



השראה בטוחה

אורחים מנתחים מהלכים שיווקיים מעבר לים

עליבאבא.
חינכה את
השוק מחדש

נות של
Nike בארה"ב.
בקלות היה יכול
להתגלגל אחרת



ב"גלובס" מכים את המומחים עם מדור "השראה בטוחה". בכירי עולם השיווק והפרסום בוחרים, כותבים ומנתחים מהלכים מעוררי השראה בענף. מרביתם מחו"ל, אבל גם כאלו שהבדילו בארץ

רמי גור

במקור האחרונה, מסתובב ברשת עם השאלה הבאה: "מי הוביל את הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון שלך?", והתשובה היא לא המנכ"ל, או המנהל הטכנולוגי, או כל גורם אחר בארגון, התשובה היא: וירוס הקורונה. המם הזה משקף בצורה הומוריסטית את אחד הלקחים הגדולים של הקורונה: להשקעה בצרכים השוטפים על חשבון השקעה בנכסים דיגיטליים ובאסטרטגיה ארוכת טווח, יש מחיר והוא מחיר כבד. כמוכן, מושך הקורונה הוא מעין "קריאת השכמה" לארגונים רבים, אשר מצאו את עצמם נאלצים כמעט בן יום למצוא דרך לשרוד באמצעות שכלול ערוצים דיגיטליים קיימים או הקמה של ערוצים חדשים. זאת במטרה לתת מענה לצרכים חדשים ולגמרי של לקוחות, לא לאבד לקוחות לטובת מתחרים ולהמשיך ולקיים פעילות עסקית תקינה גם מרחוק. "עוד באירופה הוא היה סקפטי" כל מי שזוכר את המערכון ההוא של ההמשייה הקאמרית, יודע כמה קשה לאנשים ובטח לא ארגונים להתנתק מהרגלנו לבצע דברים בצורה מאוד מסוימת, ואף פעם לא שאלנו את עצמנו למה. החיים העסקיים שלנו שזורים באסיומיות כאלה שהקורונה חשפה. אולי התכונות החשובות ביותר היום לארגונים הן בריוק התכונות שלרוב קשה לארגונים גדולים לסגל לעצמם - יצירתיות וגמישות - תכונות שבסופו של דבר באות לידי ביטוי ביכולת של הארגון להשתנות. במונחים מסוימים, אנו חווים כיום "דרוויניזם דיגיטלי" - הארגונים השורדים הם לא בהכרח הארגונים החזקים ביותר, אלא ארגונים שיש להם את היכולת להשתנות ממהינה דיגיטלית, ולהתאים את עצמם לסביבה המשתנה, ובמיוחד לצרכים המשתנים של הלקוחות.

לסגור 70% מהחנויות ולשמור על רווחיות
אחת הדוגמאות היפות של השנה האחרונה היא הדוגמה של חברת Nike, אשר נאלצה לסגור 5000 מתוך 7000 מהחנויות שלה בסין. זאת מכה אדירה שבקלות יכולה הייתה להתגלגל אחרת. Nike היא חברה שקיימה עוד לפני הקורונה פעילות דיגיטלית ענפה, ובין השאר הנכסים הדיגיטליים שלה כללו אפליקציה המחברת בין מתאמנים למאמנים.

הישרדות דיגיטלית

כיצד Nike שסגרה 5,000 חנויות המשיכה להרוויח • החברות שניווטו בהצלחה את המשבר

של מצרכים אונליין. הפיתרון הזה אפשר לעליבאבא להנך את השוק ולאט לאט לבנות את התשתית ואת כוח האדם שימשיך את הפעילות הזאת גם אחרי שעובדי המסעדות יחזרו לעבודתם.

לחדשנות דיגיטלית יש גם נקודות תורפה

המגזר העסקי מצוי בעיצומו של מסע חדשנות חסר תקדים, וזה דבר נפלא. אבל חשוב לזכור שלחדשנות מואצת יש גם נקודות תורפה: קריסה של מערכות שאינן ערוכות לעומסים, הונחה והתעלמות מהוויית לקוח, שחרור פתרונות דיגיטליים חזי אפויים וכיובי שריפות במקום מהלכים אסטרטגיים. חשוב להבין שגם אם הלקוחות היו סבלניים כלפינו עד כה, הסבלנות הזאת באיזשהו שלב תפקע, ואנחנו נאבד את הלקוח. אבל לפני ואחרי הכל, חשוב להבין שהקורונה היא אירוע מתמשך, אשר מוביל לאימוץ של התנהגויות חדשות. כך למשל, 46% מלקוחות הבנקים, שעברו לאונליין בעקבות המשבר, מתכוונים להמשיך להשתמש בשירותי האונליין של הבנק (על פי מחקר של חברת J.D. Power): העברת כספים באפליקציות הופכת לאמצעי תשלום מקובל (לעסקים כדוגמה); לקוחות מחפשים אינטראקציות ללא מגע ועוד. הם חוו חוויות חדשות ולא מוכנים לחזור אחורה. ארגונים שידעו להצביע על הצרכים האלה, הם אלה שהתמודדו ומשיכו להתמודד יותר טוב עם המשבר הנוכחי, וזה שאחריו. •

הקורונה, אנשים כמעט לא יוצאים מהבית, והם הרבה פחות זקוקים לאפליקציה. לכן החברה נאלצה לאתר צרכים חדשים של הלקוחות. הם זיהו שמשמשים חיפשו באזורים שלהם חנויות מזון, ובעיקר חנויות מזון אשר עושות משלוחים הביתה, והחליטו להוסיף לאפליקציה את האפשרות לעסקים לפרסם האם הם עושים משלוחים, וכך באמצעות התאמה דיגיטלית קלה של המוצר, הם שימרו את הרלוונטיות שלו.

עליבאבא: הפתרון למחסור בשליחים

קבוצת עליבאבא נפגעה במכירות אשר דורשות שילוח לחו"ל. לכן הם החליטו לחזק את אחד השירותים שלהם: קניית מזון אונליין ומשלוחים. הביקוש היה אדיר, ועל מנת לתת לו מענה, החברה הייתה זקוקה לפתע לשליחים רבים. על מנת לפתור את הבעיה, הם עשו הסכמים גורפים עם מסעדות ועם עובדי מסעדות לאספקת כוח אדם - והגיעו למצב בו כ-300,000 איש ואישה עובדים במשלוחים

ההתאמות של easy. שמרו על רלוונטיות בצעד פשוט אחד



החברה זיהתה צורך חדש של לקוחותיה: אימונים מהבית, והתחילה לקדם בצורה חזקה מאוד את האפליקציה הזאת. בנוסף, החברה יצרה חיבור בין האפליקציה למכירת האונליין. Nike השכיחה לעשות שימוש חכם בערוצים דיגיטליים שלה, וזיהתה צרכים חדשים של לקוחותיה, וישנתה את האסטרטגיה בהתאם. והתוצאה המדהימה: החברה איבדה פחות מ-11% מההכנסות שלה, וזאת למרות שנסגרו יותר מ-70% מהחנויות שלה בסין. חברות אחרות ביצעו שינויים אסטרטגיים רחבים יותר. למשל, חברת First Choice בלונדון, אשר בימי טרום הקורונה סיפקה פירות וירקות איכותיים למסעדות יוקרה ובתי מלון. עם בוא הקורונה והסגר, לקוחותיהם נכנסו למצוקה והפסיקו להזמין. במסגרת הניסיון לשרוד, החליטה החברה לעשות שינוי דרמטי ממודל של B2B למודל של B2C ושיוני בשירותים שהם מספקים. הם חקרו מחדש את השוק, והגיעו למסקנה שלאנשים יש הרבה יותר זמן בית ומי שמשלם, רוצה חומרי גלם איכותיים. אז הם החליטו לעבור למכירה ישירה ללקוחות בבית. לצורך כך, הם נעזרו בחברה חיצונית, והקימו את שררכו מכרו את המוצרים עד הבית.

easy: הוספת אופציות משלוחים לאפליקציה

חברה נוספת שעשתה סוג של כיוונון מחדש של השירותים שלה וכך שימרה את הרלוונטיות שלהם היא חברת easy הישראלית, המאפשרת למשתמשים באפליקציה למצוא עסקים שנמצאים מסביב. בתקופת

צילומים: תומר, Shutterstock

חשוב להבין שגם אם הלקוחות היו סבלניים כלפינו עד כה. הסבלנות הזאת באיזשהו שלב תפקע, ואנו נאבד את הלקוח