

מהפכת החלב

אבי זיתן - גלובס 6.2.2011

כיצד נפטרה טרה מזימיו המחלבה המיושנת והפכה למתחרה בולטת בתנובה ובשטראוס?

המיתוג מחדש - שימוש בכתמי השחור-לבן של הפרה - יוצר בנו אסוציאציות של פשטות, טבע, טריות, רעננות ובעיקר של חלב. גם הלוגו של החברה עבר שינוי ונוספה לו המילה "מחלבה" וכתם של חלב, המעביר לנו את הערך המרכזי של המומחיות. המהלך תוקשר באמצעי המדיה השונים, ובהתחלה נחשפו כתמי השחור-לבן והאינטראקציה ביניהם. בהמשך נחשפו גם הפרה והרפתן. בכך הפכה הפרה לחלק בלתי נפרד מהמותג.

במדיניות ההפצה ניצלה טרה את קשריה של החברה המרכזית, והמוצרים הופצו בכל נקודות המגע עם הצרכן, ונוצרה זמינות מלאה של המוצרים על המדפים ואחידות ברורה - המקררים נצבעו בכתמי שחור ולבן, כך שלא ניתן להתעלם מהם. מדיניות ההמחרה התבססה על Value for Money, מבצעים אטרקטיביים ליצירת ולעידוד התנסות במוצרים.

מוו נגד מילקי

המהלך יצר שינוי בקטגוריה של מוצרי החלב, ובתוך שנה טרה הצליחה להפוך למתחרה ראויה, לגיטימית ורלוונטית מול תנובה ושטראוס. התוצאות מעידות על כך שנתח השוק של טרה גדל בשנה האחרונה מ-8.3% ל-9.7%.

במהלך אמיץ ונועז, טרה עושה שינוי משמעותי ונאבקה בחברות הגדולות, עם אחידות מותגית, ערכים ואסטרטגיה ברורה. המיקוד בעולם ה-Basic הוכיח את עצמו כבחירה מדויקת ונכונה, ובשנת מיתון, שבה השוק צומח בשיעורים נמוכים, טרה גדלה בנתח השוק שלה ומספקת לצרכן מוצרים איכותיים כתמורה הוגנת לכסף. המהלך הגדיר מחדש את הקטגוריה והסיר איום מתהווה של זירה, שבה מתנהלים שני מותגי ענק ללא תחרות ממשית.

המשך המהלך הוא כניסה לשוק המעדנים, עם השקת מעדן "מור" באוגוסט האחרון, במטרה לנגוס בנתח השוק של מילקי, שמהווה המותג המוביל בקטגוריית מעדני השוקולד בארץ.

על מנת שהצלחת המהלך תימשך, יש להמשיך במאמצים ולנכס את המסר ש"הכול מתחיל בחלב מצוין" לפיתוח מוצרים בקטגוריות נוספות, כגון גבינות מיוחדות כמו הגבינה הלבנה. בקטגוריית המעדנים "מור" יש לצאת עם חדשנות מוצרית, שכוללת טעמים חדשים, מפתיעים ושונים, כדי ש"מור" יהפוך למתחרה לגיטימי למילקי.

בנוסף - ולא פחות חשוב - יש ליצור בידול באריות שמתחילות להיראות דומות יותר ויותר אחת לשנייה. ■

2 תקופה האחרונה הבחנתי במהפך במקרר שלי. לאט-לאט הוא נצבע בכתמים של שחור ולבן. התופעה הזו החלה לפני כשנה, כשהמקררים בסופרמרקט עברו שינוי. טרה הוותיקה הפכה למתחרה בולטת בתחרות בין שתי השחקניות האיכותיות והגדולות בקטגוריית החלב בישראל - תנובה ושטראוס.

מה הופך את טרה למתחרה ראויה מול קונצרנים גדולים של מזון?

כשמיתון ואיכות נפגשים

קטגוריית מוצרי החלב הבסיסיים מתאפיינת בדפוס קנייה "אוטומטי". הצרכן, שרגיל ונאמן למוצר בסיסי מסוים, לא מתעכב ליד המדף, אלא שולח יד למוצר שבו הוא משתמש שנים ומכניס אותו לעגלת הקניות. לכן, האתגר של טרה היה כפול ומכופל, וכדי לשנות את הרגלי הקנייה של הצרכן, היא הייתה צריכה לנקוט במהלך משמעותי שיגרום לצרכן לשקול מחדש את בחירותיו מול המדף.

מאז רכישת החברה בידי החברה המרכזית, עברה טרה סדרת שינויים דרמטיים במפעל ובתשתיות. השינויים כללו שיפור התשתית הקיימת, רכישת מכונות חדשות, בניית מערך בקרת איכות קפדנית שעומד בתקנים בין-לאומיים וכניסת מולר לשוק הישראלי.

במקביל, 2009 הייתה שנת מיתון, ובתקופה של מיתון הצרכן הישראלי מחפש מוצרי Value for Money, במיוחד כשמדובר על מוצרים בסיסיים, כמו גבינה וחלב. טרה מזהה את ההזדמנות הזו ואת הצורך של הצרכן ב-Pure Basic - מוצרים בסיסיים איכותיים במחירים הוגנים, ויוצאת למהלך על הזירה הזו.

מהפך במקררים

המטרה המרכזית של טרה הייתה לשבור את מחסום האדישות של הצרכן ולהתגבר על החסמים התפיסתיים והתדמיתיים שהיו למותג: מחלבה מיושנת, איכות מוצרים נמוכה וחוסר אמינות של הצרכן במותג.

על מנת לבצע את השינוי, החליטו בטרה להפוך את החיסרון ליתרון. טרה היא חברה קטנה שמתמקדת רק במוצרי חלב, ולכן זה הופך אותה למומחית בייצור מוצרי החלב הבסיסיים. התובנות הללו כונסו תחת אסטרטגיה המבטאת את רוח המותג - "מחלבת טרה. הכול מתחיל בחלב מצוין".

כדי להעביר לצרכן את הערך המרכזי של מומחיות בחלב ומוצריו ולמשוך את תשומת-לבו, נדרש שינוי אמיץ ודרמטי בנראות המוצרים.