

"2009 תהיה שנת מיתון של ממש עם עלייה משמעותית בשיעור האבטלה, בקשיים כלכליים של משקי-הבית ובהיקפי פשיטות הרגל של חברות. זהו משבר פיננסי אדיר מימדים המתפתח והופך למשבר כלכלי ריאלי גלובלי, בעוצמה שלא נחוותה כבר עשרות רבות של שנים"

(גליה מאור, מנכ"לית לאומי, *גלובס*, נוב' 08)

המשבר הכלכלי הציב בפני החברות המסחריות בכלל ובפני חברות האופנה בפרט, אתגר הישרדות מורכב במיוחד.

חברת טבע נאות הצליחה לעשות את הלא יאמן – והצליחה לצמוח ב- 25% בעוד שוק האופנה כולו ירד בלמעלה מ- 5%.

<u>שנת 2009 - בצל המשבר הכלכלי</u>

המשבר הכלכלי של שנת 2009 הוא מהחמורים שידעה המדינה:

- פיטורים המוניים הביאו לשיעור אבטלה של 7.1%
- ירידה של 2.1% בפדיון המסחר הקמעונאי ו- 2.4% בפדיון ענפי המסחר והשירותים
- צניחה של 28.5% בהיקף ייצוא הסחורות ושל 39% בייבוא חומרי גלם
- ירידה של 4.8% בהיקף הייצור התעשייתי

<u>המיתון ושוק האופנה</u>

בענף האופנה, המזוהה עם נהנתנות ורווחה כלכלית, המצב היה מורכב עוד יותר:
התערערות הביטחון הפיננסי והאבטלה הגואה הביאו למגמת חשבון נפש כלפי אורח החיים הבזבזני והראוותני שבו אנו חיים וכפועל יוצא - לצמצום הצריכה הפרטית:

- 50% צמצמו/דחו קניית בגדים והנעלה
- 29% צמצמו את הביקורים במרכזי קניות, "כדי לא להתפתות"
- 38% דיווחו על מעבר למקומות קנייה זולים ומעבר למותגים זולים יותר

התוצאה – ירידה של 5.2% בהיקף שוק האופנה!!!

רשתות האופנה החלו מגיבות למשבר באופנים שונים במטרה לצמצם ככל הניתן את נזקי המשבר:

- <u>סגירת חנויות בשם מהלכי ייעול</u>: כינוס מותגים של FOX, מכירת אירית, JUMP וילדותי לאחר הגעתן לכונס נכסים
- <u>העמקת הנחות והקדמת מבצעי סוף עונה</u>, לשם הגברת הקניות והפחתת המלאים
- <u>צמצום היקפי הפרסום והשיווק</u> – בשנת 2009 הצטמצמה ההוצאה לפרסום בענף האופנה בלמעלה מ- 15%. דבר המעיד יותר מכל מהלכי ההתייעלות של השחקנים בענף.

עבור טבע נאות, השחקן המוביל בשוק נעלי הנוחות, המשבר הכלכלי היווה אתגר נוסף לאתגרים אשר חווה החברה בשנים האחרונות, לאור התגברות התחרות בקטגוריה.

התחרות של טבע נאות התגברה בשנים האחרונות במספר מישורים:

1. הנוחות הפכה לדרישה גנרית - משתנה הנוחות הפך להיות משתנה סף, מובן מאליו בכל נעל, כאשר הצרכן מצפה לקבל מנעל איתה הולכים לעבודה גם תועלות של יופי ואופנתיות. הנוחות בפני עצמה היא לא הסיבה הבלעדית לרכישת נעל. רוב הצרכנים מחפשים הרגשה טובה, נוחות, יופי וחופשיות בנעל. בעוד שסגמנט הנוחות מהווה 5% מסך שוק ההנעלה הישראלי, דרישת הנוחות כיום היא חוצת קטגוריות, מעבר לזירת נעלי הנוחות.
2. נעלי אופנה מתחרות מדגישות את נושא הנוחות: מתחריה העקיפים של טבע נאות החלו לנכס לעצמם את ערך הנוחות:

- יותר ויותר מותגי הנעלת ספורט נכנסים לזירת הנוחות. מותגי ספורט קלאסיים, דוגמת פומה, נייקי ואדידס - מפסיקים להיות נעלי ספורט בלבד, ונהיים מותגי אופנה, של נעליים המשלבות אמירה אופנתית עם נוחות של נעל ספורט.
- מותגי נעלי אופנה קלאסיים, ישראליים ובינלאומיים (דוגמת גזית, אלדו) נכנסים גם הם לזירת הנוחות, ומתחילים לשווק נעלי אופנה עם אוריינטציה של נוחות. הגבולות המסורתיים בין אופנה ונוחות מטשטשים, וזירת הנוחות הבלעדית של טבע נאות נפרצת.

3. נעלי נוחות מתחרות מדברות אופנה: מדובר במתחריה הישירים של טבע נאות, אשר החלו מנכסים לעצמם ערכי אופנה.

- אוריג'ינלס – מותג קמעונאי המחזיק במותגים יוקרתיים בתחום נעלי הנוחות. מדובר ברשת המונה 23 סניפים בקניונים המובילים, בשנת 2008 הקימו חנות קונספט למותג "Ecco" בקניון ארנה.
- מורן – מותג נעלי נוחות ישראלי, אשר משנת 2007 פועל תחת המסר "נוחות שתמיד באופנה". לטובת המהלך בחרו בסנדרה רינגלר, סטייליסטית מוכרת, כפרזנטורית.
- Clarck's- מותג פרימיום אנגלי, הנמכר בארץ ברשת נעלי נמרוד. בשנתיים האחרונות נפתחו שתי חנויות קונספט בקניון מלחה ובקניון שבעת הכוכבים. תקשור המותג נעשה סביב מבצעים והנחות בלבד, אך הוא מביא ערכי אופנה ולייף סטייל.
- ליידי קומפורט – מותג מעט יותר מבוגר. דגמי המותג משלבים בין נוחות ואופנה. ענת עצמון נבחרה להיות הפרזנטורית תחת המסר "comfort with an attitude"

כאשר התחרות נעשית צפופה, אין ספק כי המשבר הכלכלי מאיים מתמיד.

האתגר של טבע נאות – איך אפשר להפוך את המשבר להזדמנות???
איך ניתן להמשיך ולצמוח, למרות התחרות הגוברת,
ולמרות המיתון המרחף מעל!

2. המטרות העסקיות של המהלך

מטרת העל של המהלך הייתה – להמשיך בתנופת הצמיחה של טבע נאות, למרות המיתון הכלכלי, והמשבר הצפוי בשוק האופנה!

הצמיחה של טבע נאות נמדדה במספר פרמטרים:

א. גידול בהיקף מכירות (על אף המיתון והירידה בסך שוק האופנה!)

ב. גידול ברווחיות (על אף המיתון!)

ג. המשך התרחבות בפריסה – במספר חנויות הרשת (על אף המגמה של סגירת חנויות בשוק האופנה!)

	טרום המהלך	**יעד ל-2009**
מכירות כמותי	היעד הוצב בגידול ב-%	16%
מכירות כספי	היעד הוצב בגידול ב-%	10%
רווחיות (מתייחס לרווח נקי לפני מס)	היעד הוצב בגידול ב-%	15%
מספר חנויות	47	פתיחת 8 חנויות חדשות

3. מה היה "הרעיון הגדול" – "The Big Idea"

3. א.

"When the wind of change rises, some people build walls.

Others build windmills."

(פתגם סיני עתיק)

בעת משבר חברות רבות מגיבות בצורה אימפולסיבית מתגוננת: מהדקים את החגורה ומתכוננים להאטה בצמיחה – מצמצמים את תקציבי השיווק והפרסום, סוגרים חנויות, מצמצמים מלאים.

טבע נאות בחרה להפוך את תקופת המיתון להזדמנות – בעוד המתחרים "ירדו למחתרת", טבע נאות תהיה שם עבור הלקוחות ותענה על הצרכים המשתנים שלהם בתקופה שכזו.

- במקום לצמצם בתקציב השיווק החליטה טבע נאות להגדילו ב- 25%
- להרחיב את הקולקציה במקום להצר אותה
- הצגת 4 קולקציות ביניים Mid Collection
- הוחלט לתגבר מלאים במקום להפחיתם
- להוסיף נקודות ממשק עם הלקוח במקום לסגור חנויות

כאשר כולם נתונים באי ודאות, החליטה טבע נאות להיות המותג עליו אפשר להישען.

חיזוק המיצוב וההצעה לצרכן של טבע נאות והתאמתם לצרכים אותם הוליד המשבר, היו המפתח להצלחת המהלך.

ב. מה הוביל לפיתוח "הרעיון הגדול" – "The Big Idea"

בטבע נאות הבינו כי על מנת להתמודד עם המשבר הצפוי באופן מושכל, יש ללמוד את הצרכנים. להבין את הרגלי הקניה שלהם, את חששותיהם ואת צרכיהם בעת המיתון.

טבע נאות ערכה מחקר מקיף בשיתוף מכון Market Watch, עפ"י מודל שנבנה בחברת Synovate העולמית, אשר נועד לבחון את התובנות הצרכניות בעת המשבר.

מהמחקר עלו מספר נקודות חשובות, התורמות להבנת הצרכן בתקופה זו:

1. **<u>תחושת אי ודאות</u>** – התחזיות השחורות גורמות לצרכן "ללכת על ביצים", לצמצם את הצריכה או לנצל מבצעים וירידת מחירים. הדבר החשוב הוא לנסות ולשמור על איזון כלכלי, לא להגדיל את המינוס, כי "מי יודע מה יהיה."
2. **<u>Back To Basic</u>** – אי הודאות והבלבול מייצרים את התחושה כי אין מי שמחזיק בהגה ואין כבר על מי לסמוך. יש תחושה של התנפצות ערכים, נשבר הביטחון באמונות הבסיסיות, "אפילו אמריקה נפלה". תחושות אלו מביאות להתכנסות - רצון לחזור ל"טעם של פעם", לטבעי, לישן, לביתי, לפשוט והמוכר.
3. **<u>צניעות</u>** – צמצום הצריכה, מעודדת התכנסות בבית והקניות הופכות להיות דבר שלא מתהדרים בו. הצניעות נועדה "לא לנקר עיניים", אך גם להזדהות עם הקושי הכללי. *"אם בעבר קניית חפץ מפואר הייתה עונה על הצורך החברתי להתבלט, כעת המסר יהיה 'ככל שאני קונה פחות כך אני משתלב חברתית" (עדי יופה, טרנד ולוגית, מתוך מאמר בדה מרקר)*
4. **<u>Value For Money</u>** – בימים בהם מתייחסים בכובד ראש לכל הוצאה, הצרכן מחפש ערך גבוה יותר לכספו. הדגש הוא על צריכה נבונה, לקנות חכם ולאו דווקא בזול – מחירים אטרקטיביים מחד, אך הקפדה על איכות מאידך.
5. **<u>ריגוש</u>** – יחד עם מגמת החיסכון וההצטמצמות, קיימת מגמה הפוכה, של חיפוש הריגושים הקטנים שישפרו את מצב הרוח הירוד (בהתאם ל"מדד הליפסטיק" האמריקאי – המוכיח כי מכירות הליפסטיק עולות בתקופות מיתון ומשברים)

תובנות צרכניות אלו, שגילינו במחקר, עמדו בבסיס אסטרטגית הצמיחה של טבע נאות בשנת מיתון, ואפשרו לחברה להיות מדויקת ורלוונטית בהצעה שלה ללקוחות.

4. עקרונות האסטרטגיה השיווקית

4.א. היתרון התחרותי שנבחר או פותח

היתרונות התחרותיים שסייעו לטבע נאות לצמוח בעוד כל השוק ירד:

1. מותג מוכר וחזק

טבע נאות הינו מותג "משלנו", ישראלי, ותיק ומנוסה.

מותג בעל מוניטין בתחום נעלי הנוחות ותפיסת איכות גבוהה.

במהלך הנוכחי חיזקנו את מיצוב טבע נאות כנעלי נוחות אופנתיות – נעליים המצליחות לענות על המשוואה המנצחת של עיצוב אופנתי ומעודכן עם נוחות בלתי מתפשרת.

2. קולקציה מגוונת

הרחבת הקולקציה והתאמתה למגוון סגנונות עיצוב, ומגוון הזדמנויות שימוש. הישענות על הרפידה האנטומית בדגמים אופנתיים בשלושה סגמנטים:

- Comfort- מוצרי הליבה של טבע נאות (הדגמים המסורתיים). נעליים ליומיום, גם לעבודה וגם לשעות הפנאי. תחת סגמנט זה נכלל גם קו Updated Comfort, שנתן עדכון אופנתי לדגמי הנוחות המסורתיים.
- Mode- קולקציה חדשנית,ייחודית ומגוונת לכל היום, בשעות העבודה והפנאי. הקולקציה מעודכנת ושואבת השראה ממגמות עיצוביות עולמיות.
- Urban Active- נעלי חופש, לטיולים ופנאי מחוץ לבית.

3. נגישות

תגבור נקודות המגע של המותג עם הצרכן, ופתיחה של 8 חנויות רשת חדשות במיקומים אסטרטגיים, הפכו את טבע נאות ליותר נגישה וזמינה עבור הלקוחות

השילוב בין המוכר והטוב לבין תנופת העשייה וההתחדשות
הצליחו לענות על הצורך של הלקוחות בתקופה זו –
מצד אחד לא לקחת סיכונים, לקנות את הבטוח והמוכר, ומצד שני – לזכות בריגוש קטן.

4.ב. מדיניות המוצר

במטרה לתת מענה רחב ככל האפשר לצרכים של מגוון לקוחות בתקופה זו, בוצעו מספר שינויים והרחבות בליין המוצרים:

1. רכישת המותג 'דפנה'
2. השקת חטיבת גרביים ואקססוריז – בתוך חנויות טבע נאות

3. הרחבת המגוון באמצעות שיווק מותגי ייבוא מתמחים :
   טרזיה, ג'וזף סייבל, סופטינוס, קולומביה
4. השקת המותג Medifoot המתמחה במוצרים אורטופדיים
5. All Year Round - קולקציית קיץ רחבה יותר + קולקציית חורף עשירה של טבע נאות
6. יצירת mid collection - שתי קולקציות ביניים (התנהגות של מותג אופנה לכל דבר)

החדשנות המוצרית שירתה את אסטרטגית הצמיחה של טבע נאות בשני אופנים:

1. רלוונטיות לקהלים חדשים

2. הגדלת תדירות הביקור בחנויות – תחושה שמשהו מתחדש בחנויות, יש סיבות נוספות לבקר.

עדות למצוינות המוצרית של טבע נאות ניתן לראות בבחירה בדגם isis כמוצר השנה של מוסף ממון של ידיעות אחרונות:

דגם isis של טבע נאות
זכה כמוצר השנה של
"ממון" בקטגוריית
ההנעלה

4.ג. מדיניות המחרה

לאורך השנים תומחרו נעלי טבע נאות כ-mid range Plus תוך שמירה על Value For Money. המשמעות הינה **המחרה עם פרמיה הגבוהה מהפרמיה הממוצעת בענף הנעליים, כולל מותגי יבוא מובילים!**

מדיניות החברה תומכת במחיר אחיד, ללא מבצעים וללא מחירי סוף עונה, כשהכוונה היא שמירה על ערכו של המותג והימנעות ממלחמות מחיר עם המתחרים.

טבע נאות מייצרת נעליים מחומרי הגלם האיכותיים המגיעים מאירופה, תוך שימוש בתהליכים טכנולוגיים מתקדמים ובאנשי המקצוע המובילים בתחום בעולם ביותר בשוק והשמירה על איכות העבודה ורמת הגימור מביאה בסוף התהליך למוצר איכותי ביותר עם רמת עמידות גבוהה. במשך השנים אסטרטגיה זו לא השתנתה למרות התחרות שהלכה וגדלה.

בסגמנט האופנה טבע נאות מתומחרת גבוה יותר מאשר בסגמנטים של הנוחות והאקטיב בשל ייחודיות הנעליים והערך המוסף העיצובי .

המיתון הקשה אליו נקלעה ישראל הציב את אנשי טבע נאות בפני דילמה אסטרטגית – האם לשחוק את הרווחיות לטובת הגדלת מכירות, או לשמור על יציבות במחיר?

שמירה על תמחור פרימיום

1. תביא לרווחיות גבוהה יותר ותמנע את שחיקת המותג
2. תשמור על מיצוב גבוה
3. תמנע הידרדרות לעולם מחירים, מבצעים וסיילים
4. תיתן לגיטימציה למחיר גבוה בעת היציאה מהמיתון

הורדת מחיר

1. תסייע בהרחבת קהלים
2. תנטרל את חסם המחיר
3. תתחבר לרצון הצרכנים לחסוך בעת המיתון
4. תסייע בחיסול מלאים

טבע נאות החליטה על פתרון ביניים:

שמירה על רמת המחיר ופתיחת פינת מבצעים, בכל חנויות הרשת, על דגמים ישנים, בכדי לאפשר גם לצרכני המבצעים נגישות למותג.

להלן טבלת מחירים השוואתית:

Comfort		
מותג	מחיר ממוצע	אינדקס ביחס למתחרה
טבע נאות	349	100
האש פאפיס	299	83
מורן	350	100
בירקנשטוק	479	137

*מתייחס לדגם אופק/אפקה

Fashion		
מותג	מחיר ממוצע	אינדקס ביחס למתחרה
טבע נאות	479	100
ליידי קומפורט	339	58
קלארקס	499	105
רוקפורט	699	146

*מתייחס לדגם פלז'ר

Active		
מותג	מחיר ממוצע	אינדקס ביחס למתחרה
טבע נאות	349	100
שורש	299	83
Teva	399	115
Merell	399	115

* כל הדגמים בקו הנ"ל נמכרים באותו המחיר

4.ד. מדיניות הפצה

טרום המהלך המותג טבע נאות נמכר ב- 55 חנויות הרשת וכן בקרב 140 קמעונאים.

למרות הנטייה להתכנסות ולצמצום בתקופת המיתון (סגירת חנויות, כינוס מותגים וכו').

אסטרטגיית הסינוף של טבע נאות טרום המהלך:

- עד סוף 2013 יעמוד מספר החנויות ברשת על 70
- פיתוח רשת חנויות עצמאית (לצד מכירה לקמעונאים) במטרה לשלוט במלאים ולחשוף את כל מגוון החברה

- העצמה של חוויית המותג ללקוחות
- טבע נאות תתפרס בפריסה ארצית מלאה על מנת להפיץ את בשורת המותג ולהיות נגישים עבור מרבית הצרכנים
- טבע נאות תפתח חנויות בפריים לוקיישנס בקניונים ובמרכזי הקניות המובילים בעלי טראפיק גבוה

בשנת 2009, למרות המיתון הקשה והתחזיות לגבי המשבר בענף האופנה, החליטה טבע נאות להתרחב ולפתוח 8 חנויות נוספות, על מנת להגדיל את נגישות הצרכנים למותג.
פתיחת החנויות החדשות תאמה את אסטרטגית הסינוף של טבע נאות:
1. הרחבת הפריסה הארצית התורמת לחשיפה גבוהה של המותג במיקומים מרכזיים, הן במרכז והן בפריפריה. (מיקומים חדשים לדוגמא – שינקין ת"א, סוקולוב רמת השרון, פולג נתניה ועוד)
2. חנויות המאופיינות בשטחי מסחר בינוניים (עד 80 מ"ר) – המאפשרות הגדלת המכירות על ידי הכנסת אקססוריז ומותגי ייבוא משלימים.

אסטרטגית ההתרחבות הוכחה כמוצלחת, ולראייה למרות הגידול במספר החנויות החדשות, המכירות לחנויות זהות (same store sale) גדלו ב-6% בשנת 2009!

4.ה. מדיניות תקשורתית

4.ה.1. גודל התקציב

התקציב שנתי בשנת 2009 עמד על 4.7 מיליון ₪
על אף הגידול של 25% לעומת התקופה טרום המיתון ב- 2008,
תקציב זה עדיין נמוך באופן משמעותי ממותגים רבים אחרים בשוק האופנה!

4.ה.2. חלוקת התקציב

אמצעי		סה"כ לפי פעילות
	פעילות	פעילות
טלוויזיה (כולל הפקה)		1,400
קטלוגים וחומרי דפוס		1,100
עיתונות (כולל אינסרט קטלוגים)		300
אינטרנט		230
אינטרנט ויראלי/רשתות חברתיות		160
אתר אינטרנט חדש		80
קולנוע		80
מחקרים		70
נקודות מכירה		280
יח"צ		200
תערוכות		320
פעילות רשת (פרסום מקומי, קד"מ)		**500**
סה"כ טבע נאות		**4,720**

4.ה.3. תכנון מדיה

מטרת המדיה הייתה יצירת אימפאקט ובולטות במדיום תוך שמירה על מגבלות התקציב, שכאמור היה נמוך משמעותית לעומת מותגי אופנה מתחרים:

- חזרה על המסר והטמעתו ב-TOM של הצופה
- גל השקה מאסיבי בטלוויזיה בהתאם לצרכי המותג במהלך החג
- גל תחזוקה בטלוויזיה עם שימוש בסרטים קצרים למיקסום חשיפה וזכירות והטמעת המסר
- ריסנסי בעיתונות במהלך השנה - מעריב, הארץ, ידיעות אחרונות, גלובס ומגזינים (בלייזר, לאישה, את, מנטה ורייטינג)
- הפצת אינסרט עם הדגמים החדשים לפני החגים סוכות ופסח במעריב, לאישה ואת

4.ה.4. קהלי מטרה

נעלי טבע נאות פונות לגברים ונשים כאחד, כאלו המבקשים לשלב נוחות עם אופנה.
במחקר הצרכנים שביצענו להבנת צרכי הלקוחות בתקופת מיתון גילינו כי צורך זה נשאר עדיין הצורך המרכזי, אם כי רגישות הצרכנים ודרישתם ל- VFM גדלה והפכה משמעותית במיוחד.

קהל עיקרי: נשים 25-55

קהל הנשים שלנו מוגדר מבחינה קונספטואלית כ: **נשים הדורשות נוחות וחולמות אופנה**.
ממחקר שערכה טבע נאות עלה כי אף ש-82% מהנשים הולכות עם אותה נעל לעבודה ולאחר העבודה, הן עושות זאת עם נעל ללא עקב. אותן נשים הוגדרו כנשים הנקרעות בין מראה לנוחות: הן מודעות לאופנה, אבל לא מוכנות להיות קורבן שלה.הן רוצות ליהנות מנוחות מקסימאלית, מבלי להתפשר על האסתטיקה. הן אוהבות להרגיש בנוח בכל שעה ובכל מצב, ולהראות מצוין.
בשעת המיתון נשים אלו יודעות כי עליהן לחסוך ולהיות מחושבות, על כן כל קניה הופכת קריטית. עליהן לקנות את האיכות הטובה ביותר, במחיר הנמוך ביותר. הן רוצות לבטוח במותג שהן קונות, שישרת אותן נאמנה לתקופה ארוכה.

קהל משני: גברים 25-55

האמירה שלנו פונה לנשים ומגיעה מתובנה נשית. קיבלנו החלטה אסטרטגית שגברים הם קהל משני בשיווק שלנו והפניה שלנו אליהם תמיד נעשית דרך הנשים, ולא נייצר אמירה ישירה לגברים. לרוב הנשים הן הקטליזטור לרכישה אצל גברים ופעמים רבות הן אלו שבפועל רוכשות עבור הגבר את הבגדים והנעליים שלו. אנחנו ניצלנו את העובדה הזו לתקשר את נעלי הגברים שלנו דרך הנשים. כשנעלי גברים מופיעים בחומרים פרסומיים כמעט תמיד הם לצד נעלי הנשים ובקטלוגים שלנו יש חלק המוקדש לדגמי גברים. ב-2007 לראשונה צירפנו דוגמן לקטלוג ולחומרים הפרסומיים, לצד הדוגמנית שלנו.

4.ה.5. מדיניות הפרסום

מטרת הפרסום הייתה חיזוק המיצוב של טבע נאות " נוחות שהיא גם אופנתית".

על כתפי הפרסום הוטלה משימה כפולה – לשדר אופנתיות וטרנדיות מצד אחד, אך גם נוחות ושחרור מצד שני.

אסטרטגיית הפרסום ב-2009 נשענה על שתי רגליים:

1. **המשך תמיכה וחיזוק ה- DNA המותגי** - נוחות אופנתית (את הכי יפה כשנוח לך) - באמצעות סרטון הטלוויזיה (הסרטון עלה פעם ראשונה ב- 2008 ורק שודר שוב ב- 2009):
   - שילוב של נוחות ואופנה – סרט המדבר ב- tone&style של סרטי אופנה - משדר נינוחות, קלילות ואופטימיות
   - בחירה מודעת בנעלי עקב להדגשת הנוחות (הבחורה בסרט בנעלי עקב ולא בנעליים השטוחות שהציגו בעבר בפרסום של טבע נאות)
   - הקפדה על מאפיינים של קמפיין אופנה: שמלה אפנתית, רואים פנים וגוף (ולא רק רגליים עם נעליים), מוזיקה עדכנית...
2. **לאור המיתון - חיזוק ערכים פונקציונאליים** שייתנו מענה לתחושת חוסר הביטחון של הצרכנים ויעניקו בסיס איתן למותג בתקופה השברירית של המשבר הכלכלי - איכות, מוניטין החברה. אלה באו לידי ביטוי בקטלוגים:
   - קטלוג קיץ - **התמקדות בחומרי גלם ובתהליכי העבודה** - עיצוב של workshop
   - קטלוג חורף - Original since 1942. **מוניטין החברה** : תחושה של ותק - עיצוב במאפיינים קלאסיים

6.ה.4. מדיניות הקד"מ

במסגרת פעילות הקד"מ שמנו דגש בטבע נאות על חיזוק ערים פריפריאליות, אשר מכירותיהן היו זקוקות לחיזוק. אמנם מדיניות טבע נאות אינה דוגלת במבצעים, אך נראה שחיזוק טקטי בזירת המחיר היה חשוב לתגבור הטראפיק בחנויות ולהצלחת המהלך האסטרטגי:

- הפעילות שהוגדרה הייתה **"חודש ללא מע"מ"** הנחה של 16%.
- על מנת שלא למצב את המבצע כ"מבצע חיסול" הוא הוגבל בזמן. החודשים שנבחרו הם יולי-אוגוסט, חודשי סוף עונת הקיץ
- המבצע נתמך בכל הסניפים באמצעות שילוט חוצות, פרסום בנקודות המכירה ובמקומות בעלי טראפיק גדול (המכללה בטבריה, למשל) וכן באמצעות יחסי ציבור מקומיים.
- הסניפים בהם פעלנו:

1. **סניף עפולה** – סניף זה נבחר משום שליידי קומפורט פתחו חנות מפעל לצד חנות טבע נאות. <u>התוצאה – גידול של 53% במכירות הסניף</u> (לעומת הממוצע בחנויות זהות)
2. **סניף טבריה** – הסניף סבל מירידה משמעותית במכירות בהשוואה ל- 2008 על כן שוכפל מבצע "הנחת מע"מ" גם לסניף זה.. <u>התוצאה – גידול של 31% במכירות</u> (לעומת הממוצע בחנויות זהות)
3. **סניף נצרת עילית** - מיקומו של הסניף בקניון וכן פתיחת מתחם G השכן, פגעו במכירות. <u>בעקבות המבצע עלו המכירות ב- 23%</u> (לעומת הממוצע בחנויות זהות)

.

7.ה.4 מדיניות היח"צ

מדיניות היח"צ התבצעה ב-2 צירים:

1. **ברמת הפירמה** - תקשור הצלחת החברה, והתוצאות העסקיות:

עסקאות בחו"ל

פתיחת חנויות חדשות

תקשור בעיתונות הכלכלית וכד'

2. **ברמת המותג** - יח"צ ככלי לחיזוק המותג כמותג נוחות אופנתית:

מדורי אופנה

מדורי צרכנות

8.ה.4 יעדים כמותיים של מהלך הפרסום

כפי שתואר בפרק מדיניות הפרסום תפקיד הקמפיין הפרסומי היה לחזק את מיצוב טבע נאות כנעלי נוחות אופנתיות (בעוד הקטלוגים שירתו את הפרמטרים הפונקציונאליים יותר של תפיסת האיכות והניסיון).

בנוסף לחיזוק המותג, הפרסום אמור היה לתמוך גם בהגדלת הביקורים ברשת והרכישות.

להלן סיכום יעדי מהלך הפרסום:

	לפני המהלך (סקר מכון שילוב, אפריל 09)	יעד
TOM	11%	15%
מודעות ב"נ	19%	25%
הגדלת מיצוי לקוח (יחס קניה לביקור)	25%	30%
תפיסת נוחות	55%	60%
תפיסת איכות	48%	50%

נעליים שמתאימות למגוון הזדמנויות	6.0	6.2
נעליים שהן גם נוחות וגם אופנתיות	6.6	6.8

5. סיכונים בתהליך שנלקחו בחשבון ודרך הטיפול בהם בפועל

1. סיכונים פנימיים - חשש לקניבליזציה מול הערוץ הקמעונאי

החשש היה כי פיתוח והרחבה של הרשת העצמאית של טבע נאות יגרום לתגובת קניבליזציה מצד הקמעונאים

על מנת למנוע תחרות מבית נקטו במספר צעדים:

א. "אפלייה מתקנת :"עדיפות באספקות מוקדמות של הזמנות הקולקציה

ב. פרוגרמים: תכניות קידום מכירות לקמעונאים כגון הנחות על הזמנות גדולות, הנחות על הזמנות פריטי ליבה וכו'

ג. השתתפות בפרסום המקומי - על מנת לעזור לקמעונאים להגביר את החשיפה, השתתפה טבע נאות בפרסום מקומי ובאלמנטים לפנים נקודות המכירה

2. סיכונים חיצוניים - סיכונים הקשורים בתקופת המיתון

מיתון 2009 הינו תקופה בעייתית מאוד מבחינה כלכלית. חדשות לבקרים קוראים בעיתונות על סגירת חנויות, צמצום הצריכה, תחזיות שחורות ובעיקר אי ודאות גדולה.

על כן המהלך כולו לווה בסיכונים רבים, אשר רובם ככולם קשורים ב- ROI נמוך

- <u>פתיחת חנויות חדשות</u> – עולם האופנה היה אחד הסובלים העיקריים מהמיתון. פתיחת 8 חנויות בזמן שחנויות אופנה נסגרות, הינו סיכון גבוה במיוחד. ההשקעה בכל חנות נעה בין 250 – 300 אלף ₪, נוסף על הוצאות התפעול השונות.
- <u>הגדלת תקציב השיווק</u> – בזמן שכולם מהדקים את החגורה, בטבע נאות מגדילים את תקציב השיווק ב- 25%.
- <u>נטישת לקוחות</u> – תקופת המיתון הינה תקופה בה ישנה ציפייה להורדת מחירים מאסיבית. מדיניות החברה בנוגע לאי קיום מבצעים טמנה בחובה סיכון גדול לאיבוד קהל לקוחות מוטה מחיר.

כאמור, ההבנה המדויקת של צרכי הלקוחות בתקופה שכזו, והדיוק בפתרון שהציבה טבע נאות (ברמת המוצר, הסניפים והפרסום) – מנעו את הסיכונים הללו וסייעו לנו להפוך את המשבר להזדמנות!

6. תוצאות המהלך ולקחים שיווקיים

טבע נאות עשתה את הלא יאמן!
בזמן שכל שוק האופנה נפגע קשות מהמשבר הכלכלי,
הצליחה טבע נאות לצמוח ולהגדיל מכירות, בשיעור גבוה בהרה מהצפוי!!!

1. נתח שוק ורווחיות

בעוד שוק האופנה כולו יורד ב- 5.2%, הצליחה טבע נאות לשפר את מכירותיה, להגדיל את הרווחיות ולחזק את כוחה בשוק.

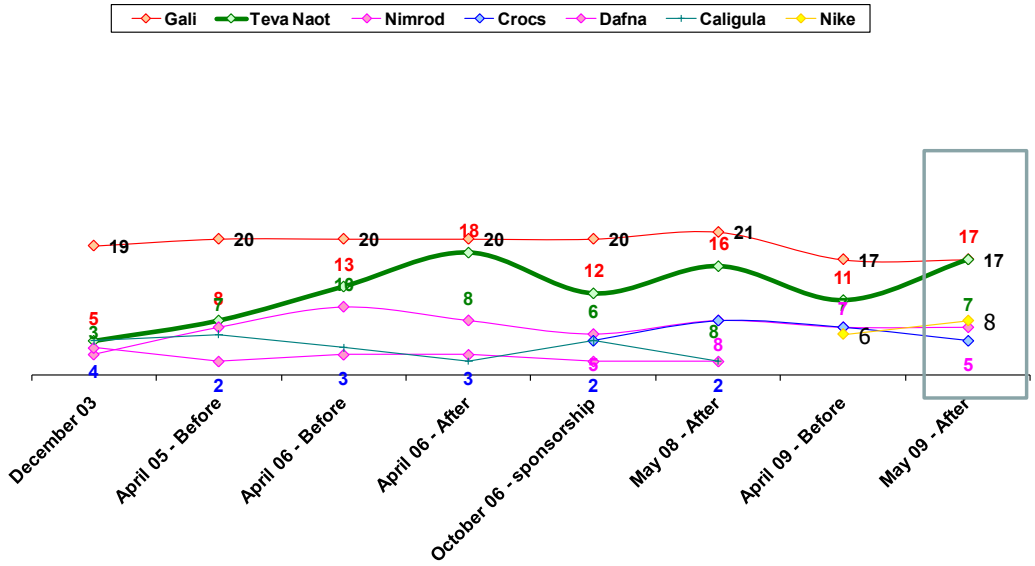
	טרום המהלך	יעד ל-2009	תוצאות בפועל
מכירות כמותי	היעד הוצב בגידול ב-%	16%	**!!!39%**
מכירות כספי	היעד הוצב בגידול ב-%	10%	**!!!24%**
רווחיות (מתייחס לרווח נקי לפני מס)	היעד הוצב בגידול ב-%	15%	**22%** **(למרות המיתון והשחיקה ברווחיות בכלל השוק)**
מספר חנויות	47	פתיחת 8 חנויות חדשות	8 חנויות חדשות **(על רקע של סגירת חנויות ברוב רשתות האופנה)**

2. שיפור מעמד המותג

בנוסף להצלחה העסקית והגידול במכירות, טבע נאות הצליחה בתקופת המיתון לחזק גם את מעמד המותג – המודעות למותג, תפיסת הנוחות והאיכות שלו, כמו גם תרומה לשיפור יחס הקנייה לביקור ברשת.

טבע נאות הנו מותג הנעליים היחיד אשר הראה עלייה במודעות הב"נ למותג, בעוד המודעות לשאר המותגים נמצאת כבר מספר שנים בירידה, כולל מותגים חזקים וותיקים כמו נייקי, גלי וקרוקס.

מודעות ב"נ TOM למותגי נעליים

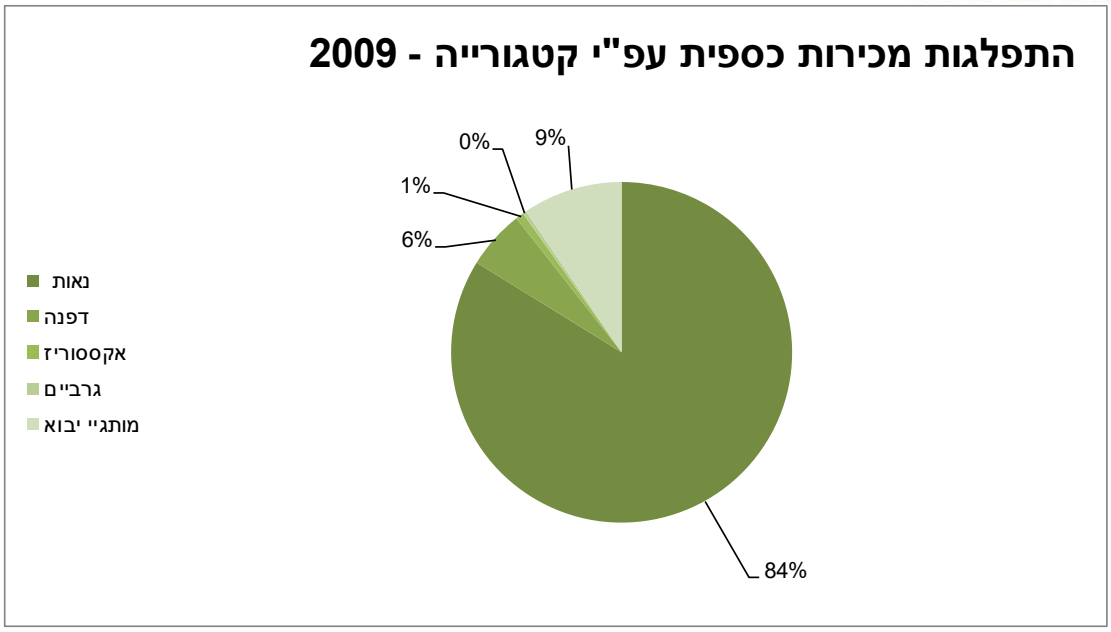


להלן סיכום התוצאות אל מול היעדים:

	לפני המהלך	יעד	אחרי המהלך (סקר מכון שילוב, מאי 09)
TOM	11%	14%	**17%**
מודעות ב"נ	19%	22%	**29%**
הגדלת מיצוי לקוח (יחס קניה לביקור)	25%	30%	**32%**
תפיסת נוחות	55%	57%	**60%**
תפיסת איכות	48%	50%	**52%**
נעליים שמתאימות למגוון הזדמנויות	6.0	6.2	**6.4**
נעליים שהן גם נוחות וגם אופנתיות	6.6	6.8	**6.8**

3. הרחבת מותג מוצלחת

הרחבת ליין המוצרים הוכחה כמוצלחת ביותר – כיום סך מכירות המוצרים החדשים ברשת (מוצרי הייבוא, דפנה וליין האקססוריז) מהווים 16% מהמכירות ברשת, והיו גורם משמעותי בגידול המצטבר במכירות שנת 2009!!!

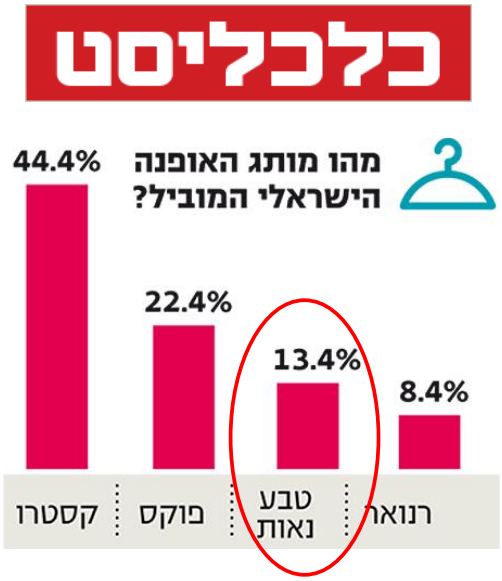


4. הרחבת קהל הקונות

טבע נאות הצליחה באמצעות חיזוק השילוב של נוחות ואופנתיות להפוך למותג רלוונטי לקהל צעיר יותר.

	לפני המהלך	אחרי המהלך
גיל הקונות עפ"י נתוני סליקה "מדיה דיירקט" של ישראכרט (חציון ראשון 2009)	גיל ממוצע – 39	**גיל ממוצע – 35**
	חציון – 36	**חציון - 32**

ממצא מפתיע במיוחד – טבע נאות נבחר כמותג האופנה ה-3 הכי פופולארי בקרב צעירים, בסקר של עיתון כלכליסט.



לקחים שיווקיים:

1. <u>לא לרדת למחתרת בתקופת מיתון</u> – התוצאות המצוינות שהציגה טבע נאות בשנת 2009 מחזקים תוצאות של מחקרים מכל העולם המוכיחים כי **חברות הממשיכות להשקיע בשיווק ובפיתוח בתקופת מיתון, יוצאות ממנו מחוזקות!**

גם בתקופות מיתון ישנה הזדמנות לגדול מבלי להיגרר לתחרות מחירים ומבלי לשחוק את הרווחיות

2. <u>כוחן של תובנות צרכניות –</u>בשיאו של המיתון החליטה טבע נאות להשקיע במחקר במטרה להבין לעומק את הצרכנים בתקופה שכזו – מה מטריד אותם? מה חשוב להם? מה המיתון עושה להם?

בדיעבד השקעה זו הוכחה כמשתלמת ביותר – הבנת הפסיכולוגיה של הצרכן, והפיצוח של מה יצליח להניע אותו לקנייה בתקופה שכזו, סייעו לטבע נאות בגיבוש הצעת ערך רלוונטית ומדויקת!

3. <u>קונסיסטנטיות במותג, גם בתקופה של שינוי –</u> ההחלטה לדבוק במיצוב המותג, ואף לחזק אותו בתקופה שכזו הייתה החלטה נכונה. המיצוב של נוחות אופנתית העניק לטבע נאות ערך מוסף ללקוחות, שיצרו משוואה אטרקטיבית של Value For Money.

לסיכום המהלך:

בפתחה של שנת 2009, על רקע התחזיות השחורות על המיתון הקשה, והירידות הדרסטיות בהוצאה על צריכה לנפש, החליטה טבע נאות לצאת במהלך אמיץ.

- **כשכל שוק האופנה מצטמצם, ומקצץ בהוצאות השיווק והפרסום ⇦ טבע נאות מגדילה את תקציב השיווק ב-25%**
- **כשכל הרשתות מתייעלות וסוגרות חנויות ⇦ טבע נאות פותחת 8 חנויות חדשות במיקומים אסטרטגיים**
- **כשכל השוק יוצא במבצעים אגרסיביים ⇦ טבע נאות מחליטה לשמור על מדיניות מחירים אחידה**

טבע נאות החליטה לחזק את מיצוב המותג כמותג המספק את האיכות הטובה ביותר תמורת המחיר, בשל השילוב המנצח בין הנוחות לעיצוב.

בזכות אסטרטגיה אמיצה ומדויקת הצליחה טבע נאות לעשות את הבלתי ייאמן - להגדיל את המכירות, בשנת מיתון, בכמעט 40%, כשכל שוק האופנה מציג ירידה במכירות.

דוגמאות לקריאייטיב

בשלב א' יש להגיש אך ורק את רשימת החומרים הפרסומיים. מועמדים שיעלו לשלב ב' יתבקשו להגיש את עבודות הקריאייטיב עצמן ע"ג CD או ב-25 עותקים, לכל היותר 2 דוגמאות לכל ערוץ מדיה, בסה"כ- 6 דוגמאות קריאייטיב.

	דוגמאות	**יחידות לדוגמא**
פרסומות בטלוויזיה שמות הפרסומות: 1) סרט "את הכי יפה כשנוח לך"		
עיתונות ומגזינים שם המודעה:		

1) מודעת ארט סייל 1 2) מודעת ארט סייל 2		
פרסום בנקודות המכירה 1) פוסטר תדמית 2) פוסטר מחיר		
דיוור ישיר שם החבילה: 1) קטלוג קיץ 2009 2) קטלוג חורף 2009-10		
פרסום חוצות שמות: 1) מבצע ללא מע"מ- עפולה		

הגשת חומר לתחרות – רשימת תיוג "Effie Awards" ישראל 2010

	מספר עותקים	מספר עותקים שנשלחו
טופס מועמד - תיאור המהלך (על גבי CD)	1	
טופס רישום	2	

- ✓ יש להגיש את המועמדות על גבי CD בעותק אחד, ובנוסף יש להעבירה בדואר אלקטרוני בקובץ WORD ל- anat@hamil.co.il.
- ✓ יש להסתפק במקום המוקצה לכל סעיף. חריגה ממגבלת טופס המועמדות תפגום בהערכה עד כדי פסילת המועמדות.

- ✓ בכל סעיף יש להתבסס על עובדות כמותיות מוגדרות תוך ציון מקור הנתונים והתקופה. הנתונים הם באחריות מגיש המועמדות.

- ✓ זכרו – ככל שהצגת הנתונים והמגמות תהיה תמציתית וקלה יותר להבנה, כך הסיכוי להערכה גבוהה, רב יותר.

- ✓ **<u>אין לשלב ולהציג חומרים קריאטיביים בשלב א'</u>.**

א. פרטי המועמד

1. שם החברה המפרסמת: טבע נאות
2. שם המותג או המוצר: טבע נאות
3. המהלך השיווקי-עסקי: טבע נאות – ממשיכים לצמוח גם בזמן מיתון
4. הקטגוריה (סמן ב-X מבין קטגוריות התחרות)
   - ❑ מוצרי צריכה – מזון
   - ❑ מוצרי צריכה – לא מזון (מוצרים לבית ולשימוש אישי יומיומי)
   - ❑ מוצרי צריכה לא מתכלים (כגון: מכוניות, אופנה, שעונים, מכשירי חשמל, נדל"ן)
   - ❑ תקשורת, מדיה, היי-טק ומחשוב (כולל אינטרנט)
   - ❑ פיננסים, לימודים ושירותים
   - ❑ קמעונאות
   - ❑ תקציבים קטנים – לקטגוריה זו יוגשו מהלכים של מותגים עצמאיים, שאינם חלק מפעילות שיווקית של מותג קיים, ובלבד שהושקעו במהלך השיווקי עד 150,000 $ במשך שנת התחרות.
   - ❑ מגזרים (מגזר חרדי / רוסי / ערבי בלבד)

   מלכ"רים, מגזר ציבורי ואחריות חברתית:
   - ❑ עמותות, ארגונים התנדבותיים, משרדי ממשלה, מלכ"רים ורשויות ציבוריות הפועלים לקידום מטרות חברתיות-ציבוריות
   - ❑ חברות מהמגזר העסקי, אשר הובילו מהלכים של אחריות חברתית

- ✓ ניתן להגיש קמפיין של אותו מוצר שהופנה הן למגזר ייחודי והן למגזר הכללי ובתנאי שהנתונים שיוצגו בקמפיין למגזר הייחודי לא יכללו בנתונים שיוצגו בקמפיין למגזר הכללי.

5. שם משרד הפרסום: ראובני פרידן IPG
6. מתי החל המהלך השיווקי ומתי הסתיים, אם בכלל?

*** הנתונים בטופס אושרו לפרסום ע"י מכוני המחקר הרלוונטיים:**

Shiluv Millward Brown