

יותר תמורת יותר

יתרונות הערך המוסף



אסטרטגיית ערך מוסף = התמקדות בהצעת יתרון
ספציפי לכל הלקוחות שעשויים לחשוק בו.

לדוגמא, מה שמקובל לומר- "החמאה הכי רכה", "הריבה הכי
טבעית", או... "הלחם הכי מרזה".

המשמעות האמיתית של ערך מוסף

המשמעות האמיתית של "ערך-מוסף" =
משהו שמוכנים לשלם עליו יותר.
הצעת ערך-מוסף משמעותה להציע יותר
תמורת יותר תשלום.

לדוגמא, אם לקוחות מוכנים לשלם יותר על גרביים רכות יותר, אז
ל"רכות" יש ערך-מוסף בתחום הגרביים.

כלומר, יישום אסטרטגיית ערך-מוסף אינה מתאימה
כאשר אין "אומץ" לתמחר מוצר במחיר גבוה יחסית,
בהתאם לערך המוסף המוצע.



איך מודדים ערך-מוסף?
פונים למספר לקוחות
ושואלים אם וכמה היו מוכנים לשלם יותר,
עבור יתרון מסויים.

לדוגמא, בסקר שבוצע נשאלו לקוחות האם יהיו מוכנים לשלם יותר 10% או 20% או 30% עבור גרביים רכות במיוחד. סקרים אחרים שואלים אותה שאלה לגבי, למשל, גרביים מנדפות זיעה, גרבים בעיצוב אמנים ידועים, גרביים אטומות לריח.

היתרון שמתברר כבעל הערך-המוסף (הממוצע) הגבוה ביותר יהיה גם המשתלם ביותר והראוי לבסס עליו את קמפיין השיווק, בהנחה שכולם ישימים בעלויות דומות.

האם לבחור ביתרון המרכזי כערך מוסף

האם כדאי לבחור ביתרון מרכזי, שחשוב לרוב הלקוחות? לאו דווקא. בחירה כזו תהיה נכונה במקרה בו ניתן ליצור יתרון כזה ולשמור עליו לאורך זמן.

כך למשל, במקרים רבים יתרונות מרכזיים בשוק תחרותי כבר תפוסים ע"י מתחרה בודד (יוגורט דנונה = בריאות) או קבוצת מתחרים (מכונית יפנית = איכות). יתר על כן, יתרונות חשובים לכאורה עלולים להיות שחוקים, למשל "מדפסת מהירה", ומשום כך לא להיתפס על-ידי השוק כיתרון ייחודי.

האם יתרון שולי עשוי להספיק לבידול

במקרים מסויימים, בידול בעזרת יתרון שולי עשוי להספיק.

אם חברה מסתפקת בנתח של 5% מהשוק העולמי, יתרון שולי יחסית, אבל פנוי, יכול להספיק כדי להביא אותה לשם. אם מדובר גם ביתרון שעשוי לצבור תאוצה עם השנים, מה טוב. כך למשל, חברת וולוו השבדית חדרה לשוק האמריקאי בשנות ה-50 כאשר בטיחות לא נתפסה כנושא חשוב: היו מעט מכוניות בכבישים, מהירותן היתה נמוכה וקרו אך מעט תאונות. וולוו הסתפקה בערך מוסף שקסם רק ל-5% מהאמריקאים באותה תקופה. למזלה הגדול, ברבות השנים גדלה חשיבות הבטיחות ומובן שהחברה נהנתה מכך.

וכאשר היתרון הוא ממש ממש שולי

בשווקים משוכללים ותחרותיים בהם כבר נשחקו ערכים מרכזיים, גם יתרון מאד שולי עשוי להיות רב משמעות.

כך לדוגמה: מה באמת כבר ההבדל בין בנקים שונים? לא גדול.

במקרה כזה, בנק שמשקיע בעיצוב סניפים מעוצבים באיכות גבוהה, עשוי להיות מוקד משיכה ללקוחות שוחרי עיצוב. בהעדר בידול אחר, יתרונות שוליים כאלה יכולים להשפיע על בחירת הלקוח, והסיכוי שהמתחרים ינסו לחקות מועט.

אז, האם כדאי להסתפק ביתרון שולי?

יתרון שולי אינו עדיף. אופן ההתנהלות הנכון הוא איתור הערך המוסף הגדול ביותר שניתן להציע. כזה שעדיין אינו תפוס, לא שחוק, ומתאים ליכולות המשוק. אם ניתן להגן על הערך המוסף ולהרוויח - מצויין. אם לא, עדיף לחפש שוק אחר, או לנקוט באסטרטגיית שיווק אחרת, כמו איתור נישה או הצעת מחיר נמוך. יתרונות שוליים יעבדו טוב יותר בשווקים בהם אין בידול, אין נאמנות לקוחות, ועלות המעבר של הלקוח נמוכה.

כך לדוגמה: מעבר לבנק אחר כרוך במאמץ רב ולכן אך מעט לקוחות יבחרו להחליף בנק רק בגלל שהסניף של בנק מתחרה מעוצב יותר.

יתרון מתאים ניתן לשמר לאורך זמן, בין השאר ע"י מיצוב נכון. אם הייתם הראשונים "לתבוע בעלות" על יתרון זה (למשל, גרביים רכות), ופעלתם באופן שיטתי ובדרכים מגוונות כדי לבסס בעלות זו, ייתכן שתצליחו לרכוש נתח שוק לתקופה ארוכה.

*כך לדוגמא, וולוו כבר מזמן אינה מכונית בטוחה יותר מן המכוניות המתחרות, אך היא עדיין נתפסת ככזו.
גם חברת סוני מצליחה למכור טלביזיות במחיר גבוה יותר מאשר כל טלביזיה ממותגת אחרת, על אף שכולן, קרוב לוודאי, מיוצרות אצל אותו יצרן סיני.*

עד מתי נכון לשמור על הערך המוסף

את הערך המוסף יש טעם לשמור כל עוד הוא רלוונטי ללקוחות, מבדל אתכם ממתחרים, וניתן למכור אותו במחיר יותר גבוה.

טעות שכיחה באסטרטגיית ערך-מוסף היא לא להתמיד בה, כי רוצים "לחדש" ללקוחות. חזרה עקבית במשך שנים על אותו מסר שיווקי ("החמאה הכי רכה", "הלחם הכי מרזה") מנוגדת אולי לאינטואיציה הטבעית של המשווק אולם עבור הלקוח, היא מחזקת את המסר של הבידול והיתרון. מיצוב מחדש, כלומר מעבר לערך אחר, מוצדק רק כשהערך המוסף הנוכחי מפסיק להיות רלוונטי ללקוחות. לדוגמה, עלית חוזרת ושבה וחוזרת לשוקולד פרה, שרק מוסיף ומעלה את הערך המוסף של המוצרים.

תודה