

טופס מועמד – קטגוריית ה: Effie Platinum - Sustained Success

1. שם החברה המשווקת: אסם נסטלה

2. שם המוצר / המותג: Fitness

3. שם משרד הפרסום: קבוצת McCann

4. כותרת המהלך:

אופים הצלחה: Fitness מביא את בשורת ה-Wellness לקטגוריית תחליפי הלחם, ומתפיח את אסם לשיאים חדשים של צמיחה!

5. קטגוריה: Platinum

6. מועדי המהלך: תחילת המהלך: 2018 סיום המהלך: מתמשך

זה טוב זה אסם. גם אתם ישר שומעים את המנגינה בראש? זה הגיוני! לא צריך לספר לכם שאסם היא אחת מיצרניות המזון הוותיקות והחזקות ביותר בישראל. החברה של הפתיים. החברה של הפסטה. הקטשופ. החטיפים. ותכלס כל מוצרי הבסיס שממלאים את המקרר והמזווה של כלנו. מה שכן כדאי שתדעו: אחת מגולות הכותרת בפורטפוליו האסמי היא קטגוריית תחליפי הלחם (הקרקרים, הפריכות, הטוסטים המוכנים וכו'). לאורך שנים אסם ביססה את ההובלה שלה בזירה זו עם מגוון של מוצרים והצעות ערך. וסביר, שגם ברגעים אלה, יש לכם קרקר או פריכית של אסם במזווה (תבדקו, אנחנו נחכה).

האתגר – לא לעולם חוסן. בתחילת העשור הקודם – השוק משתנה וההובלה של אסם נשחקה. מותגים חדשים נכנסים לקטגוריה ומושכים אותה כלפי מעלה, לעולמות פרימיזמים יותר. וכך, ההובלה של אסם נשחקה והיא חווה ירידה בנתחי השוק. איך מתמודדים? אסם מחליטים לרתום את כוח מגמת ה-Wellness - מגמת על שרק החלה בחדירה המשמעותית לישראל, ושכל התחזיות מצביעות על כך שעתידיה עוד לפנייה.

כאן נכנס לתמונה מותג ה-Wellness האולטימטיבי בישראל – Fitness, מותג דגני בוקר שמאז הקמתו מביא הצעת ערך שמאזנת בין טעם ותזונה. מותג שמביא עמו את כל מה שצריך על מנת לעשות מהפכה בקטגוריה בסיסית בעזרת מוצרים מזינים וטובים שלא מתפשרים על הטעם והריגוש. וכך, בעזרת הכוח המותגי של Fitness ותכנון אסטרטגי קפדני ומדויק, אסם הצליחה לא רק לעצור את השחיקה בנתחי השוק אלא להפוך את קטגוריית תחליפי הלחם למנוע צמיחה אסטרטגי. בעזרתו של Fitness היא שינתה לחלוטין את המגמה, הביאה למכר תוספתי שנתי של M100 ש' ולנ"ש של כמעט 50% מהקטגוריה כולה. והדובדבן שעל הקרקר: המהלך הביא את Fitness להיות מותג ה-FMCG הצומח ביותר בישראל וסיפור הצלחה בינלאומי של Nestle¹.

ניתוח שיווק והגדרת יעדים – 23.3% מהציון הסופי

7. הסביבה השיווקית טרם המהלך והאתגר המרכזי בפניו עמד המותג

מידע על הסביבה העסקית/שיווקית

אסם – חלק בלתי נפרד מהתזונה הישראלית

רגע לפני שאתם מתחילים לקרוא, עצרו רגע, היכנסו תכנסו למזווה שלכם – כמה אסם אתם רואים? אקסיומה: אסם היא חלק בלתי נפרד מהמטבח הישראלי. עוד מימי קום המדינה ובמשך 80 שנים, אסם היא הבסיס של האוכל בישראל. מפסטות ועוגות, דרך מזון לתינוקות, חומוס טחינה ושאר סלטים, תזונה לצמחונים וטבעונים, תרכיזי מיץ, קטשופ ועד לחטיפים – אסם פועלת כדי לספק לצרכן מזון איכותי וטעים. ברבות השנים אסם הפכה גם לאחד המותגים האייקונים בישראל, עם לוגו המותג המפורסם ועם הסלוגן הזכיר: "זה טוב, זה אסם!". הלכה למעשה, אסם היא חלק בלתי נפרד מהתרבות וההוויה הישראלית.

מה קרה בשוק?

הלחם והחמאה של אסם: שוק תחליפי הלחם הוא שוק גדול וצומח, אך מנגד – בסיסי ולא מרגש

מאז ומעולם קרקרים, פריכות וטוסטים מוכנים היו מוצר צריכה בסיסי בכל משק בית בישראל, ובשנים האחרונות הם הופכים ליותר ויותר נפוצים עם התפתחות מגמת הצריכה על הדרך (On The Go). בארוחות בוקר משרדיות ברחבי המדינה או נשנוש ערב מול הטלוויזיה. בשמירה, בתיק אוכל לגן, בדרך לעבודה. בהתאם, קטגוריית תחליפי הלחם (שמורכבת מאותם קרקרים ונשנושי קרקר, ופריכות ונשנושי פריכות), היא קטגוריה גדולה וצומחת. בין

השנים 2013-2018 (ערב המהלך), הקטגוריה צמחה בקצב ממוצע של 5.6% (גם בתקופות בהן שוק המזון היה בסטגנציה קבועה), ובשנת 2017 היקף המכירות בה עמד על מעל ל-M500 ש.² אבל ככל שהקטגוריה גדולה וצומחת, הצעות הערך בה? בסיסיות. אותם פריכיות וקרקרים שהצרכנים התרגלו אליהם וקיימים כבר שנים על המדפים, שלא משתנים יותר מידי. עד כה הסטטוס קוו שירת את אסם: עם 7 מותגים ותתי-מותגים שונים (ביניהם – אסם, פריכונים, טוסטעים ועוד) אסם לקחה את ההובלה בקטגוריה, עם נתח שוק שנושק ל-40%. לאורך שנים ההובלה של אסם לא אותגרה: מדובר על קטגוריה עם ריבוי גדול מאוד של מותגים לא חזקים ולא מזוהים, כאשר מלבד מותגי אסם – אף מותג לא מצליח לשבור את תקרת ה-10%. הקרוב ביותר הוא המותג הפרטי, עם 3.9%³ גם ברמה התקשורתית הקטגוריית אופיינית בפעילות נמוכה ודלה. ממוצע ההשקעה השנתית בפרסום בקטגוריה בין השנים 2013-2016 עומד על M2 ש בלבד – סכום מזערי ביחס לגודלה של הקטגוריה.⁴ כמו טוסטעים בלי ממרח: באותה תקופה אפשר היה להגדיר את הקטגוריה כמשעממת ולא מרגשת במיוחד – הן ברמה המוצרית והן ברמה התקשורתית – עם מיעוט של חדשנויות ומיעוט של מהלכים שיווקיים.

מעמד החברה בשוק

שוקטים על השמרים: הפרה החולבת של אסם תחת איום והיא מבינה שנדרש שינוי כיוון

במשך שנים אסם הייתה בעמדת הובלה בטוחה בקטגוריה – ונחה על זרי הפריכית. היא החזיקה במוותגים מגוונים שנתנו מענה לצרכים שונים באמצעות פורמטים מוצריים רבים, אף מותג לא ערער את ההובלה שלה, והיא לא נדרשה לחדשנות משמעותית או השקעה דרמטית במדיה כדי ליצור צמיחה של ממש ולתחזק את ההובלה שלה. אבל לא לעולם חוסן – שקיטה על השמרים הציבה בפני אסם אתגר: מותגים חדשים ביקשו לאיים על ההובלה באמצעות בשורות Trading up לקטגוריה, עם מוצרי פרימיום חדשניים שמאירים את אסם באור לא מחמיא ולא חדשני. התוצאה: בין השנים 2013 ל-2016 נתח השוק של אסם יורד במעל ל-2 נק' – דבר שבאסם לא חוו מזה זמן רב.⁵ באסם מבינים שמה שהיה הוא לא מה שיהיה. הפרימיזציה שעוברת כחוט השני כמעט בכל קטגוריה הגיעה גם לקטגוריית תחליפי הלחם – ולכן נדרש מתכון חדש ליצירת שינוי.

מתחרים עיקריים

שחקן חדש על המגרש: שטראוס חוזרים לתוך הקטגוריה וקוראים תיגר על ההובלה של אסם

כפי שכבר ציינו, רוב המותגים בקטגוריה היו קטנים, ורובם לא עבדו בצורה משמעותית ברמה התקשורתית – מה שהפך את רובם בעיקר למותגי מדף. אבל באמצע העשור הגיעה מתחרה חדשה שאיימה לערער על ההגמוניה של אסם – שטראוס. חברת המזון האייקונית ראתה את הצמיחה בקטגוריה, זיהתה את הפעילות הנמוכה בה, וסימנה אותה כמקור לצמיחה. כך היא חדרה לסגמנט הפריכיות עם מותג הדגנים שלה: Energy, ועם הצעות ערך של פריכיות חיטה ופריכיות שוקלד, בגודל רגיל או בביס – שהביאו בשורה של Trading up לקטגוריה. וזה הצליח להם. אם בשנת ההשקה נתח השוק של המותג בסגמנט מאפה דיאט עמד על 2.8% בלבד – עד 2017 הוא מצליח לגרוף 16% מהקטגוריה.⁶

עוצמות וחולשות מנקודת מבט הצרכן

נקודת המוצא: אסם זה BASIC בקטגוריה שדורשת חדשנות וערך מוסף

הקטגוריה משתנה לנגד העיניים של אסם. המתחרה המרכזי מושך את הקטגוריה מעלה והפתרונות האהובים של אסם הופכים לא מעודכנים מספיק בשביל הצרכן. ההבנה: נדרשים שינויים דרמטיים. אולם בהסתכלות על פורטפוליו המותגים בקטגוריה עולה הבנה נוספת – כולם משוייכים ומזוהים עם המותג "אסם" ולא כמותגים בפני עצמם. ואסם מזוהה עם מוצרי בייסיק נגישים לצרכן. הבנה מספר שלוש: כשמימת הפרימיזציה לנגד עינינו – שינוי דרמטי לא יכול להתחולל תחת המותג אסם. הפיתרון? אפיק חדש ונוצץ שיתן פייט ל-ENERGY ויחזיר את ההובלה לאסם.

ההזדמנות: מגמת ה-Wellness בישראל פורצת - וקטגוריית תחליפי הלחם מהווה כר פורה עבורה

תחזרו אחורה לאמצע העשור הקודם. לרגע הזה שכולם התחילו למלמל Wellness, או ה-Well-being – אבל עדיין לא עשו יוגה באדיקות ושתו שייקים בריאים כאילו אין מחר. מגמת ה-wellness רק התחילה את צעדיה הראשונים בישראל – אבל הביאה איתה תחילה בעיקר הצעות מוצריות שהיו באותן השנים דלי קלוריות בעיקרן, נעדרות כל

² Storenex

³ Storenex, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר, 2013-2018

⁴ יפעת בקרת פרסום

⁵ Storenex, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר, 2013-2018

⁶ Storenex, 2017, קטגוריית מאפה דיאט

אלמנט של פינוק בתוכן. למעשה, מי שרצה לשמור על הגזרה או לחיות אורח חיים מאוזן נאלץ להתפשר ולבחור: טעים או מזין.

עם השנים, הגבולות בין שני העולמות – הטעים והמזין – החלו להטשטש. מוצרי Indulgence הפכו יותר ויותר בריאים, ומוצרי בריאות הפכו ליותר ויותר טעמים מפנקים. זה נכון גם ברמת חומרי הגלם, כשיותר ויותר מוצרים בעולם החלו לשלב חומרי גלם טובים יותר ובעלי יתרונות תזונתיים, הרבה מעבר לסיפור הקלורי.

באסם זיהו את ההזדמנות שבמפגש שבין העולמות. הרי, קטגוריית תחליפי הלחם מהווה נקודת מפגש אידיאלית בין עולם התזונה ובין עולם הפינוק. מחד, הקטגוריה מלאה במוצרים בריאים – בין אם זה בפריכות שנתפסו כחלופה בריאה יותר ללחם, או בקרקרים שחלק ניכר מהם מלא בזרעים, דגנים ועוד. מנגד, הקטגוריה מציעה גם סגמנטים של נשנושים – בין אם אלה נשנושי קרקר כסוג של חטיף, נשנושי פריכות (וגם הפריכות עצמם) אותם משלבים עם שוקולד או מתוקים אחרים.

ומכאן – אופק חדש: באסם מבינים שכדי לתת מענה לשינויים בקטגוריה ולחזור למסלול צמיחה, יש להתחבר למגמת ה-Wellness ולהביא את הבשורה שלה לקטגוריה בשיא העוצמה. או במילים פשוטות: לקחת את היתרון של הבייסיק המזין של אסם ולהוסיף לו מכפיל כוח של טעם ופינוק.

בארסנל של אסם יש את נכס ה-Wellness המושלם: Fitness

Fitness היה מותג דגני הבוקר בינלאומי שהגיע לישראל בתחילת המילניום, והצליח להביא הצעת ערך פרימיומית ומהפכנית לקטגוריית הדגנים – דגני בוקר שהם טעמים ומפנקים מצד אחד, אך עם ערך קלורי מדוד ואיזון תזונתי מאידך. באותן השנים פנה Fitness לקהל נשי מובהק (ונאמן) עם הצעת ערך מוצרית חדשנית של דגני בוקר עם דגנים מלאים, ועם כמות קלוריות מדודה, אך גם בטעמים מפנקים וטעמים כמו שוקולד מרי, שקדים ודבש ופירות. או במילים פשוטות: Fitness עיגן בתוכו בדיוק את האיזון שחיפשו באסם – ייצוג למגמת ה-wellness המתפתחת וחיבור בין פינוק להזנה. **בהתאם לכך, באסם החליטו למנף את הנכס הכי וולנסי שיש להם, למתוח את Fitness לקטגוריית תחליפי הלחם ולהפוך אותו למותג-על בקטגוריה.** כזה שנותן מענה הוליסטי באמצעות של פורמטים מגוונים ובסגמנטים שונים.

עם כל מתיחת מותג מגיע סיכון – אבל באסם הרגישו בטוחים. פעם אחת בשל זיהוי הפוטנציאל בקטגוריה ופעם שנייה כיוון שאת מבחן המתיחה Fitness כבר עבר בהצלחה עם העוגיה הטובה של Fitness (עוגיה טעימה ומתוקה מחד, אך מדגנים מלאים ורכיבים איכותיים ומזינים מנגד). כך, ההחלטה נפלה: **Fitness יהיה נושא בשורת ה-Wellness של אסם בקטגוריית תחליפי הלחם – זה שיביא איזון בין טעם לתזונה ויוכל אפילו לגבות פרמייה.**

קהל יעד אליו ניסית להגיע (עפ"י חתכים סוציו-דמוגרפיים, כלכליים, סגנון חיים ועוד).

קהל עיקרי: נשים כשגירות של תנועת ה-Wellness

ככלל, Fitness מביא עמו הצעת ערך ופותרונות שמתאימים לכל מי שמעוניין בפתרונות מזינים וטעמים, ללא תלות במגדר. אולם מאז השקתו בעולם ובישראל, אחת מאבני הבניין הייחודיות של המותג Fitness הינה המיקוד השיווקי והתקשורת של בקהל הנשי. אבן בניין זו טמנה בחובה פוטנציאל לחזק את מאמציה של אסם בהקשר של חיבור למגמת ה-wellness. זאת לאור העבודה שקהל שגרירי ה-Wellness הן בעיקר שגרירות. אם תפתחו את הטיקטוק או האינסטגרם שלכם ותחפשו תכנים על תזונה טובה יותר ואורח חיים בריא, תמצאו בעיקר משפיעניות עם המלצות שמתחילות ביוגה ומגיעות עד יוגורטים. ומכאן, אסם מחליטה להמשיך ולהתמקד בקהל קונספטואלי נשי גם בקטגוריית תחליפי הלחם, מתוך הנחה שמיקוד בקהל זה ייצר אפקט הילה ויקרין גם על הנכונות של גברים לצרוך את המותג.

מה בסביבה התחרותית הביא ליצירת האתגר?

כגודל ההזדמנות שבמתיחת Fitness לקטגוריה - כך גם גודל האיום

מתיחה של מותג, כל מותג, על פני 2 קטגוריות היא דבר מאתגר ומלא איומים. לא כל שכן קטגוריות שעל פניו הקשר ביניהן הוא לא הכי אינטואיטיבי. ההצלחה של Fitness בקטגוריית המוצא הדגנים – היתה ברורה וחדה. ומכאן החשש היה שהרפתקת חדשנות בקטגוריה אחרת – ויחסית בסיסית - עשויה לפגוע בתפיסת הטעם מחד (עם מוצרים שאולי לא יהיו מספיק מרגשים) ובבריאות מנגד (עם מוצרים שלא יעמדו בסטנדרטים התזונתיים ש-Fitness הצליח להציב).

באסם הבינו שבכל הזדמנות טובה באמת יש אתגרים משמעותיים – ולפיכך נדרש מהלך חד ומדויק עם הצעת ערך שמביאה בשורה של ממש בקטגוריה לצד יישום קפדני שמחד שומר על הליבה של Fitness ומנגד מביא אותו לגבהים חדשים. אבל רגע, רק התחלנו. כל זאת ועוד, בפרקים הבאים.

8. הגדרת המטרות העסקיות והיעדים להצלחת הקמפיין הפרסומי (KPI's)
יש לתאר את מטרות המהלך במונחים כמותיים על פי מדדים ספציפיים שנקבעו לבחינת הצלחת המהלך.
כל יעד צריך להיות מוגדר על פי מספר/אחוז והתייחסות לערכים טרום המהלך, (לפני/אחרי).
א. יעד עסקי (מכירות, רווחיות)

פרמטר	יעד ל-2022
מכר קבוצת אסם (בשוק תחליפי הלחם)	צמיחה תוספתית של 25% (מ-M184 ש, ל-M230 ש)
נ"ש קבוצת אסם (בשוק תחליפי הלחם)	43% (אל מול 38% בשנת 2017)
נ"ש מותג Fitness	15%

- ב. יעד התנהגותי
ג. יעד תפיסתי/תדמיתי

האסטרטגיה השיווקית והרעיון הגדול שהניע את המהלך – 23.3% מהציון הסופי מה הייתה התובנה שהביאה לפיתוח ה"רעיון הגדול" (The Big Idea), כיצד הגעתם אליה? בכל העולם צרכנים מוטי בריאות זוכים להתרגש ממוצרי Wellness טעימים ומזינים. ובארץ? יוק.

במרוצת השנים הצרכנים שלנו הפכו מודעים יותר ויותר למשמעות של הבחירות התזונתיות שלהם. הם כבר לא מוכנים להסתפק במוצרים דיאטטיים בלבד. הם רוצים לקבל יותר מזה. הם רוצים שיספקו להם תזונה מזינה, אבל גם טעימה, שמביאה חדשנות וריגוש לתוך מוצרים שהם התרגלו לקבלם כאפרורים ומשמימים. מבט למגמת ה-Wellness בעולם מראה שזה אפשרי – מוצרים שהם קודם כל טעימים, ובנוסף לכך בריאים ומאוזנים, אבל גם מכניסים ריגוש וציפיה – עם חומרי גלם מגוונים ופורמטים שעוד לא נראו. ובישראל? עדיין אין פתרונות מספקים והצרכן תמיד נאלץ להתפשר. קטגוריית תחליפי הלחם היוותה שיקוף של העובדה הזאת – פריכיות וקרקרים בסיסיים, מזינים יותר או פחות, נטולי כל ריגוש או איזון בין טעם ותזונה.

10. במשפט אחד, יש לרשום מהו ה"רעיון הגדול" שהניע את המהלך השיווקי/פרסומי (The Big Idea)
שימו לב – הרעיון אינו הישג או סיסמא פרסומית

המפתח ללב של הצרכנים נמצא במפגש המרגש שבין טעים למזין

Fitness שובר את הדיכטומיה המוכרת: "מה שבריא כנראה לא כל כך טעים, ומה שטעים הוא בהכרח מושחת". קטגוריית תחליפי הלחם מאופיינית במוצרים דלי קלוריות מחד, או טעימים וחסרי כל ערך תזונה מנגד. ובתווך? סתם מוצרים יבשים ועייפים. Fitness מביא לשוק האנכרוניסטי חדשנות של ממש: איזון שמתחיל קודם מטעם מצוין ומפנק מבלי לוותר על הבריאות - גם ברמת הקלוריות המדודות וגם בשילוב חומרי גלם חדשנים, מרגשים ומזינים.

יישום האסטרטגיה השיווקית – 23.3% מהציון הסופי

11. כיצד ה"רעיון הגדול" יושם בפועל?

4 כללי ברזל למתיחה אפקטיבית: איזון בין חדשנות לבין שמירה על ה-Core של מותג העל

כדי לשמור על ה-Core המותגי של Fitness אך גם להביא הצעות ערך שיכבשו את הקטגוריה - באסם הגדירו 4 כללי ברזל שמצד שומרים על ערכי הליבה של Fitness ומצד שני ממקסמים את הפוטנציאל שלו בקטגוריית תחליפי הלחם: (1) דגנים מלאים ורכיבים טובים, (2) טעם מצוין ובלתי מתפשר, (3) קלוריות מדודות, (4) חדשנות אפקטיבית ומבדלת (עיין ערך - ריגוש). למעשה, מדובר ב-4 עקרונות שניתן להגדירם כ-DNA של Fitness והם הבסיס להצלחתה גם בקטגוריה שבה המותג נולד (קטגוריית הדגנים).

פריצה ב-2 חזיתות: מצד אחד הפריכיות, מצד שני הקרקרים

שוק תחליפי הלחם מורכב מ-2 סגמנטים גדולים ומרכזיים: הפריכיות והקרקרים. בשלב התכנון של המהלך, החזון של אסם היה ברור – הפיכת Fitness למותג על בקטגוריה שמוביל את השוק כולו, ומתפרס על הסגמנטים השונים. לכן, יצרנו תכנית חדשנות ברורה להשתלטות על 2 הסגמנטים. הבסיס של התכנית היה לחדור משולי הסגמנטים,

עם פורמט חדשני אך כזה שלא יושב בליבה של הסגמנטים, ולאחר ביסוס הלגיטימציה - להסתער על הליבה ולשמר את השליטה. כל זאת תוך שמירה על 4 העקרונות הנ"ל להתרחבות.

המערכה על הפריכות

1. פותחים על הצד המתוק - "תשעה מכל עשרה אנשים אוהבים שוקולד. העשירי משקר"

מכיוון שעד כה Fitness הציע רק מוצרים מתוקים, המוצר שאיתו הוחלט לפתוח במסע הכיבושים הוא הפריכות. הרי, בואו נודה באמת - צרכנים כבר שנים אוכלים את הפריכות שלהם עם ממרח שוקולד כשבא להם משהו מפנק. וכך, ההשקה הראשונה הביאה משב רוח מרענן לקטגוריה עם פורמט מוצרי חדש שלא היה קיים קודם לכן - ברים של פריכות משוקלדות, בשוקולד רגיל או לבן! המוצר נתן מענה בסגמנט הקטן יחסית של חטיפים האישיים, מה שהתאים גם להצעת הערך של כמות קלוריות מדודה עם 73 קלוריות לחטיף. ראינו כי טוב, אז המשכנו: Fitness העמיק את הצעת הערך והנוכחות שלו בסגמנט זה עם שקית אישית של מיני פריכות דגנים משוקלדות. הגדול לנשנוש גדול, המיני לנשנוש קטן - תודו שזה גאוני.

2. עכשיו שכולם יודעים ש-Fitness = גם פריכות - הגיע הזמן לחדור ללב הקטגוריה עם הצעת ערך חדשנית

אחרי ש-Fitness ביסס את עצמו בקטגוריה עם 2 סוגים של מוצרי פריכות, החליטו באסם להסתער על הליבה - הפריכות עצמה. אבל גם במקרה הזה היה ברור שלא מספיק להשיק עוד מוצר פריכות של Fitness, אלא בהתאם לעקרונות שהצבנו, יש להביא הצעת ערך פורצת גבולות.

המחשבה שהובילה אותנו - חדשנות אמיתית מבוססת תובנה. מצאנו אותה במוצר: אם עד כה הפריכות היו עבות, ואם אומרים את האמת, במרקם קצת קלקרי ומבאס - הגיע הזמן שזה ישתנה. Fitness מציג - הפריכות הדקה. לא עוד פריכות אורז או דגנים בייסיק, אלא פריכות דקות ונימוחות, חוויה סנסורית שמייצרת עליונות מוצרית ל-Fitness בסגמנט הליבה.

הפריכות דקה - ההצלחה רחבה ביותר: בסיום שנת 2018, שנת השקת הפריכות הדקה, כבר ניתן היה לראות את סממני ההצלחה הראשונים - אסם חזרה למסלול צמיחה וסוגרת את השנה עם 39.4%, אותו נ"ש שהחזיקה לפני שהתרחשה הירידה.⁸ הגענו ליעד ואפילו לא התחלנו: Fitness מקבל אור ירוק להמשיך ולהעמיק את החדירה שלו, גם בעולם הקרקרים.

עם הפריכות בא התיאבון - המערכה על הקרקרים

1. Fitness עושה את הצעד הראשון בעולם הקרקרים עם קרקר באריזה אישית

ההצלחה בעולם הפריכות סיפקה רוח גבית משמעותית למהלך החדירה של Fitness לקטגוריה. וכך אחרי הפריכות הגיע תורו של הקרקר - מוצר שעיקר תכליתו היה להחליף את הלחם. אף אחד לא ראה את הקרקר כנשנוש עצמאי שסוגר פינה. וכמו בפריכות, גם כאן יצאנו מתוך תובנה מוצרית תואמת צריכה. אף אחד לא חשב על קרקר כנשנוש אישי - עד שהגיעו חטיפי הקרקר באריזה אישית של Fitness - שאפשר לנשנש סתם ככה בין הארוחות או גם לנגב בממרח כיפי ומפנק. Fitness הביא פורמט מוצרי חדשני של חטיפי קרקר באריזה אישית - פורמט שלא היה קיים כלל בקטגוריה.

2. מקרקר אישי לקרקר שמשנה את כללי המשחק - Fitness מציגה לעולם את Fitness Thin

לאחר החדירה הראשונית לקטגוריה דרך החטיפים האישיים, ממש כמו בקטגוריה בפריכות, Fitness נמצא בעמדת זינוק לליבת הקטגוריה - הקרקרים כתחליפי לחם. עקרון החדשנות המשיך לעבוד כאן - כדי להביא חדשנות שמזיזה מחוג בקטגוריה כה ותיקה ומבוססת, ב-Fitness יצאו לחפש בעולם מגמת המזון שבאמצעותה יביאו בשורה לקטגוריה.

הכירו את מגמת ה-THINS: מגמה שהופכת כל מוצר מוכר לדק - ומייצרת חוויה סנסורית אחרת שגורמת לטעם להיות גם קצת אחר. השטוחים (ששייכים כמובן גם לאסם) הקדימו את זמנם, אבל בעולם כבר רואים עוד ועוד מותגים שמשיקים מהדורות THIN - אפילו בשוקולדים מובילים כמו KitKat ו-Oreo. ואם לא די בכך, המגמה התאימה בול להשקה המוקדמת של הפריכות הדקות.

Fitness השתמש במגמה והביא הצעת ערך חדשה לעולם הקרקרים - Fitness Thin: קרקר דק במיוחד, מדגנים מלאים כמובן, בטעם כפרי ורוזמרין. וכך, פרצנו עוד דרך בעולם תחליפי הלחם: השקת הקרקרים משנה את חוקי המשחק בקטגוריה ומביאה מוצר שעד היום אף מתחרה לא הצליח לחקות או לאתגר. ההצלחה לא

⁷ ג'ון טוליוס

⁸ Storenext, 2018, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר

איחורה לבוא: ההשקה נותנת תנופה לצמיחה של אסם בתחליפי הלחם ומביאה אותה לשיא חדש – 41.4% נ"ש בקטגוריית התחליפים.⁹

המערכה המשותפת: מביאים חומרי גלם חדשים ומרעננים ל-2 החזיתות

מאז תחילת החדירה לקטגוריה Fitness שיחרר הצעות ערך חדשניות בקצב גבוה, שסייעו לו לגעת בסגמנטים רבים בתוך קטגוריית תחליפי הלחם כולה. כעת, לאחר ששלבי ההסתערות נחלו הצלחה, יש לבסס ולחזק את המובילות של Fitness ואסם בקטגוריה.

אבני הבניין של התבססות וחיזוק אחיזה והובלה מחייבים לייצר חדשנות בתוך הסגמנטים הקיימים. כדי לעשות זאת, לא מספיק להביא עוד טעמים ופורמטים – צריך לחשוב מעבר. אז חזרנו לצורך המשמעותי שעולה ממגמת ה-Wellness - לאוכל יותר מזין עם חומרי גלם טובים יותר.

וכך, ב-Fitness מייצרים רעידת אדמה נוספת בקטגוריה: מוצרים מבוססי קטניות וירקות. בין אם זה חטיפי פריכיות עם קטניות, דבר שלא נראה קודם לכן בעולם הפריכיות, ובין אם זה קרקרים THIN מסלק ובטטה או מזיתי קלמטה.

העמקת החדשנות והחדרה של חומרי גלם חדשים לקטגוריה שינו לגמרי את קצב הצמיחה של אסם, ובתוך 3 שנים, עד סוף 2022, אסם מחזיקה כמעט בחצי מהקטגוריה כולה עם 48.6% נ"ש.¹⁰

מהו הרעיון הקריאטיבי?

ממותג נשי המעודד רזון למותג Lifestyle ממוקד Wellness

הימים הם שלהי העשור הראשון של שנות ה-2000, ראשית עידן ה-Wellness. Fitness הוא מותג דגני בוקר מצליח. השפה המותגית שיקפה את רוח התקופה – מהסלוגן הממוקד ברזון ונראות: "זה מרגיש נפלא לשמור על הגזרה", דרך הפרזנטורית ענת הראל שייצגה מודל נשי אוטופי, ועד אייקון הסילואט הנשי הרזה והלא ריאלי.

השנים חלפו, טרנד ה-Wellness התחזק והשתנה, וב-Fitness הבינו שיש צורך בהתפתחות מותגית. לא עוד מותג שפונה לנשים דרך הזווית הצרה של רזון ודיאטה, אלא מותג שמדבר על אורח חיים, על איזון ועל בחירה.

ראשית, הפרזנטורית ענת הראל החלה לתפוס פחות ופחות מקום, ולתמונה נכנסו נשים נוספות, יחד עם הבנה עמוקה יותר של עולמן של נשים והזדהות עם האתגרים שלהן. למשל, בקמפיין העוגיה הטובה, לצד ענת הראל כיכבה ירדן בר כוכבא, והן דיברו על סדר היום העמוס של נשים והדרישות הרבות מהן במציאות הנוכחית. הסלוגן השתנה והפך לכזה שמעצים נשים: "מגיע לך משהו טוב".

המותג לא שקט על שמריו והמשיך להתפתח. בתחילת העשור הנוכחי את המותג החלה להוביל פרזנטורית חדשה – אנה ארנוב, שייצגה ערכים של איזון ו-Lifestyle. בנוסף, המותג לקח על עצמו תפקיד משמעותי ומעצים – לעזור לנשים למצוא את מה שעושה להן טוב. אחד הביטויים לתפקיד היה קמפיין דיגיטלי שכליבה שלו עמד ה-Fitness Finder: בוט דיגיטלי שעזר לצרכניות למצוא את הספורט שעושה להן טוב, וגם מחבר אותן לקהילה של נשים שמתרגלות את הספורט הזה ביום יום ויכולות לסייע לצרכניות להתחיל וגם להתמיד.

כך, המהפך של Fitness הושלם – ממותג שמקדם רזון ומרדף אחר שלמות, למותג שמבין ומעצים נשים ומסייע להן למצוא את מה שעושה להן טוב.

מה היתה אסטרטגיית המדיה?

דגני הבוקר מספרים את סיפור המותג – וקטגוריות החדשנות יוצקות תוכן מוצרי

עם השנים Fitness הפך למותג שמשחק בשלל קטגוריות, מה שאפשר לו לספר סיפור רחב שניזון ממהלכים תדמיתיים ומתוכן מוצרי. מוצרי הליבה של המותג היו ונשאר דגני הבוקר וחטיפי הדגנים – הם היוו את המוצרים הוותיקים ביותר של Fitness איתם הוא הצליח להתבסס בישראל. לכן, את המהלכים המותגים והתדמיתיים הגדולים נשאו הדגנים: לאחר סגר הקורונה הראשון, תקופה מורכבת ומתוחה, Fitness עודד את הצרכניות למצוא את האנרגיה להמשיך. בסוף 2022, Fitness קרא לצרכניות למצוא את הספורט שהן אוהבות בעזרת הבוט הדיגיטלי, ה-Fitness Finder.

בעוד את המסרים המותגיים נשאו מוצרי הדגנים - את התוכן המוצרי יצקו מוצרי תחליפי הלחם. בעזרת קמפיניים מוצריים המורכבים מחסויות ווידאו דיגיטל קצרים, הם התמקדו ביתרונות המוצריים של כל מוצר ומוצר. חטיף קרקר? הסיפור הוא אזוריות (כל כך אזוריות שאת עפה). קרקר THIN? "הולך עם הכל". הפריכיות הן במרקם נימוח, וכן הלאה.

⁹ Storenext, 2019, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר
¹⁰ Storenext, 2022, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר

מהי אסטרטגיית המדיה שנבחרה?
כיצד אסטרטגיית המדיה שירתה את מטרות המהלך?

חדירה לקטגוריות חדשות דורשת מודעות, ומהר

המתיחה של Fitness הייתה החלטה אמיצה של אסם. באף מקום אחר בעולם Fitness לא הפך למוטג חוצה קטגוריות כמו בישראל, אלא נשאר במרחב המחיה שהוגדר לו ב-Nestle: הדגנים. מהלך המתיחה היה חייב להוכיח את עצמו, גם ברמה המקומית – שכן אם הוא יכשל ברמת נתחי השוק אסם תמשיך בדרך למטה, וגם ברמה הגלובלית – כאשר מוטג של Nestle נמתח חייבים להראות שהייתה לכך סיבה טובה. הנוכחות החדשה על המדפים חייבה יצירת מודעות חזקה למוצרים החדשים, ובהתאם – אסטרטגיית המדיה המוצרית של חסויות בתדירות גבוהה נתנה מענה לכך. בסופו של דבר, זה הוכיח את עצמו. בקרקרי THIN למשל, תוך שנתיים מיום ההשקה, הקרקרים הגיעו לרמות מודעות של 83% (!) בקרב קהל היעד.¹¹

האם אסטרטגיית המדיה השתנתה לאורך השנים? אם כן, כיצד?
מהם אמצעי הקד"מ העיקריים שנבחרו?

12. היקף התקציב

מהו גודל התקציב בש"ח למהלך כולו?

M10.6 ש"ח¹² על פני 5 שנים

מה היה התקציב לשנים הרלוונטיות להתמודדות?

2018 – M2.4 ש"ח

2019 – M1.8 ש"ח

2020 – M3.1 ש"ח

2021 – M1.9 ש"ח

2022 – M1.2 ש"ח

13. מדיניות תקשורתית

ציינו באילו ערוצי המדיה ושיווק השתמשם במסגרת המהלך ומה היתה חלוקת התקציב בין ערוצי המדיה. **שימו לב** - בהגשת הקריאייטיב אתם מתבקשים לספק **דוגמא אחת בלבד** לכל אחד מהאפיקים שציינתם.

טלוויזיה (תשדירים, חסויות, תוכן שיווקי) – 82.9% מהתקציב

רדיו (תשדירים, חסויות, תוכן שיווקי) – 1.3% מהתקציב

עיתונות (יומית, מקצועית, מגזינים, דיגיטלית) – 2.9% מהתקציב

יח"צ ואירועים

פרסום חוצות – 1.2% מהתקציב

קולנוע

גרילה

חסויות

תערוכות וכנסים

אינטרנט (וידיאו, באנרים, מיניסייט, דפי נחיתה, רשתות חברתיות, משחקים, גוגל PPC, פודקאסט, בלוג) – 11.7% מהתקציב

נקודות מכירה

מעורבות צרכן (שיווק חווייתי, פה לאוזן, ויראליות)

אימייל מרקטינג ודיוור ישיר

תוצאות המהלך ועמידה ביעדים – 30% מהציון הסופי

14. תיאור התוצאות העסקיות וההישגים השיווקיים אל מול היעדים שהוגדרו בסעיף 8

יש לתאר את מטרות המהלך במונחים כמותיים על פי מדדים ספציפיים שנקבעו לבחינת הצלחת המהלך. כל יעד צריך להיות מוגדר על פי מספר/אחוז והתייחסות לערכים טרום המהלך. (לפני/אחרי).

¹¹ KANTAR, 2021

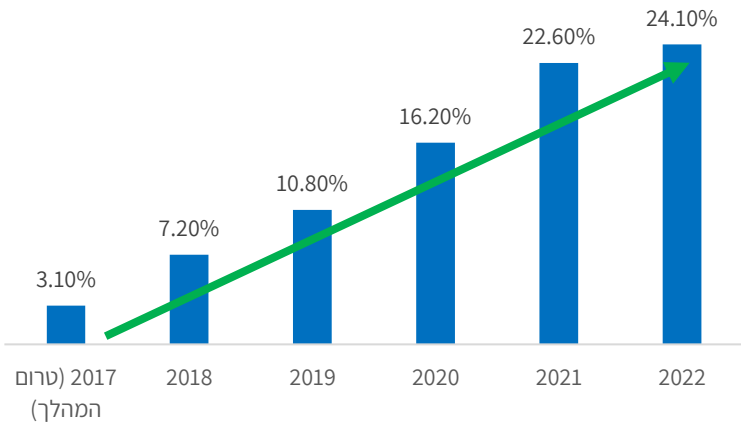
¹² יפעת בקרת פרסום- פקטור למחלקת פלינג

א. תוצאה עסקית (מכירות, רווחיות) – מספרים ונתונים אמפיריים מול היעד.

Fitness כובש את קטגוריות תחליפי הלחם ומחזיק ברבע מהקטגוריה כולה!

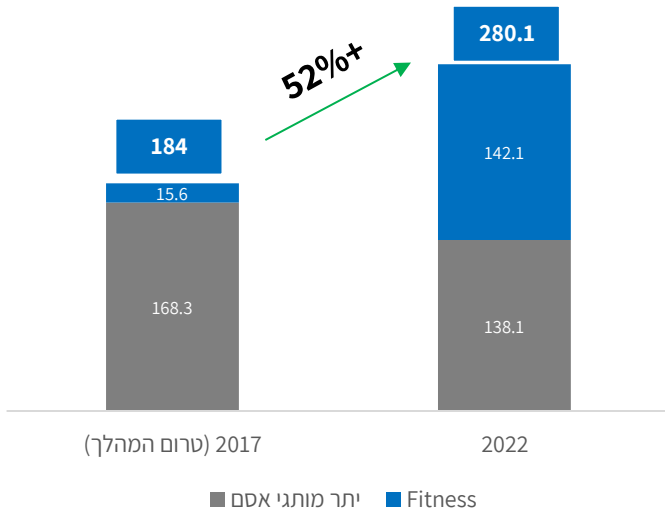
אסם יצאו למהלך עם חזון ברור – להפוך את Fitness למותג על בקטגוריה החוצה סגמנטים. החזון הזה הוגשם במלואו, כאשר Fitness לא רק הפך למוביל, אלא מחזיק בלא פחות מרבע מהקטגוריה כולה! יותר מ-פי 2 מהמתחרה המרכזי של שטראוס – Energy.¹³

נ"ש Fitness בעולם תחליפי הלחם



סה"כ מכר מותגי אסם, במיליוני ש"ח

בקטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר



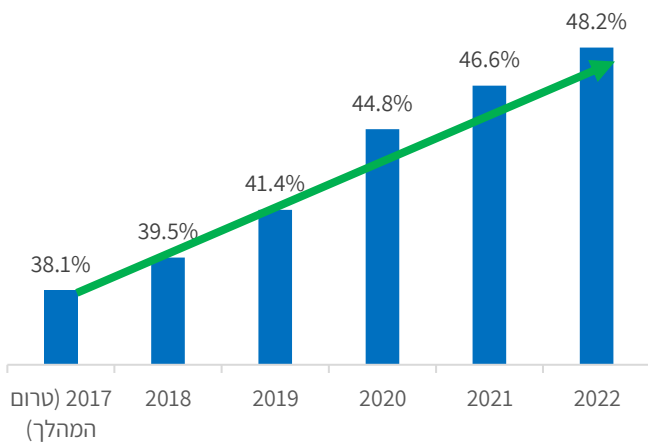
המטרה הראשית הושגה: אסם מציגה צמיחה אדירה

בקטגוריה הודות לחדירה של Fitness

אסם התחילה את מהלך החדירה של Fitness לשוק כאשר היא נמצאת במגמת ירידה. Fitness שנכנס בסערה לקטגוריה והביא שלל הצעות ערך חדשניות ומרגשות שמשלבות בין טעם ותזונה, הצליח לשנות את התמונה לחלוטין: הוא מביא לאסם כולה מכר תוספתי של כ-100 מיליון ש"ח בשנה, ותוך 5 שנים מצמיח את אסם ב-52%.¹⁴

נ"ש אסם בשוק תחליפי הלחם

קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר



מזליגה בנתחי השוק לחיזוק משמעותי של ההובלה:

כל מוצר שני שנמכר בקטגוריה שייך לאסם!

כאמור, נק' המוצא של המהלך הייתה ירידה בנתחי השוק של אסם. לא רק שהחדירה של Fitness שינתה את המגמה, אלא היא עשתה מהפך של ממש שגם באסם לא האמינו שיכול לקרות, וכיום הודות ל-Fitness אסם מחזיקה כמעט במחצית מהקטגוריה, עם נתון מדהים של 48.2%.¹⁵

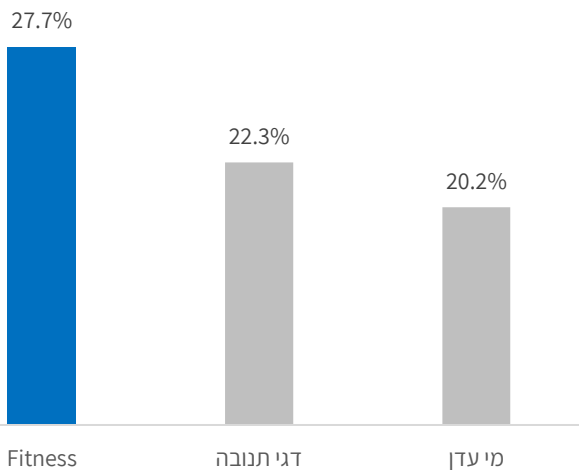
¹³ Storenext, 2022, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר
¹⁴ Storenext, 2022, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר
¹⁵ Storenext, 2022, קטגוריות מאפה דיאט, קרקרים וחטיפי קרקר

Fitness הופך למותג ה-FMCG הצומח בישראל

הודות לחדירה העמוקה של Fitness בקטגוריית תחליפי הלחם והמכר הענק שהוא מביא, לצד חדירה נוספות גם לקטגוריית החטיפים - Fitness מתברג כמותג ה-FMCG הצומח ביותר ב-2021 עם צמיחה YOY של 27.7%, תוך שהוא עוקף בדרך מותגים צומחים ואהובים אחרים.¹⁶

מותגי ה-FMCG הצומחים ביותר ב-2021

(בקרב 100 המותגים עם המכר הגבוה ביותר)

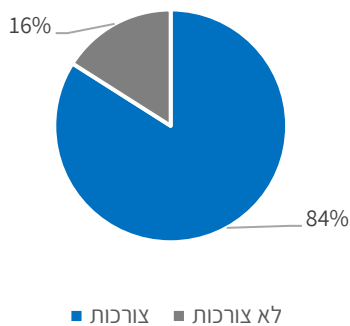


ב. תוצאה התנהגותית - מספרים ונתונים אמפיריים מול היעד.

ממותג נשי למותג של נשים: 84% מהנשים בישראל צורכות Fitness!

צריכה של מוצר Fitness אחד לפחות

בקרב קהל היעד: נשים בגילאי 18-65



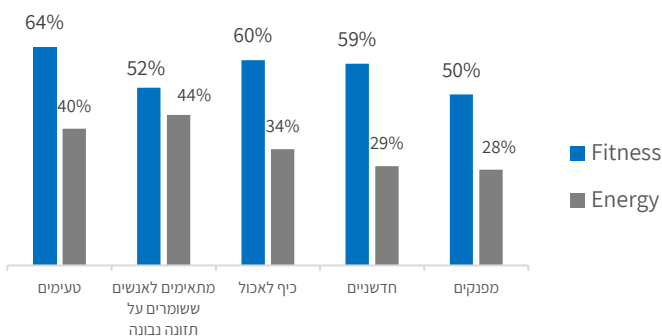
מאז ומתמיד Fitness היה מותג שפנה לקהל יעד נשי. אך מתוקף העובדה שהוא שיחק רק בקטגוריית הדגנים - הוא לא היה רלוונטי לכל הנשים, שכן צריכת דגני בוקר רלוונטית רק לחלק מהן. וכך, החדירה של Fitness לשוק תחליפי הלחם הפך את Fitness ממותג נשי, למותג של כלל הנשים: לא פחות מ-84% מקהל היעד של המותג צורכות לפחות מוצר אחד של Fitness, כאשר הפריכות והקרקים מספקים נתח ניכר מצריכה זו, עם 37% צריכה של פריכות ו-33% צריכה של הקרקים.¹⁷

ג. תוצאה תפישתית/תדמיתית - מספרים ונתונים אמפיריים מול היעד.

Fitness כובש את הלב והראש של הצרכנים ומוביל כמעט בכל פרמטר תדמיתי אפשרי!

ברמה העסקית Fitness שינה לגמרי את הקטגוריה. המותג שהביא עידן חדש לקטגוריית תחליפי הלחם עם מוצרים שמשלבים טעם, תזונה וריגוש כבש גם את הלב ואת הראש של הצרכנים. מבין 17 פרמטרים תדמתיים שנבדקו, הוא מוביל 16!¹⁸

Fitness מול Energy, פרמטרים תדמיתיים שונים



מדוע המהלך שהובלתם נחשב להצלחה? בהתייחס לקהל היעד, ליעדים ולכלי המדידה שהוגדרו.

החדירה לקטגוריית תחליפי הלחם הפכה את Fitness למותג על בישראל!

Fitness היה מותג דגני בוקר בינלאומי שהחזיק בפורטפוליו שלו גם חטיפי דגנים. כשהתקיימו דיונים עם נציגי Nestle האמונים על המותג בנוגע להרחבת הפורטפוליו וחדירה לשוק תחליפי הלחם, ספק אם הם האמינו לאן יכול להגיע המותג הזה במדינה קטנה כמו ישראל. היום הם כבר מאמינים: ההצלחה של Fitness בשוק תחליפי הלחם, סגמנט אחרי סגמנט ומוצר אחרי מוצר, הפכה אותו למותג-על בישראל, שנוגע בכל צרכנית וצרכנית, עם 84% מקהל היעד שצורכות לפחות מוצר אחד של המותג! וכך, ההצלחה בסגמנט תחליפי הלחם סללה את הדרך להמשך

2022 Storennext¹⁶

2022, Kantar¹⁷

מחקר מעמד מותג בקטגוריית תחליפי הלחם, יוני 22, KANTAR¹⁸

התפתחות המותג, וב-2021 הוא חדר אפילו לקטגוריית החטיפים תוך ייסוד סגמנט חדש: סגמנט ה-BFY (Better For You) שהביא מכר של M17 ש! מחלום קטן – למציאות אדירה: ההצלחה של Fitness הביאה אותו להיות מותג ה-FMCG הצומח ביותר בישראל בשנת 2021, עם מכר של מעל 200 מיליון ש"ח בשנה!¹⁹

מדוע תוצאות המהלך משמעותיות עבור המותג והארגון? הסבירו בלוי מספרים ונתונים ממחישים

מזליגה לצמיחה אדירה: Fitness משתלט על הקטגוריה ומביא את אסם לשיאים חדשים!

הבשורה ש-Fitness הביא לקטגוריה לא השאירה את הצרכניות אדישות. כל מוצר שהגיע למדף התקבל באהבה והביא לצמיחה. שנה אחר שנה, Fitness המשיך לצמוח ולהביא עוד ועוד מכר תוספתי עבור אסם – זאת אל מול נקודת מוצא של זליגה בנתח שוק. ב-2022, אסם מציגה מכר של 100 מיליון ש"ח (!!) יותר מהמקום בו היא התחילה את מהלך החדירה, נתון שמעטים מאוד היו יכולים להאמין שאפשר להגיע אליו בקטגוריה המנומנת הזו. המשמעות: עם זיהוי מדוייק של זירה, עבודה מדוייקת בהתרחבות מותג ושיטה מתודית להשתלטות על קטגוריה – אסם ו-Fitness שברו את תקרת הפריכית, והגיעו להישג גבוהה פי כמה מכל חלום.²⁰

באיזה אופן המהלך הוביל באופן ישיר לעלייה בתוצאות העסקיות? ספקו הסבר המלווה בנתונים מספריים המציגים את הגידול ברווח.

במידה ולא מוצגים נתונים על שינויים ברווח, יש לספק נתונים חלופיים כגון נתח שוק. ובכל מקרה יש לתמוך את הנתונים באסמכתאות (אישור רו"ח, אישור עו"ד, או נתונים פורמליים של חברות ניטור נתונים שיווקיים כגון סטורנקסט ודומיה).

להלן טבלת היעדים מול התוצאות בפועל:

פרמטר	יעד ל-2022	בפועל ²¹
מכר קבוצת אסם (בשוק תחליפי הלחם)	צמיחה תוספתית של 25% (מ-M184 ש"ח, ל-M230 ש"ח)	צמיחה של 52% (מ-M184 ש"ח ל-M280 ש"ח)
נ"ש קבוצת אסם (בשוק תחליפי הלחם)	42%	48.2%
נ"ש מותג Fitness	15%	24.1%

15. תארו בקצרה גורמים נוספים שסייעו להצלחת המהלך (במידה והיו)

האם היו גורמים נוספים בשוק שהשפיעו על תוצאות המהלך?
 במידה ולא קיימים גורמים נוספים יש לרשום – לא קיימים גורמים נוספים.
 לא קיימים גורמים נוספים

Storenext¹⁹
 2022 Storenext²⁰
 2022 Storenext²¹