

ניהול "נעילת לקוחות" – Lock-in

ניהול "נעילת לקוחות" –

Lock-in

עבור לקוחות

הקונה

1. תתמקח לפני שאתה ננעל:

- בזמן הקניה:
- הנחות על המערכת, כולל חומרה
- תקופת אחריות מוארכת
- תמיכה ב-switching costs מהמערכת הקיימת
- חשוב על כל מחזור חיי הנעילה
- התחייבויות לשרות/ רמת שרות /תמיכה
- התחייבות לשדרוגים בחינם לפחות לתקופה מוגדרת
- יחס VIP
- הדגש את עלויות המעבר שעומדות בפניך
- מצליח בעיקר כשיש אופציה לא להחליף את הקיים / טקטיקת הדחייה
- שכנע שאתה לקוח ששווה להשקיע בשבילו
- הולך לקנות הרבה בהמשך
- עמדת השפעה בתעשייה
- הדגש את עלויות המעבר שצפויות לך בעתיד – "נפח" אותן

הקונה

2. השאר את כל האופציות פתוחות – נהל את עלויות המעבר מהרגע הראשון

- קנה מערכת פתוחה
- שכנע את הספק שעלויות המעבר הולכות להיות מאוד נמוכות!
- החזק עוד ספק
- דאג לקבל את כל המידע שהספק מחזיק אצלו

ניהול "נעילת לקוחות" –

Lock-in

עבור ספקים

אסטרטגיית נעילה - הספק

3 אסטרטגיות

- להשקיע – חייבים להשקיע כדי לבנות מאגר לקוחות, כלומר "לוותר"
- לגרום להתחפרות – תכנן את כל המהלכים, כולל תכנון המוצר ועתידו, כך שהלקוח יהיה יותר ויותר תלוי בדך
- למנף (leverage) – מקסם את הערך מהלקוחות הנאמנים שלך, על ידי מכירת מוצרים משלימים ואפשרות גישה למערכות צד שלישי

אסטרטגיית נעילה - הספק

3 אסטרטגיות

- להשקיע – חייבים להשקיע כדי לבנות מאגר לקוחות, כלומר "לוותר"

- לגרום להתחפרות – תכנן את כל המהלכים, כולל תכנון המוצר ועתידו, כך שהלקוח יהיה יותר ויותר תלוי בדך

- למנף (leverage) – מקסם את הערך מהלקוחות הנאמנים שלך, על ידי מכירת מוצרים משלימים ואפשרות גישה למערכות צד שלישי

השקעה בהקמת מאגר לקוחות

1. תכנן לכל מחזור החיים – הערך את ערך הלקוחות לאורך זמן
- שונה בין לקוחות חדשים לותיקים/ בין early adopters לבאים אחריהם
 - שונה בין סוגי לקוחות

השקעה בהקמת מאגר לקוחות

2. הלחם על לקוחות חדשים

- בשוק מסורתי – יש מתחרים, המחיר יורד למחירי עלות
- בשוק עם נעילה – יש מתחרים, המחיר חייב לרדת במכירה הראשונית, והרווח יבוא בשלבים הבאים
- התופעה נקראת בכלכלה “quasi-profits” - הרווחים נראים גבוהים בנקודת זמן מסויימת, אבל סה"כ הרווחים נורמליים
- לעיתים אפילו הרשויות מתבלבלות מ-quasi profits ומתיחסות לחברה כמונופול, לא בצדק
- כדי להשיג רווחים מעל לנורמליים – המוצר חייב להיות מבודל, או עם עלויות נמוכות במיוחד



השקעה בהקמת מאגר לקוחות

3. בניית העסקה לכל מחזור חייה

- לטובת הקונה והמוכר – פיזור סיכונים וכולי
- לדוגמא: חלוקה בין הוצאות הון והוצאות תפעוליות
- דחיית רוב ההכנסות למאוחר יותר
- או הבטחה למערכת פתוחה, אם אפשר (השאלה היא אם אתה באמת רוצה?)
- "פתוח" ו"סגור" – נתון לפרשנויות

השקעה בהקמת מאגר לקוחות

- 4. פלח שוק גבוה – לא בהכרח מצביע על עלויות מעבר גבוהות!
ניתן לחשוב בטעות שאם תפזר את מוצריך בזול בהתחלה – תרוויח בסוף אבל אם עלויות המעבר לא גבוהות – זה לא יקרה

פלח שוק		
		
		עלויות מעבר

השקעה בהקמת מאגר לקוחות

5. משיכת לקוחות עם עלויות מעבר גדולות

- ברור שכדאי, אבל הוא בודאי כבר נעול עם מערכת אחרת
- הוא ינסה לנפח את עלויות המעבר – עליך ללמוד על התפעול שלו
- אם תיתן הנחה משמעותית כדי לראות רווחים בהמשך, אבל אז יסתבר שעלויות המעבר נמוכות – הפסדת

השקעה בהקמת מאגר לקוחות

6. מכירה ללקוחות משפיעים

• איך מודדים לקוח משפיע? מזומנים? הכנסות? נראות (visibility) בשוק?

מדד השפעה של לקוח = סה"כ הרווח הגולמי על
המכירות ללקוחות אחרים שינבעו משכנוע
הלקוח הזה לקנות את המוצר שלך

- האם תוכל למכור לחלקים אחרים של הארגון יותר בקלות בגלל מילה של הלקוח?
האם עובדים שיעברו למקומות אחרים ימליצו לקחת אותך? האם קונים אחרים
יתרשמו מכך שהלקוח הזה בחר דווקא אתכם? האם הוא נחשב כאחד שיודע לבחון
פתרונות ולבחור טוב?
- לקוחות גדולים יכתיבו לקטנים? הגדולים יוכלו להכתיב סטנדרטים (תקן) בשוק?

השקעה בהקמת מאגר לקוחות

7. אסטרטגיית שחקנים מרובים (Multiplayer)



- הרעיון – להשקיע בצד אחד כדי לנעול צד אחר
- מסבסדים את הלקוח הראשון – ומרויחים על הבאים
- עוד אפשרות – מכירת מוצרים משלימים לאותו לקוח (שתי תוכנות שביחד נותנות פתרון מלא)

אסטרטגיית נעילה - הספק

3 אסטרטגיות

- להשקיע – חייבים להשקיע כדי לבנות מאגר לקוחות, כלומר "לוותר"

- לגרום להתחפרות – תכנן את כל המהלכים, כולל תכנון המוצר ועתידו, כך שהלקוח יהיה יותר ויותר תלוי בדך

- למנף (leverage) – מקסם את הערך מהלקוחות הנאמנים שלך, על ידי מכירת מוצרים משלימים ואפשרות גישה למערכות צד שלישי

עידוד ההתחפרות / התלות

- אחרי שהשגת את הלקוח – יש להשקיע בו, לתת לו ערך, למכור לו עוד, ולהפוך אותו מחויב למוצרים, לטכנולוגיות ולשירות שלך

עידוד ההתחפרות / התלות

1. תלות "בכוונה"

- הצעה של יכולות נוספות
- מודולים חדשים
- שירותים חדשים בעלי ערך מוסף (למשל: דוחות שימוש וכולי)

עידוד ההתחפרות / התלות

2. תוכניות נאמנות והנחות מצטברות

- תוכניות נאמנות – ללקוחות שאכן נשארים נאמנים
- נוסע מתמיד – נקודות כפולות על טיסות, שדרוגים וכו' – כל אלו הם למעשה הנחות
- ההנחות גדלות ככל שהלקוח משתמש יותר (cumulative discounts)
- דורש מעקב אחר כל לקוח
- מערכות המידע מאפשרות גם לספקים קטנים לעשות זאת
- תוכניות נאמנות יפחיתו את הרגישות למחיר של הלקוח, לכן אפשר להעלות מחירים "לכסות" את המתנות של התכנית

אסטרטגיית נעילה - הספק

3 אסטרטגיות

- להשקיע – חייבים להשקיע כדי לבנות מאגר לקוחות, כלומר "לוותר"
- לגרום להתחפרות – תכנן את כל המהלכים, כולל תכנון המוצר ועתידו, כך שהלקוח יהיה יותר ויותר תלוי בדך
- למנף (leverage) – מקסם את הערך מהלקוחות הנאמנים שלך, על ידי מכירת מוצרים משלימים ואפשרות גישה למערכות צד שלישי

מינוף לקוחות קיימים

1. מכירת מוצרים משלימים

- הרחבת המוצרים אצל הלקוח מעבר למה שהמתחרים יכולים לעשות
- דוגמא: (בעבר) כרטיסי אשראי "בחינם" – ואז הצעת הלוואות בריבית גבוהה (ויזה, מסטרקארד לעומת אמריקן אקספרס)
- מינוף על ידי מכירות נוספות מעמיקות (ולא משבשות) את הקשר עם הלקוח
- למשל: לתת את Windows בזול, אבל לגבות הרבה על האפליקציות
- Win-win

מינוף לקוחות קיימים

2. מכירת גישה ללקוחות שלך

- סופרמרקט מאפשר גישה לבנק להציע דברים
- ??? חוקי כיום ???

מינוף לקוחות קיימים

3. תמחור דיפרנציאלי להשגת lock-in

- השאלה: מי צריך לקבל מחיר מועדף – הלקוחות הנאמנים, או החדשים?

- ההחלטה – בשני שלבים:

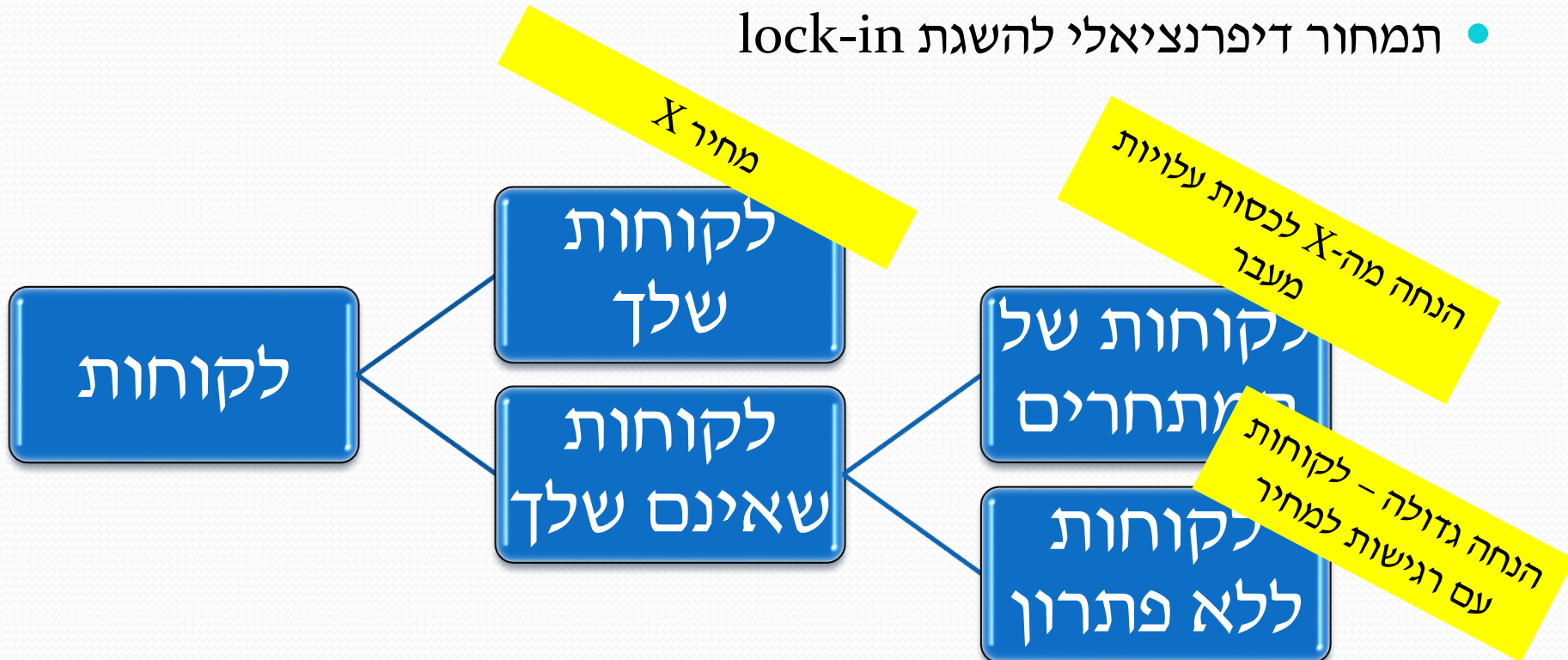
- החלט איך היית רוצה לתמחר למי, לפי ההסטוריה של הלקוחות

- בדוק עד כמה קרוב אתה יכול להגיע, בהתחשב ב-:

1. התחייבויות קודמות ללקוחות קיימים
2. כמות המידע המצוי ברשותך לגבי הלקוחות הקיימים והפוטנציאליים
3. היכולת של הלקוחות לבצע ארביטראג' (לקנות בשוק אחד בזול ולמכור באחר ביוקר)

מינוף לקוחות קיימים

- תמחור דיפרנציאלי להשגת lock-in



- אם אפשר – גרסאות שונות במחירים השונים
- הקו מאוד דק בין- דרישת מחיר טוב ללקוחות קיימים לבין ניצולם

מינוף לקוחות קיימים

4. ניצול היתרון של First Movers

- יתרון בלהיות ראשון בשוק – אפשר לכבוש שוק גדול מהר
- למתחרים שיגיעו אח"כ יקח זמן "לגנוב" את השוק הראשוני
- הם יהיו קטנים יותר לאורך זמן, ולכן לא יהיה להם יתרון לגודל
- לסדר את מועדי פקיעת החוזים של הלקוחות בתאריכים שונים
- תכנן בקפידה מועדי הוצאת גרסאות חדשות ושדרוגים
- תכנן מתי להודיע על גרסאות חדשות, כדי למנוע מהלקוח להתעכב עם הקניה

מינוף לקוחות קיימים

5. שליטה באורך המחזור

- לפי : משך התחיבויות חוזיות, אורך חיי מוצר, המצאות מוצרים משלימים בעלי מחזורים שונים, אגרסיביות המתחרים...
- נהוג לחשוב שהלקוח ירצה מחזורים קצרים והספק ירצה ארוכים – לא נכון!
- אם לקוחות יידעו שתקופת הנעילה תהיה ארוכה – ידרשו חוזה ארוך בהתאם
- לספק עדיף במצב זה חוזה קצר טווח
- יש לחדש חוזים די זמן לפני פקיעת החוזה הקיים
- כל עוד הלקוח מחוייב
- לפני שהמתחרים יתחילו לחזר אחרי הלקוח

לסיכום

• כלקוח

- התמקח ברצינות לפני שתנעל ותהיה בעמדת נחיתות
- כשאפשר, מצא עוד ספקים במקביל (double sourcing)
- תכנן היטב לקראת החפת הספק בעתיד (למד מהמערכת הנוכחית)

• כספק

- היה מוכן להשקיע בבניית מאגר לקוחות באמצעות מבצעים והנחות מראש
- "גדל" לקוחות עם עלויות מעבר גבוהות – הם הלקוחות הרווחיים ביותר שלך
- אפיין את המוצרים ואת התמחור כך שהלקוחות ישקיעו בטכנולוגיה שלך, ובכך יעלו את עלויות המעבר בעצמם
- מקסם את ערך הלקוחות לך על ידי מכירת מוצרים משלימים

תודה