

יותר תמורת יותר

יתרונות הערך המוסף

אליה מילר

Coach4Coach

בית צמיחה למאמנים

052-6557731

imun@017.net.il

www.coach4coach.org.il

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

הדרך הנפוצה (לדוגמה) - 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 הינה להציע יותר תמורת יותר תשלום.

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

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

איך מודדים ערך-מוסף? שואלים לקוחות כמה היו מוכנים לשלם יותר עבור יתרון מסויים.

לדוגמא, בסקר שבוצע מתברר שלקוח מוכן לשלם יותר עבור גרביים רכות במיוחד 10% או 20% או 30%. בסקרים אחרים נשאלת אותה שאלה לגבי, למשל, גרביים מנדפות זיעה, גרבים בעיצוב אומנים ידועים, גרביים אטומות לריח. היתרון שמתברר כבעל הערך-המוסף (הממוצע) הגבוה ביותר יהיה גם המשתלם ביותר, בהנחה שכולם ישימים בעלויות דומות.

האם לבחור ביתרון המרכזי כערך מוסף

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

אבל במקרים רבים, יתרונות מרכזיים בשוק תחרותי כבר תפוסים ע"י מתחרה בודד (יוגרט דנונה = בריאות) או קבוצת מתחרים (מכונית יפנית = איכות). יתרה מזאת, יתרונות חשובים לכאורה עלולים להיות שחוקים, למשל "מדפסת מהירה", ומשום כך לא להיתפס כיתרון ייחודי.

האם יתרון שולי עשוי להספיק לבידול

בידול בעזרת יתרון שולי עשוי להספיק במקרים מסויימים.

למשל - אם חברה מסתפקת ב-5% מהשוק העולמי, יתרון שולי יחסית - אבל פנוי - יכול להביא אותה לשם. אם מדובר גם ביתרון שעשוי לצבור תאוצה עם השנים - מה טוב.

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 - חשיבות הבטיחות גדלה והתעצמה ברבות השנים, ומובן שהחברה נהנתה מכך בהמשך.

וכאשר היתרון הוא ממש ממש שולי

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

לדוגמה: מה כבר ההבדל בין בנקים שונים? לא גדול. במקרים כאלה, הבנק עם הסניפים הכי מעוצבים עשוי להיות מוקד משיכה ללקוחות שוחרי עיצוב. בהעדר בידול אחר, יתרונות שוליים כאלה יכולים להשפיע על בחירת הלקוח, וסביר גם להניח שהמתחרים לא ימהרו לחקותם.

אז, האם כדאי להסתפק ביתרון שולי

יתרון שולי אינו עדיף. הרעיון הוא לאתר את הערך המוסף הגדול ביותר שניתן להציע. כלומר - כזה שעדיין אינו תפוס, לא שחוק, ומתאים ליכולות המשוק.

אם ניתן להגן עליו ולהרוויח באופן סביר - 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.

לדוגמא - מעבר לבנק חדש כרוך במאמץ רב ולכן אך מעט לקוחות, אם בכלל, יחליפו בנק רק בגלל שהסניף של בנק מתחרה מעוצב יותר.

איך שומרים על היתרון

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 זאת, ייתכן שתצליחו לרכוש "נתח מוח" לתקופה ארוכה.

לדוגמא - וולוו כבר מזמן אינה מכונית בטוחה יותר ממתחרותיה, אך היא עדיין נתפסת ככזאת.

טלביזיה סוני מצליחה להימכר במחיר גבוה יותר מאשר כל טלביזיה ממותגת אחרת, על אף שכולן מיוצרות אצל אותו יצרן סיני.

עד מתי יש לשמור על הערך המוסף

על 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 לאינטואיציה הטבעית של המשווק, אולם עבור הלקוח, חזרה מתמדת על אותו המסר רק מחזקת את 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.

ואתה,

מהו הערך המוסף של העסק שלך?

במה היית בוחר אילו ניתנה לך בחירה חופשית?

האם גם השוק שלך חושב כמוך?

איך אתה נהנה מהערך המוסף שלך?

האם השוק מוכן לשלם לך פרמיה עליו?

מה אתה עושה כדי לשמור עליו לאורך זמן?

מהם האיומים עליו???