

טופס מועמד – קטגוריית Effie Platinum - Sustained Success

1. שם החברה המשווקת: max
2. שם המוצר / המותג: max
3. שם משרד הפרסום: קבוצת McCann
4. כותרת המהלך:

המסע המופלא של max: שבירת קונבנציות בדרך להובלה

5. קטגוריה: Effie Platinum - Sustained Success
6. מועדי המהלך: תחילת המהלך: ינואר 2018 | סיום המהלך: עדיין נמשך

הסיפור של max הוא סיפור ההצלחה הגדול של זירת הפיננסים בישראל בשנים האחרונות: מותג שהתחיל בעמדת נחיתות, הציב לעצמו יעדים מאתגרים, וסלל לעצמו את הדרך להובלה חסרת תקדים. אם תקפצו לסוף המסמך תבחינו בגרף תפישות כלפי מותגים בתחום האשראי והשירותים הפיננסיים, ובו בולט מותג אחד המוביל בכל הפרמטרים בזירה. הנתונים הפיננסיים שנציג יראו שההובלה התפשטתית האבסולוטית הזאת, לא נשארה רק בגרפים של מכוני המחקר אלא תורגמה **להצלחה עסקית דרמטית:** המותג הצומח ביותר בקטגוריה; המוביל בשימוש של לקוחות בכרטיסי אשראי; וכזה שפרץ את גבולות הקטגוריה הטבעית שלו וניצב בשורה אחת עם הבנקים בעולם ההלוואות ללקוחות פרטיים.

כיצד זה קרה? **כיצד מותג שנדרש לפני 4 שנים להתחיל מאפס** בעקבות החלטות ועדת שטרום - המותג היחיד בקטגוריה שגם איבד את צינור הלקוחות שלו וגם נאלץ להחליף את שמו - **הצליח לעקוף את כולם, להוביל ולשנות את קטגוריית כרטיסי האשראי בישראל?**

התשובה ב-2 מילים: שבירת קונבנציות. קחו למשל את אפל. דוגמא למותג שהתחיל מנקודת נחיתות, כשמולו ענקיות טכנולוגיה, אבל סלל לעצמו את הדרך להובלה באמצעות שבירת קונבנציות, כפי שהדבר מתבטא במשפט החזון האייקוני: *Everything we do we believe in challenging the status quo; we believe in thinking differently*. אז נכון, max זה לא אפל. לפחות לא בינתיים. אבל זה כן מותג שהיה לו את האומץ האסטרטגי לסמן יעדים שאפתניים, להגדיר תפקיד בחיי הצרכן, וללכת איתו עד הסוף. אומץ לשבור קונבנציה אחר קונבנציה, במוצרים הפיננסיים, בשירותים, בתקשורת השיווקית – כל זאת במטרה מאוד חדה לעזור ללקוח להוציא יותר מהכסף שלו. אומץ למקסם - כל הדרך עד להובלה.

ניתוח שיווק והגדרת יעדים – 23.3% מהציון הסופי

1. הסביבה השיווקית טרם המהלך והאתגר המרכזי בפניו עמד המותג

מידע על הסביבה העסקית/שיווקית

18 שנים אחרי השקתו: לאומי קארד נדרש להתחיל מאפס, כ-MAX

נתחיל בהתחלה: בשנת 2000 נוסדה לאומי קארד כחברת בת של בנק לאומי, ונכנסה לשוק בו 2 מותגים חזקים: ישראלכרט וכאל, ששלטו לבדן במשך יותר מ-25 שנים. ב-18 שנות פעילות לאומי קארד הגיע רחוק: מעל ל-2 מיליון כרטיסים פעילים, שירותי סליקה ליותר מ-40 אלף עסקים ומותג שנהנה מנכסיות גבוהה¹. **אבל ב-2018 כל הקלפים נטרפו.** בעקבות החלטת הרגולטור להגברת התחרות בענף, הבנקים נתבקשו להיפרד מחברות כרטיסי האשראי שבבעלותם². התנתקות עסקית, שמשמעותה קטיעת צינור הלקוחות המרכזי של חברות האשראי; והיפרדות מותגית, שמשמעותה אובדן נכסיות והעדפה שנבנו במאמץ רב לאורך שנים. בתוך כך, לא כל השחקניות הושפעו באופן דומה: ישראלכרט, השחקן הגדול בשוק, נותק ברמה העסקית מצינור הלקוחות של בנק פועלים, אבל שמר על המותג המבוסס. כאל, השחקן השני, זכה להחרגה מהרפורמה - ולמעשה כלל לא נפגע - עד היום נמצא בבעלות דיסקונט ונהנה מזרם לקוחות יציב מהבנקים. **לאומי קארד היא החברה היחידה שנדרשת להתחיל מאפס**

לאומי קארד מחליפה ידדים – ההנהלה החדשה מסמנת יעדי צמיחה אגרסיביים

בנק לאומי מכר את חלקו בחברה לקרן ורבורג פינקוס. הבעלים החדשים בחנו את זירת התחרות וסימנו יעדי צמיחה אגרסיביים במיוחד; שיצדיקו את השקעתם הכבדה בחברה. שינוי הבעלות הביא לבחינה מחודשת של מפת השירותים של החברה והחלטה אסטרטגית על מיקוד בזירה החוץ בנקאית ובפניה ישירה לצרכן שאינה מתווכת על ידי מועדון (כדוגמת לייף סטייל או שופרסל). שוק ההלוואות שאינן לדיור, שעמד טרום המהלך על כ-165 מיליארד ש"ח³, סומן כמנוף הצמיחה המרכזי לשנים הקרובות, לצד עסקי הליבה בכרטיסים. החברה החדשה שמה לה למטרה להפוך לשחקן משמעותי בזירת הפיננסים הרחבה. במילים אחרות: **מתחילים מנקודת נחיתות, אך מכוונים לפסגה.**

1 דוחות עסקיים לאומי קארד

² החלטות רפורמת שטרום התקבלו ב-2015, ויישומן לקראת סוף 2018

³ החוב והאשראי ב-2016, נתוני בנק ישראל, 2022

השוק משנה את פניו: משוק יציב ורדום – לשוק מרובה שחקנים עם תחרות משוכללת

במשך שנים השוק היה פשוט: 3 חברות אשראי, לכל אחת צינור הזרמת לקוחות יציב מהבנקים. המבנה חילק בין השחקניות את פוטנציאל הלקוחות והשאיר זירה תחרותית מנומנמת. רפורמת שטרם שינתה זאת מן היסוד:

- 1. ניתוק הצינור:** הרפורמה חייבה את חברות כרטיסי האשראי להלחם על גיוס לקוחות חדשים לבדן.
- 2. תחרות מהבנקים:** הרפורמה הכניסה לזירת כרטיסי האשראי שני שחקנים עוצמתיים: לאומי והפועלים שמנפיקים כרטיסי אשראי בנקאיים ללקוחותיהם. להן אחיזה משמעותית בלקוחות, עוצמה מותגית, כיסים עמוקים – וצורך בוער. רפורמת הניודים בעולם הבנקאות העלתה את הצורך בחיזוק הקשר עם הלקוחות באמצעות מתן מענה פיננסי רחב יותר, ולהצליח בזירה החדשה.

במקביל וברקע; בשנים אלו עולם הפינטק צמח בקצב מסחרר ושינה מהותית את עולם התשלומים והשירותים הפיננסיים. השוק כולה חווה Disruption מהותי, כאשר בכל העולם (וגם אצלנו בישראל), זורמים לעולם הפיננסי שחקנים טכנולוגיים חדשים; עם **מודל עסקי של סטארטאפ, שאינם מוטרדים משורת הרווח** ובאים לערער את השוק ואת לקוחותיו. במהרה עם ישראל למד לשלם בנייד, ושחקניות חדשות כמו bit, פייבוקס, או אפילו Colu צברו פופולאריות. גוגל-פיי ואפל-פיי נכנסו אחריהן לזירה המקומית - עם גב של ענקיות טכנולוגיות והילת חדשנות. **בתוך שנים ספורות השוק השתנה דרמטית והתחרות על הלקוח הפכה לקשה מתמיד.** השחקניות נדרשות **כעת לחדד את הצעת הערך, לזקק את הבידול ולצאת להלחם על בחירת הלקוחות.**

מעמד החברה בשוק

מלאומי קארד ל-max: מותג חדש נולד (עם 18 שנות ניסיון)

max אינה חברה חדשה: 18 שנים אינן הולכות ברגל. לחברה מומחיות בתחום, יסודות עסקיים ומבניים מבוססים ומצבת לקוחות ארוכה ומרשימה. אבל ברמה המותגית? נדרשה לחשב מסלול מחדש. כלאומי קארד הובילו תדמיתית את הזירה באמצעות מיקוד בעולם ההטבות ("לפנק-לפנק-לפנק"); שפה תקשורתית בולטת, פרזנטורים מוכרים ועבודה עקבית. אבל לקוחות אינם ידועים בהסתגלות מהירה לשינויים, והשקת מותג חדש מחייבת התחלה חדשה.

מתחרים עיקריים

יוצאים למערכה ב-3 חזיתות

מצד אחד: הבנקים, ברירת המחדל של הצרכנים. לכל לקוח של הבנק יש את כרטיסי האשראי שהונפק לו עם פתיחת החשבון. הבנק זו הכתובת הראשונה בכל צורך פיננסי מורכב יותר כמו הלוואה. הבנקים נהנים מתפיסת אמינות ואמון גבוה.

מצד שני: חברות כרטיסי האשראי חזקות בהטבות. המתחרות הותיקות, ישראלכרט וכאל, נהנות מהילת הקטגוריה; ובשונה ממקס- שומרות על נכסיות המותג שבנו בעשורים רבים בהם שלטו בשוק לבדן. בנוסף, עם השינוי בשוק העלו הילוך במלחמה על הלקוחות, והיקף ההשקעה המשותף שלהם במדיה עלה ב-8% ב-2019, לעומת שנה קודמת.⁴

מלמטה: פינטק משנה את עולם התשלומים. במקביל, שחקניות פיננסיות טכנולוגיות מביאות איתן הילת חדשנות ודרך חדשה להתנהלות פיננסית. bit ועד אפל פיי, הפינטקים צומחים בקצב. הן אומנם אינן תחרות ישירה – אך מאתגרות את האופן בו הלקוחות מסתכלים על שותפים פיננסיים.

וכך, 18 שנים אחרי שנוסדה החברה המקורית (לאומי קארד), max נדרשים לזכות בשנית בבחירת הלקוחות - והפעם בזירה מורכבת בהרבה.

עוצמות וחולשות מנקודת מבט הצרכן

מעורבות נמוכה עם הקטגוריה: הישראלי הממוצע אדיש לכרטיס בארנק, והוא לא יושב ומחכה למותג חדש בשוק

על אף שהזירה בה אנו פועלים נוגעת בעצב הכי חשוף שיש – כסף; בפועל, ישראלים היו במשך שנים רבות די אדישים לזהות של מי שמספק את כרטיסי האשראי שלהם. הלוגו בפינת הכרטיס היה בגדר non-issue, רבים מהלקוחות אפילו לא טרחו לוודא מה התנאים שקיבלו; ואם לא התעוררה בעיה דבקו בכרטיס הקבוע בארנק אותו בחרו מזמן. בני 30 עם כרטיס סטודנט שלא חידשו, סטרטאפיסטים עם כרטיס איגוד שהנפיקו בעבודה ישנה; וברוב המקרים פשוט הכרטיס הבנקאי מיום פתיחת החשבון. למעלה מ-70% מכלל הכרטיסים בשוק הם כרטיסים בנקאיים.⁵

הבחלטות כלכליות כבדות – סומכים רק על הבנק

לצד זאת, עיסוק בנושא רגיש כמו כסף משתק רבים מקבלת החלטות לא סטנדרטיות. בכל החלטה גדולה יותר מגיהוץ אשראי, הישראלים יחזרו שוב ושוב לגוף הפיננסי המרכזי בחייהם: הבנק. ב-2016, 83% מכלל הללוואות שאינן לדיוור – נלקחו

⁴ יפעת בקרת פרסום⁵ דוח החוב והאשראי רבעוני, בנק ישראל, 2022

מהבנקים⁶. גם אם התנאים הם לא הטובים ביותר, גם אם יש אלטרנטיבה פשוטה יותר, לרוב ימנעו אפילו מלברר. הבנק הוא הבחירה האוטומטית והבטוחה ביותר תפישתית.

בשורה התחתונה: ישראלים מונעים מהרגל, והם לא מתקנים את מה שבסך-הכל די-עובד. בעיקר בפיננסים.

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

קהל מקובע עם תשובה ברורה לכל צורך פיננסי

כחברה פיננסית ותיקה, עם למעלה מ-2 מיליון כרטיסים בשוק הישראלי, המותג אינו מכוון לנישה – אלא להובלה בקטגוריה מול קהל ישראלי רחב. המשמעות: נדרשים להזיז לקוחות מהמתחרים, ולעורר אנשים שלא מבינים מדוע בכלל צריך לזוז. אותם לקוחות שעבורם הבנק הוא תשובה אוטומטית להלוואה; ולכל רכישה ישלפו אוטומטית את הכרטיס שכבר נמצא בארנק. שאלות כמו "מי יתן לי יותר ערך", או "האם זה הפתרון הכי משתלם", בכלל לא מהוות שיקול, או דורשות עיסוק-יתר בנושא שיותר נעים להתעלם ממנו. **אנחנו יוצאים לגייס קהל שעבורו מה שהיה זה מה שיהיה; ואנחנו צריכים לשכנע אותם שיש דרך טובה וכדאית יותר. אנחנו צריכים לתת לו סיבה טובה לאמץ את max.**

מה בסביבה התחרותית הביא ליצירת האתגר?

"When you play the game of thrones, you win, or you die. There is no middle ground."

(George R.R. Martin, Games of Thrones)

נקודת הפתיחה של max מאתגרת במיוחד

1. מותג שאיבד את צינור הלקוחות ואת שמו - נדרש להתחיל מאפס ולזכות מחדש בבחירת הלקוחות.
2. בעלים חדשים מציבים מטרות שאפתניות לצמיחה עסקית - והתבססות כשחקן משמעותי בעולם הפיננסים.
3. קרב ענקים- מתחרים ישירים ששמרו על נכסיהם, לצד תחרות חדשה מצד בנקים עם אחיזה בלקוח ועוצמה מותגית.
4. לקוח אדיש שבוחר מתוך הרגל קיים.

אם כן, המשימה: לשבור את אדישות הלקוחות ולעורר אותם לבחור ב-max כשותף פיננסי על פני מתחרות מוכרות וחזקות.

מכוונים לפסגה ועולים להתקפה

max מבינה שעל רקע האתגרים עליה להיות אקטיבית ולאתגר בעצמה את הקטגוריה. רק באמצעות שבירת הקונביציות המקובלות בה נצליח לשבור את האדישות ולהתמודד בזירה. ועל כן עלינו לחרוט על דגלינו הצעת ערך עמוקה ומשמעותית יותר ממה שהשוק הכיר.

על רקע התפישה הזאת הגיע שם המותג החדש – max. מותג שבא לתת את המקסימום ללקוחות שלו ומאפשר להם להוציא את המקסימום מההתנהלות הפיננסית, שהיא חלק יומיומי מהחיים שלהם. מהתפישה הזאת הגיע האופי המותגי. יותר דיסרפטיבי, יותר צעיר ומתקדם, יותר נועז, יותר הכל. מהתפישה הזאת הגיעו המוצרים והצעות הערך החדשות. מוצרים ששברו קונבנציות, והצעות ערך שמאתגרות את הסטטוס קוו.

זכות התפישה הזאת, הגיעו גם הלקוחות. בהמוניהם. ארבע שנים אחרי יישום המלצות ועדת שטרם, המותג שבתחילת הדרך איבד את כל נכסיו ונאלץ להתחיל מחדש, נולד מחדש כ-max והפך למותג החזק ביותר בקטגוריה. max צמח באחוזים דו ספרתיים בכל תחום פעילות, והפך לסיפור ההצלחה הגדול של עולם הפיננסים הישראלי בשנים האחרונות.

2. 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

1. הקרב על ליבת העסק (כרטיסים): הבסיס עבור max הוא כרטיסי אשראי. זהו שער הכניסה לעולם המוצרים והשירותים שהחברה מציעה, וככזה הוא קריטי להכנסותיה. הגדרנו יעד צמיחה שאפתני לצמיחה בהנפקות כרטיסים - יעד מאתגר במיוחד, מכיוון שלישיראלי הממוצע כבר היום יש כ-2 כרטיסי אשראי בממוצע.⁷

2. הקרב על מקור הצמיחה (הלוואות): לאורך השנים הדרשה להלוואות בישראל גוברת והיקפי האשראי עולים משנה לשנה. על פי נתוני בנק ישראל⁸, החוב השנתי שאינו לדיור עמד ב-2016 (טרם המהלך) על כ-165 מיליארד ש"ח.⁹ בשל הפוטנציאל העסקי העצום תחום זה סומן כמנוע צמיחה אסטרטגי עם יעדים שאפתניים.

ב. יעד התנהגותי:

⁶ דוח החוב והאשראי רבעוני, בנק ישראל, 2022

⁷ מחקר Ipsos, 2021

⁸ החוב והאשראי, נתוני בנק ישראל, 2022

⁹ בנק ישראל

3. הקרב על ההרגל (שימושיות): לשכנע לקוח להנפיק כרטיס זה רק הצעד הראשון בגיוסם. המשימה המורכבת לא פחות היא הפיכת הרכישה להתנהגות. יעד התנהגותי שבבסיסו משימה עסקית ברורה: להניע לקוחות להשתמש בכרטיס max יותר פעמים בסכומים יותר גדולים. בשאיפה – להתבסס ככרטיס העיקרי בארנק, ולגבור בדרך על הכרטיסים הבנקאיים הנהנים מהמעמד לרוב, בשל כוחו של הרגל.

ג. יעד תדמיתי:

4. הקרב על ההובלה (תדמית): מחיקת שם של מותג מוביל זה אירוע משמעותי שבקלות עלול להפוך למשבר. מאות מיליוני שקלים הושקעו במהלך השנים בבניית המותג לאומי קארד, וביום אחד נדרשנו להתחיל מחדש. שמנו לעצמנו למטרות לחזור תוך 4 שנים בלבד, למעמד שהשגנו בלאומי קארד לאחר 18 שנה של מאמצים שיווקיים, בכל מה שקשור לנכסי הליבה התדמיתיים של המותג.

* בשל החלפת מכוון מחקר ומודל מחקרי לאורך התקופה, קשה להראות את היעדים התדמיתיים מול התוצאות במספרים מוחלטים. אבל המובילות בפרמטרים העיקריים הייתה יעד מוגדר והיא לא מושפעת ממודל ומכוון מחקר.

סיכום היעדים המרכזיים שהצבנו:

המדד	KPI	טרום המהלך	יעד
		2018	2022
עסקי	מספר כרטיסי max (חוץ בנקאי)	660K	990K 50%+
	היקף הלוואות (אשראי צרכני)	5.4שB זומה ל-2017	6.4שB +מיליארד ש
התנהגותי	היקף שימוש בכרטיסי max חוץ בנקאיים	21.16שB -8% ביחס ל-2017	30שB 50%+
תדמיתי	כדאי להיות לקוח	#1 בקטגוריה	#1 בקטגוריה
	מספקת שירותים חדשניים	#1 בקטגוריה	#1 בקטגוריה
	אמינה, אפשר לסמוך עליה	#2 בקטגוריה	#2 בקטגוריה

מתוך מותגי האשראי בלבד. שני לישראל
מתוך מותגי האשראי והבנקים

3. 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? ההרגל והקיבעון מונעים מהישראלים להרוויח את המקסימום

זירת השירותים הפיננסיים היא זירה שמרנית, שבנויה על קונבנציות שלא השתנו כבר עשורים. הישראלים מכורים להרגל ולא מערערים על הקונבנציות האלו. הכרטיס הראשון בארנק – זה של הבנק. הכרטיס השני יבחר לפי חברת האשראי שנתנה להם פעם 1+1 ביותר מקומות (אבל בעיקר עוד מאותו הדבר). את ההלוואה? לקחו מהבנק כי פעם אמרו להם ששם כנראה תנאים יותר טובים. הכל הנחות מוצא ישנות והרגלים מבוססים, שלא נבחנו לעומק כבר שנים. הכל כרגיל, ועולם כמנהגו נוהג. **מותגי חברות כרטיסי האשראי הותיקות מרוויחות מכך; הבנקים מרוויחים מכך. מי לא מרוויח? הלקוח.**

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

שוברים קונבנציות בשוק הפיננסי וממקסמים ערך ללקוחות

מקס מאתגרים את ההצעות המוצריות, השיווקיות והתהגותיות - בכדי לספק ללקוחות יותר

יישום האסטרטגיה השיווקית – 23.3% מהציון הסופי

5. כיצד ה"רעיון הגדול" יושם בפועל?

קונבנציה אחר קונבנציה: max סוללת לעצמה את הדרך להובלה

שבירת קונבנציות קיימות בשוק כרטיסי האשראי, ההלוואות והשירותים הפיננסיים, היתה הדרך שלנו להביא הצעת ערך מبدלת ועדיפה, שמשנה את זירת התחרות. המחויבות לשבירת קונבנציות לא באה כהברקה חד פעמית, או כ"ציאה קריאטיבית", אלא כתפישת עולם ותוכנית עבודה, שמומשה בכל האספקטים במסע של max בדרכו להובלה: באסטרטגיה השיווקית, במוצרים הפיננסיים, ולבסוף בשפה התקשורתית. **4 שלבים אסטרטגיים בתהליך:** (1) השקת מותג שמבטיח לעשות את המקסימום עבור הלקוחות | (2) הצעות ששוברות קונבנציות בשירותי הליבה | (3) הרבה יותר מכרטיס: הצעות ערך לא קונבנציונליות | (4) מרחיבים פוטנציאל צמיחה: שוברים קונבנציות גם בעולם ההלוואות.

1. מתחילים מיסודות חזקים: משיקים מותג חדש עם בשורה חדשה

המטרה בשלב הראשון היתה למזער את הנזק שבפרידה מבנק לאומי. נדרשנו להשיק מחדש את המותג, תחת שם חדש (ובהתאם לתכתיבי הרפורמה). המותג החדש צריך למנף נכסים קיימים (כמו פרזנטורים והסיסמא האייקונית "לפנק לפנק לפנק"), ועדיין להציג תפיסה חדשה, כזו שמערערת על קונבנציות הקטגוריה. השאלה המתבקשת: מה אפשר להציע ללקוחות כדי שיבחרו לקחת כרטיס אשראי או שירותים פיננסיים אחרים דווקא מהמותג החדש? כשהבטחנו "פינוק" הצגנו עולם בו הולכים לקראתך ונותנים לך יותר- וזו הזדמנות להבטחה גדולה יותר. **מול קטגוריה שמציע עוד מאותו דבר**, אנחנו רוצים לתת את התחושה שאצלנו אתה תקבל יותר, ואת תוצאי יותר מהאינטראקציה הפיננסית שלך. **איתנו תרוויחו את המקסימום שאפשר מהכסף שלכם.** כך נולד **max**, מותג חדש שמבטיח "למקסם, למקסם, למקסם".

במהלך השקה רחב (2019) בישרנו על שינוי השם, והבטחנו שמה שיהיה עכשיו זה הרבה יותר מכל מה שהיה קודם. כבר בקמפיין הזה עשינו צעד גדול שהצביע על כך ש **max** כאן כדי לשנות דברים בקטגוריה.

2. מחזקים את הליבה: משיקים כרטיסי דגל שקוראים תיגר על הצעות הערך הקיימות בשוק

max מבינה שעל מנת לעמוד ביעדי הצמיחה שאפתניים עליה להשיק כרטיסי דגל שעומדים ב-2 קריטריונים. ראשית, ובהתאם לתפישה שעליה נבנתה התוכנית האסטרטגית, עליהם לשבור קונבנציה בעולם הפיננסיים. שנית, ולמול היעד השאפתני לצמח בכמות הכרטיסים, עליהם להביא עמם הצעת ערך שפונה למכנה משותף רחב. בהתאם לכך, בלב התוכנית להובלתו של **max** לעמדת המוביל עמדו 2 כרטיסי דגל:

א. Skymax - הופכים קניות לטיסות בכל חברת תעופה (2019)

- **הקונבנציה:** לקוח שרוצה לצבור נקודות לטיסות צריך "להתחנן" עם חברת תעופה ולהוציא כרטיס אשראי מטעמה. הדוגמה המושלמת: כרטיס המועדון של אל-על (Flycard), מצליח ופופולארי - אך נותן נקודות לטיסה באל-על בלבד (בשעות מסוימות ויעדים ספציפיים).
- **איך שברנו אותה:** כרטיס שהופך נקודות לטיסות וחופשות בכל החברות כולן. (כולל אל על, ואפילו ביחס המרה טוב יותר מ-Flycard).
- **הפצת הבשורה:** דגש על אפשרות הטיסה בכל חברה (שוויצרית, יפנית, הודית... עם **skymax** טסים עם מי שרוצים בכל זמן שרוצים, מה עוד אפשר לבקש?). הערך הייחודי הנ"ל ממשיך לעמוד בלב התיקשורים עד היום.

ב. maxback - הכרטיס שמחזיר לך כסף בכל קניה

- **הקונבנציה:** הטבות זה הדבר הכי חשוב בכרטיסי אשראי. במשך עשורים, חברות האשראי הבטיחו ללקוח ערך בצורת נקודות למימוש במגוון אטרקציות בארץ (כשבסוף רוב השימוש מתנקז ל 1+1 בקולנוע...).
- **איך שברנו אותה:** כרטיס שמחזיר כסף (!) בכל קניה.
- **הפצת הבשורה:** הכרזה חד משמעית שעם הצעת ערך כל כך אטרקטיבית- מי שמעדיף להשאר בעולם הטבות ישן, טמבל. מהלך השקה התבסס על שירו של ארכדי דוכין, ובו אמרנו ש"מי שמשתמש בסתם כרטיס רגיל שלא מחזיר כסף הוא... טמבל". הבוטות הזאת היתה שבירת קונבנציה בפני עצמה. בהמשך הראנו מטבעות נופלים מענן על מי שמשתמש ב- **maxback**, ובמהלך האחרון המשכנו לתהות שוב ושוב מדוע עושים שימוש בכרטיס "רגיל", כשאפשר להשתמש ב- **maxback** ולקבל בחזרה כסף.
- **התקבלות:** קצב ההצטרפות לכרטיס החדש, מההשקה ובכל קמפיין בהמשך, שבר את כל השיאים מהשקת לאומי קארד. המתחרות השיקו בהמשך כרטיסים בעלי הצעה דומה והוכיחו שהצלחנו לשבור את הקונבנציה בשוק.

3. הרבה יותר מכרטיס: משיקים הצעות ערך לא קונבנציונליות

לאורך הדרך השקנו עוד ועוד כרטיסים והצעות ערך, כל אחד מהם עם הצעת ערך לא קונבנציונלית בפני עצמה, וכולן יחד יוצרות ערך מצטבר של מותג ששובר קונבנציות בעולם הפיננסיים. ביניהם:

א. "רעות תקני לי" - כרטיס 'מועדון' ראשון לקהילת צרכנות בפייסבוק

הקונבנציה: רק "מועדונים רשמיים" זכאים לכרטיס מועדון, וקהילת פייסבוק אינו בהגדרה הזו.
איך שברנו אותה: כרטיס לחברי קהילת הצרכנות הגדולה בפייסבוק ישראל. הכרטיס הוורוד והאייקוני, נבנה באופן מדויק ביחד עם רעות לונברג, מובילת הקהילה, כלל הטבות המותאמות לחברי הקהילה, והפך אותה למועדון צרכנות מסוג חדש. הקהילה אימצה את הכרטיס, וכך, ללא השקעה במדיה, הבאנו לאלפי הנפקות (זוכה אפי 2021).

ב. maxback crypto - כרטיס שמחזיר כסף בהשקעה בקריפטו

הקונבנציה: הטבות כרטיסי אשראי זה רק לביבז, ולא להשקעה
איך שברנו אותה: זיהינו את טרנד ההשקעות החם ביותר באותה התקופה, השקעות במטבעות קריפטו. השקנו כרטיס שמחזיר על כל קניה שברי ביטקוויניום. ביטקוין זו השקעה, וכך לראשונה השקנו כרטיס שמהווה שער לעולם ההשקעות.

ג. Max חיסכון - כרטיס שפותח לך חיסכון

הקונבנציה: כרטיסי אשראי עוזרים להוציא (שלא לומר "לזבז") כסף

איך שברנו אותה: כרטיס אשראי הוא גם הדרך הכי פשוטה לחסוך. השקנו שירות חדש בו מגדירים מטרה וכמה רוצים לחסוך בכל חודש, והסכום יורד כמו הוצאה שוטפת. אפשר לחסוך לטווח קצר, בלי עמלות ודמי ניהול. ואפשר לחסוך לטווח ארוך ובינוני במסלולי תשואה שונים, הכל seamless, כעוד הוצאה בכרטיס.

ד. Max חו"ל – בכל כרטיס של max החו"ל יותר משתלם (העמקת שימושים)

הקונבנציה: לשלם בכרטיס אשראי בחו"ל זה לא משתלם

איך שברנו אותה: כסף חזרה בכל קניה בחו"ל בכל כרטיסי max. זיהינו ב-2022 את העלייה של ישראלים בטיסות לחו"ל אחרי שנות הקורונה; עם עלייה בשימוש בכרטיסי אשראי (כתוצר ישיר של מעבר לתשלום זמין בנייד); ויצרנו הצעת ערך שהופכת את הקנייה בחו"ל להרבה יותר משתלמת לכל לקוחות max, בכל הכרטיסים, לכל סוגי ההוצאות. שברנו גם קונבנציית מדיה: בשוק בו הנורמה שמתקשרים לקהל הישראלי רק בארץ, שילבנו שילוט גם ביעדים אייקוניים ברחבי העולם, והנענו המוני ישראלים בחופשה להתלהב מפרסום ישראלי מעבר לים, להצטלם ולשתף ברשתות. התקבלות: עשרות אלפי לקוחות השתמשו בכרטיסי max בחו"ל, כש-48% מהם, עשו זאת לראשונה, והיקף השימושים בכרטיסי max לחו"ל שבר שיאים ויעדים¹⁰.

4. שוברים קונבנציות גם בשוק הלוואות, ומבססים מנוע צמיחה

הקונבנציה: הלוואות לוקחים מהבנקים כי שם התנאים הכי טובים. חברות כרטיסי האשראי מציעות שנים הלוואות ללקוחות. בעשרות קמפיינים גנריים שהבטיחו "הלוואה ללקוחות כל החברות" ו"הלוואה לכל מטרה", הן מיצבו עצמן כשחקניות בזירה, אבל לא באמת "הזיזו מחוג". הסיבה: בזירת הלוואות יש ברירת מחדל מאוד ברורה – הבנקים. מנתוני בנק ישראל¹¹ עולה שמעל ל-70% מההלוואות שאינן לדיור נלקחות מהבנקים, בעוד שכ-14% בלבד מההלוואות נלקחות מחברות האשראי החוץ בנקאי. המשמעות היא כפולה: ראשית, אם נצליח לנגוס בעוגה של הבנקים, נמקסם את פוטנציאל הצמיחה בקטגוריה. שנית, גם אם לא נגבור על הבנקים בין לילה, עצם העובדה שנקרא עליהם תיגר תמצב אותנו מעל כל שאר השחקנים באשראי החוץ בנקאי.

איך שברנו אותה: הלוואות בתנאים טובים יותר מהבנק! בלב קריאת התיגר הצעת ערך פשוטה, אך נועזת: הלוואות, שלא רק יתחרו בתנאים של הבנק אלא ינצחו אותם. מי שיצא מהקיבעון ויבדוק את max מול הבנקים, יגלה שעדיף לו לקחת הלוואה ב-max.

הפצת הבשורה: ראש בראש מול הבנקים. זה התחיל ב-2019, קמפיין שהכריז ש"יצאת פיתה אם הלכת לברירת המחדל, הבנק, בלי לבדוק קודם ב-max. מתוך הבנה שהלוואות לוקחים בכל השנה, וחשוב להישאר בתודעה כמה שיותר, עברנו לאסטרטגיית מדיה של always on, ותמצתנו את שבירת הקונבנציה מול הבנק להבטחה חדה: "ב-max הלוואות ב-1% פחות מאשר בבנק". בהמשך, עברנו למסר רחב יותר ("ב-max, הלוואות בתנאים טובים יותר מהבנק"). ב-2022 לקחנו את אסטרטגיית החזרתיות צעד קדימה תחת הקונספט ש-"כולם חייבים לדעת שב-max יש הלוואות בתנאים טובים יותר מהבנק", שיושם ותוקשר באופן רפטיבי ועם התאמה לפלטפורמות המדיה השונות. כפי שיראו התוצאות, האסטרטגיה הזאת הביאה את max לקפיצה אדירה בהיקף הלוואות.

כל אחד ממימדי וצירי הפעילות שבר לבדו קונבנציה אמיתית ועמוקה: במה שאפשר לצפות לקבל מחברת אשראי; בתפקיד שלה, באופן שבו היא מתקשרת ומדברת. באופן בו היא ממקסמת ערך ללקוח ומאפשרת לו להרוויח, אם רק יערער על הקונבנציה המקובלת וישתחרר מהקיבעון. **קונבנציה אחר קונבנציה, בשורה אחר בשורה, הצעת ערך אחר הצעת ערך – max, השחקן הצעיר בקטגוריה, פילס לעצמו את הדרך לעמדת ההובלה.**

מהו הרעיון הקריאטיבי?

למה לשלם כשאפשר למקסם?

בבואנו לייצר את השפה התקשורתית של max, היה לנו חשוב לייצר מותג חדש עם בשורה חדשה, ועדיין לשמר על נכסיות של "לאומי קארד". לייצר המשכיות ולמצב את max כדור הבא, שלוקח את חווית המותג צעד אחד קדימה; או במילים אחרות – למקסימום. לכן, בתחילת הדרך, שמרנו על הפרזנטורים האהובים, קרן מור ויובל סגל, אבל הם קיבלו תוספת מרעננת ומשוגעת בדמות שחר חסון שמכניסה מימד של דיסרפטיביות למשוואה, ולוקחת את השפה הפרסומית לקצה, למקסימום. לאורך הדרך שינינו את משפט המיצוב בהלימה לרעיון הגדול וברוח שבירת הקונבנציה, וחתמנו כל תוצר קריאטיבי עם המשפט: 'למה לשלם, כשאפשר למקסם?'

שבירת הקונבנציה המגדרית בשפה הפרסומית

ב- 2021, ראינו במחקרים שהמותג max כבר נהנה מתפישות ומודעות של חברה מובילה והוא כבר לא צריך את החיבור ללאומי קארד. בשלב הזה נפרדנו מקרן יובל וחיפשו את הדרך הבאה לשבור קונבנציה בקטגוריה. מצאנו אותה במקום ערכי – מגדרי, עם הצירוף של לוסי איוב כפרזנטורית לצד שחר חסון.

נשים כבר הופיעו בעבר כפרזנטוריות בפרסומות למוסדות פיננסיים. קרן מור אצלנו ורותם סלע בדיסקונט הן רק שתי דוגמאות בולטות. אבל מעולם לא היתה פרזנטורית נשית, שמובילה מותג, ותפקידה להיות זאת שמבינה בפיננסים- ומסבירה את החלק הפיננסי. הקונבנציה הרווחת היא שפרזנטורית למוסד פיננסי תשחק לרוב את תפקיד ה"קלולסית", עם או בלי גבר לידה שיסביר לה (או יסגיר לה לפעמים). עד שהבאנו את לוסי איוב, שתסביר לשחר, איך מתנהלים נכון בעולם הפיננסיים המשתנה. האהדה הגדלה לפרסומות עם לוסי, והתוצאות העסקיות שהן הביאו איתן, הוכיחה (למי שעוד היה צריך), שזו קונבנציה שבאמת הגיע הזמן שתישבר!

מה היתה אסטרטגיית המדיה? מהי אסטרטגיית המדיה שנבחרה?

אסטרטגיית מדיה סינרגית: ציר אחד לכרטיסי האשראי, ציר שני לעולם ההלוואות

max יצא למהלך כשלפניו 2 'קרבות' עסקיים: האחד בעולמות כרטיסי האשראי והשני בהלוואות. מדובר ב-2 זירות שונות במאפייניהן ואתגריהן, ועל כן לכל אחת גובשה אסטרטגיית מדיה שונה:

- 1. עולם הכרטיסים:** אסטרטגיית מדיה מוטת יצירת ביקושים
 - הנחת עבודה: מודעות רחבה בזמן קצר תניע ביקוש (שנוכל לקצור)
 - שיטת העבודה: פיקים קמפיניאליים
 - דגשים ליישום: לוחצים על שכבת מודעות, תוך עבודת העמקה ממוקדת בקהלים שהביעו עניין
- 2. עולם ההלוואות:** אסטרטגיית מדיה מוטת איסוף ביקושים
 - הנחת עבודה: הביקוש להלוואות קיים ונתון. בכל חודש לקוחות חדשים מחפשים לקחת הלוואה. המשימה שלנו היא לאסוף.
 - שיטת העבודה: דגש על עבודת Always On לשימור max ב-TOM, כדי שברגע האמת יפנו ל-max.
 - דגשים ליישום: שימוש בכלי מדיה קצרים ורפטיביים למיקסום חשיפה בתדירות גבוהה, למסר החד שגיבשנו לתחום. במקביל, נוכחות ממוקדת לאורך המסע הצרכני עם תכני העמקה ומסרי הנעה לפעולה.

כיצד אסטרטגיית המדיה שירתה את מטרות המהלך?

2 הצירים השלימו זה את זה והפכו את מקס לנוכחת בחיי הצרכנים. רעיון מארגן חד לצד שפה מזוהה הגבירו את אפקטיביות המדיה בכל נקודת מגע עם הצרכן.

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

6. היקף התקציב

מהו גודל התקציב בש"ח למהלך כולו?

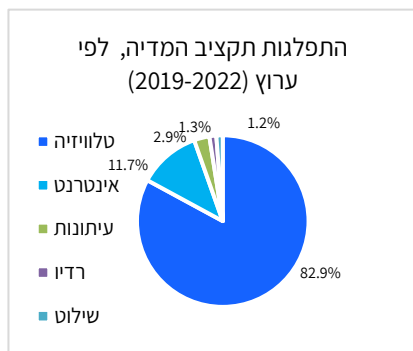
Max הושק לתוך קטגוריה עתירת תחרות תקציבים, על כן הושקעו במהלך M109 ש¹² על פני כל התקופה מה היה התקציב לשנים הרלוונטיות להתמודדות?

2019 – שנת ההשקה -35M ש

2020 - M17 ש

2021 - M23 ש

2022 – M34 ש



7. 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 שצינתם.

טלוויזיה, אינטרנט, עיתונות, רדיו, שילוט (ובאופן שובר קונבנציות אפילו שילוט בחוץ לארץ במסגרת מהלך מקס חו"ל שפורט לעיל!).

8. תוצאות המהלך ועמידה ביעדים – 30% מהציון הסופי

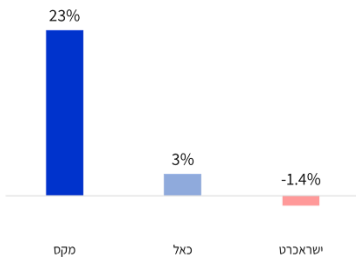
8. תיאור התוצאות העסקיות וההישגים השיווקיים אל מול היעדים שהוגדרו בסעיף 8

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).

תוצאה עסקית (מכירות, רווחיות)

למרות שנדרש להתחיל מאפס, כשכל הסיכויים היו כנגדו, MAX מצליח לצמוח בעקביות ובצורה פנומנלית בכל המדדים העסקיים!!!

צמיחה שנתית בכרטיסים חוץ בנקאיים
(% שינוי, 2022 מול 2021)



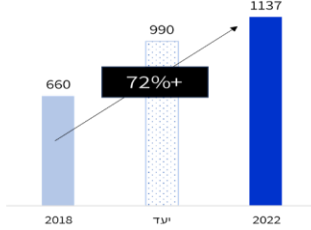
בחרים יותר ב-max: החברה הצומחת ביותר בשוק בהנפקת כרטיסים!¹³

בסה"כ כרטיסים max צומחת בשנה האחרונה ב-11% (מול 6% צמיחה של כאל, ו-1% צמיחה של ישראל). אסטרטגיית החברה התמקדה בחיזוק סגמנט הכרטיסים החוץ-בנקאיים, כלומר בחירה מודעת ומכוונת בהצעות הייחודיות של מקס - וההצלחה היא חד-משמעית: 23% צמיחה, מול סטגנציות המתחרות!

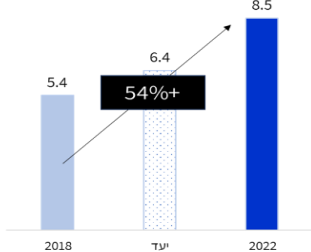
חוצים את רף מיליון הכרטיסים החוץ-בנקאיים!

בזכות הצעות ערך חדשות ועבודה מדויקת מזנקים בכמות הנפקות הכרטיסים החוץ-בנקאיים; בסיום 2022 למקס כ-1.14 מיליון כרטיסים פעילים. צמיחה של 72% ב-4 שנים!¹⁴

כרטיסים פעילים (חוץ בנקאי)
באלפים



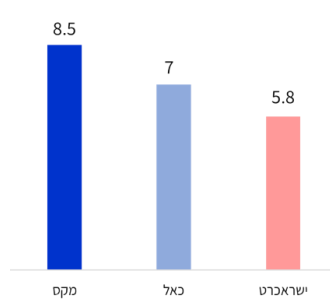
תיק אשראי צרכני (הלוואות)
במיליארדים



מבססים מנוע צמיחה אסטרטגי: למעלה מ-3 מיליארד ש' חדשים בהלוואות!¹⁵

שבירת הקונבנציות של הבנקים כברירת המחדל של עולם ההלוואות הוכיחה את עצמה בצורה פנומנלית. סימנו יעד של צמיחה במיליארד ש' בהיקף הלוואות, אבל הוא הושג כבר ב-2021. בסך הכל, בפחות מ-4 שנים היקף ההלוואות טיפס ב-57%, שהם יותר מ-3.1 מיליארד ש'!

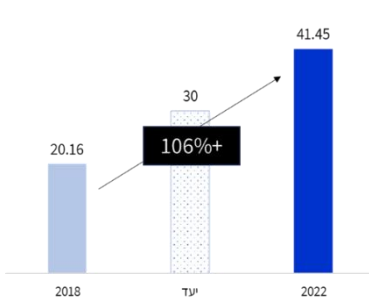
תיק אשראי צרכני (הלוואות)
במיליארדים



חוצים את גבולות הקטגוריה: היקף הלוואות המתחרה בבנקים

בסוף 2022, מקס בעלת תיק האשראי הצרכני הגדול ביותר בקרב חברות כרטיסי האשראי.

מחזור עסקאות בכרטיסים (חוץ בנקאי)
במיליארדים

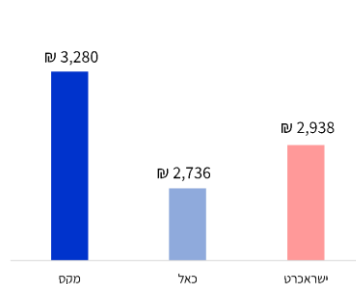


2. תוצאה התנהגותית - מספרים ונתונים אמפיריים מול היעד.

הלקוחות בוחרים ב-max: פי 2 יותר שימושים בכרטיסים

הצלחנו לעשות את הלא ייאמן ולערער את הדיפולטיביות של הכרטיס הבנקאי בארנק. יותר הזדמנויות לבחור בכרטיס שנותן ערך טוב יותר, ששובר את כל הקונספציות בקטגוריה. סה"כ, היקף השימוש בכרטיסים זינק ביותר מפי 2 ב-4 שנים; שהם שווים ערך ללמעלה מ-20 מיליארד ש' בהיקף השימושים!¹⁶

מחזור ממוצע לכרטיס פעיל (חוץ בנקאי)



המחזור הגבוה ביותר לכרטיס פעיל בקטגוריה!¹⁷

כרטיסי מקס אינם שוכבים בארנק: לקוחות משלמים באמצעות בכרטיסים החוץ-בנקאיים של max, יותר מכל כרטיס אחר בקטגוריה!

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

¹³ דוחות כספיים, חברות האשראי

¹⁴ דוחות כספיים max, לסיום שנת 2022 (מול סיום שנת 2018)

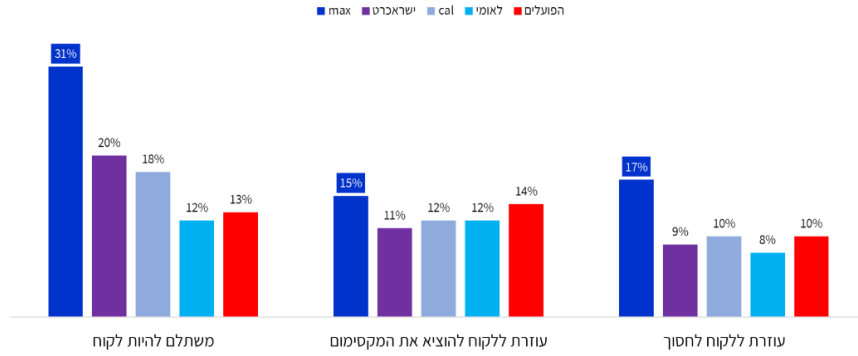
¹⁵ דוחות כספיים max, לסיום שנת 2022 (מול סיום שנת 2018)

¹⁶ דוחות כספיים max, לסיום שנת 2022 (מול סיום שנת 2018)

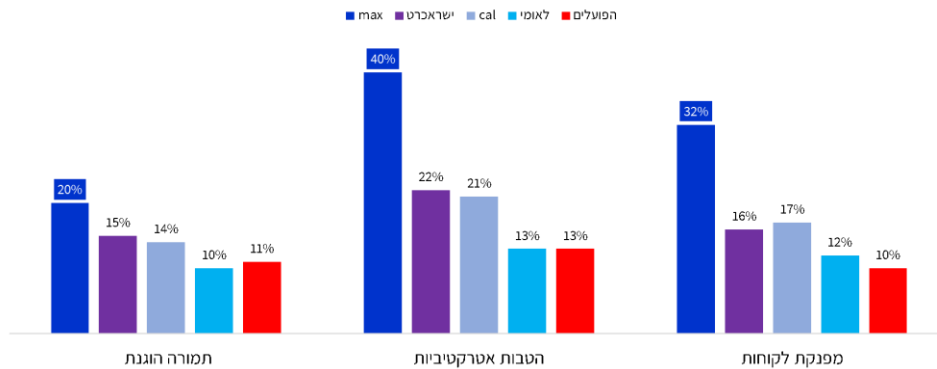
¹⁷ דוחות כספיים, חברות האשראי

max מציע ללקוחות הרבה יותר מכל שחקן אחר

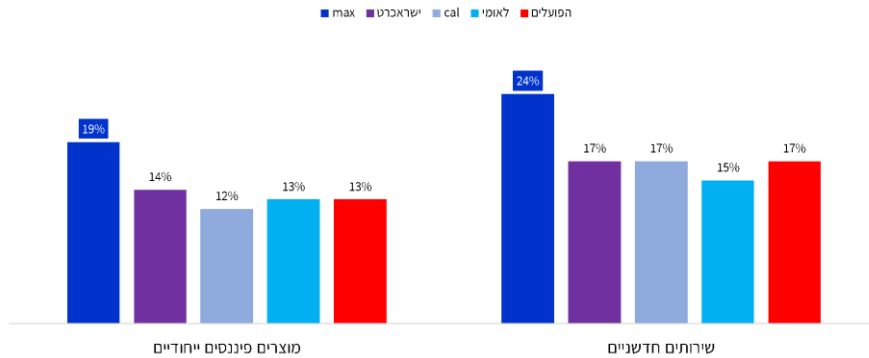
max מוביל בתפיסת המשתלם ביותר (ליבת הקטגוריה); וכן בעולמות רחבים שמעידים על כך שהצלחנו להגדיר מחדש מה מצופה מחברת אשראי. עוזרים ללקוחות להוציא את המקסימום מכל אינטרקציה פיננסית ואפילו עוזרים להם לחסוך כסף.



max מציע את ההטבות הכי שוות, מפנקות עם התמורה הטובה ביותר

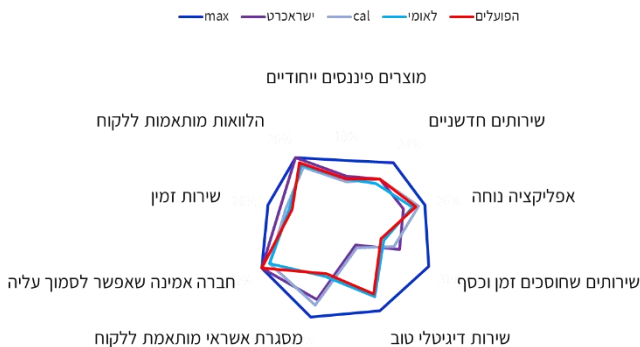


max מביא לקטגוריה תפיסה אחרת: מוצרים פיננסיים ייחודיים ושירותים חדשניים יותר



מותג צעיר עם כוח של מותג עוצמתי וותיק: חוזרים לעמדת ההובלה תוך פחות מ-4 שנים

אם נעשה זום אאוט, קל לראות ש-max מוביל בכל פרמטר תדמיתי בזירה. יש פרמטרים שבהם מוביל יחיד, ואחרים בצמידות לשחקנים הותיקים ממנו (כמו אמינות שם הוא מוביל בצוותא עם ישראלכרט ובנק פועלים), אבל באף פרמטר אין אף שחקן שיש לו יתרון תפישתי על max.



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

מהכי מאוים להכי צומח, מצ'אלנג'ר למוביל

לאומי קארד היה הנפגע הגדול ביותר בהמלצות ועדת שטרומ. הוא המותג היחיד שאיבד גם את צינור הלקוחות והמודל העסקי שלו, וגם את שמו ונכסיות המותג שלו. למרות זאת, בארבע השנים האחרונות, max צומח ומתבסס בהובלת הקטגוריה בתיק אשראי צרכני, היקף שימוש בכרטיסים ובקצב הצמיחה. השגנו את כל היעדים השאפתניים שהצבנו – ומעבר אליהם!

המדד	KPI	טרומ המהלך	יעד	בפועל
		2018	2022	2022
עסקי	מספר כרטיסי max (חוץ בנקאי)	K660	K990	M1.14 !!72%+
	היקף הלוואות (אשראי צרכני)	B5.4 דומה ל-2017	ש B6.4 +מיליארד ש	#1 בקטגוריה B8.5 +3.1 מיליארד ש"ח
התנהגותי	היקף שימוש בכרטיסי max חוץ בנקאיים	21.16B	ש B30	B41.45 פי 2!!
	מחזור שימוש בכרטיס ממוצע ללקוח		לא הוגדר כיעד	#1 בקטגוריה!!!
תדמיתי	כדאי להיות לקוח	#1 בקטגוריה	#1 בקטגוריה	#1 בקטגוריה
	מספקת שירותים חדשניים	#1 בקטגוריה	#1 בקטגוריה	#1 בקטגוריה
	אמינה, אפשר לסמוך עליה	#2 בקטגוריה מתוך מותגי האשראי בלבד. שני לישראל	#2 בקטגוריה מתוך מותגי האשראי והבנקים	#1 בקטגוריה

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

מערך מותגי לערך כלכלי מוכח ומובהק

התוצאות העסקיות המצוינות של max הביאו לכך שהשוק הבין את הפוטנציאל של המותג, וחברת כלל החזקות רכשה את max לפי שווי של 2.47 מיליארד ש. עסקה זו משקפת לקרן ורבורג פינקוס (שרכשה את max מבנק לאומי ב-2018) תשואה של 11% על השקעתה במקס¹⁸. בעקבות הקניה של כלל את max, גם הראל מקדמת רכישה של ישראלכרט והפניקס מובחנת רכישה של כאל. (שוב, המתחרים בעקבות max).

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).

כאן נבקש לחזור לנקודה ממנה יצאנו. יש כאן מותג שאיבד את כל עולמו: את המודל העסקי שמניע אותו, את שמו ואת נכסיות המותג שלו. ובמקום להיכנס למגננה, יצא להתקפה. שבר קונבנציה אחר קונבנציה. הוביל את השיח, והיום הוא מוביל את ההתנהלות והצמיחה של הקטגוריה כולה. וזו **אולי הקונבנציה הכי גדולה ששברנו – התפישה ששחקן שהוא שלישי בגודלו בשוק, ונמצא בסיטואציה הכי מורכבת, לא יכול להיות השחקן המוביל. עם אסטרטגיה חדה ואמיצה, ועם נכונות לשבור קונבנציות בשוק, הוכחנו שהוא יכול וצריך להוביל וגם לנצח!**

9. 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