



“תימחור עצמי” בעסקי שרותים: מה בין אגו ישראלי לקורס טיס? (או בין אינדוקציה לדדוקציה)

אם יש נושא עסקי אשר לגביו ישנה עמימות ופולמוס רבתי, קרוב לוודאי שיהיה זה נושא תימחור שרותים עצמיים. בהרצאותיי בנושא תימחור והמחרה, אני נתקל דרך קבע בשאלה עקרונית עיקרית: כמה אני שווה? כיצד אני מתמחר את שעות העבודה שלי?

עניין התימחור העצמי של עסקים שרותיים, וביחוד כשמדובר בעסק המנוהל ומתופעל ע"י בעל העסק מהווה נושא לדיון לצד נסיון ליתן מענה לשאלה עקרונית זו. במאמר זה אתייחס לגורמים המשפיעים על התימחור לצד הצגת קריטריונים אשר יאפשרו לבעל העסק השרותי לנקוט באסטרטגיה תמחירית ריאלית, ללא “בערד” שהרי ל”בערד אין ערד”... ראשית, יש לקחת בחשבון מספר פרמטרים אשר הסכמה לגביהם תאפשר לנו להתקדם לשלב הבא- תימחור המוצר השרותי:

1. לכל עסק יש מתחרים. בין אם מדובר במתחרה ישיר או עקיף, ראשוני או שניוני.

2. הלקוחות הפוטנציאליים בודקים את מוצרי/שרותי המתחרה ומחירים, לפני, במקביל או אחרי שביקשו ממך הצעת מחיר... →

* ד"ר הלל אביחי הינו יועץ עסקי ושווקי, מנחה קורסים ביזמות עסקית והרצאות בניהול. מנכ"ל Synergic הדרכות תכלית (2001) והמרכז ליזמות ופיתוח עסקים EBS (2010).

3. החלטת הרכישה של לקוח לגבי מוצר (פיזי או שרותי) תיגזר ממבחן עלות/תועלת: מחיר השרות מול תועלות המתקבלות מהשרות. לא תמיד הלקוח יבחר בזול ביותר אולם הוא מצפה לתמורה גבוהה יותר באם המחיר המוצע לו גבוה ממחיר המתחרה, אלא אם כן שיקולים א-רציונאליים מלווים את החלטת הקנייה שלו.

4. שעות העבודה שלך אינן מעניינות את הלקוח! (ביידיש זה נשמע טוב יותר: אל תבלבל לי בב...!). זה שהשקעת שעות מרובות ולילות נטולי שינה בבניית מוצר שרותי, אין הדבר אומר שהלקוח חייב לשלם עבור השקעה זו!!!

הגיע הזמן, אחת ולתמיד להבהיר: מי שמכתיב לעסק את המחיר ללקוח ובוודאי עסק חדש שאינו ממותג עדיין או ממוצב דיו, הוא הלקוח עצמו! כמובן שעלינו לשקלל את העלויות שלנו, אולם הדבר נכון ביותר לגבי עסק קמעונאי או יצרני המוכר מוצרים פיזיים ואילו לגבי עסקי שרותים, אמנם מרכיב הזמן הוא לעיתים המרכיב העיקרי אולם נסיון לתמחר זמן הינו בעייתי מעיקרו. אבהיר זאת בדוגמא שעלתה באחת מהרצאותיי:

בעל עסק העוסק בהרצאות לצד היותו פסל המתפרנס מהרצאות באמנות לצד יצור פסלי חימר ומכירתם, פרש בפניי את משנתו לגבי צורת התימחור שלו: "אם אומן/מרצה מתחיל מתמחר את עצמו ב-100 ש"ח לשעה, אז אני מתמחר את עצמי פי חמישה". לשאלתי, מדוע החליט לתמחר את עצמו דווקא "פי חמישה", ענה במבע פנים משולב בהושטת ידיים לצדדים "ככה אני מעריך את עצמי".

תשובה מעניינת. ייתכן והיא מתאימה לסדנאות הערכה עצמית ותמיכה קבוצתית, אולם בניהול עסק בסביבה תחרותית, תשובה זו אינה רלוונטית ובמובן מסויים אף ילדותית. עניתי לאותו בעל עסק: ומה יקרה כשהלקוח ישאל: מדוע המחיר כזה יקר? האם תענה לו: "תראה אדוני, למדתי להעריך את עצמי, (מה שלא עשיתי כשהייתי נשוי...)" ואני שווה פי חמישה יותר מהמתחרה"? במילים אחרות: זמן ההשקעה שלך במוצר כזה או אחר חסר משמעות כשהלקוח אינו מעריך זאת!!!

האם לקוחות יסכימו לשלם יותר בחנות X רק משום שהמוכר מסביר שהארנונה והמיזוג עולים לו 300 ש"ח ליום??? את מי זה מעניין???

מנגד, לקוחות יואילו לשלם מחיר נדרש, אם הם יגיעו למסקנה כי המחיר תואם את ציפיותיהם מהמוצר ותו-לא.

במילים אחרות: תימחור /המחרת מוצרים ושרותים נגזרים, בראש ובראשונה מהתועלות הנובעות ממנו ללקוח ולא מהתבכיינות אודות שעות העבודה שהשקעת במוצר/שרות! ישנם מוצרים/שרותים אשר לגביהם נדרשות שעות עבודה מועטות, ולהם ביקוש גבוה ובמחיר המניב רווח נאה לבעל העסק. מנגד, ישנם מוצרים בהם נדרשות שעות השקעה מרובות, אך לקוחות אינם מוצאים בהם עניין. זה שאתה חושב שהמוצר נאה, יוקרתי ונדרש- זה יפה מאד ואולי מוסיף לאגו העצמי. אולם אם הלקוח אינו מגיע למסקנה זו- תישאר עם מוצר שאינו נדרש ואשר לגביו השקעת שעות מרובות, ועם אגו עצמי שאיתו לא הולכים למכולת...

עתה, לאחר שהובהרו הנקודות לעייל, ניתן להתייחס לשאלה הבאה: אם כן, כמה עלי לדרוש עבור המוצר/שרות, ובהתייחס למוצרים שרותיים בהם השקעתי שעות הכנה/עבודה מוגדרות?

ובכן, אם הנחות היסוד שהוגדרו לעייל מקובלות עליך, הקורא (או בעל העסק), נוכל להתייחס במדוייק לשאלת התימחור/המחרת המוצר/שרות:

ההסתכלות על מחיר/המחרת המוצר/שרות חייבת להתבסס על הסתכלות בגישת "מהכלל אל הפרט" (גישת הדדוקציה) היינו:

המחרת השרות (קרי: המחיר ללקוח) תיקבע בהתייחס למחיר השוק של שרות דומה או תחליפי, כאשר באפשרותנו לתמחר מתחת, מעל או כמו המתחרה: ההפרש בינך ובין המתחרה אינו רלוונטי כרגע. נמחיש זאת בדוגמא הבאה:

המתחרה העיקרי שלך גובה עבור סדנת "כיצד להסתדר עם חמותך" כ- 1500 ₪. החלטת לבנות הרצאה דומה, ואשר כותרתה היא: "אני וחמותי- קרב אבוד מראש". עתה, נניח שאתה מבקש לגבות עבור ההרצאה בין 1400-1700 ₪. (לא במקרה הוגדר טווח מחירים זה: הוא מתייחס למחיר המתחרה!) . עתה, שאל את עצמך: כמה שעות אני מוכן להשקיע בהנחה שאצליח לגבות בין 1400-1700 ₪?

יש לשים לב לגישה הננקטת כאן: במקום לאמץ את גישת האינדוקציה (מהפרט אל הכלל: כמה אני שווה? זה מה שהלקוח ישלם...) אומצה כאן גישת הדדוקציה: אם מחיר השוק הוא X, אני מתקצב Y שעות עבודה להרצאה זו...

למעשה, בגישה זו, אני מפנימים כי עסקים שאינם ממותגים דיים או טרם מוצבו כראוי, נאלצים להתאים עצמם למחיר השוק הרבה יותר מעסקים ממותגים, ואשר לגביהם גישת האינדוקציה היא השלטת קרי: עסק ממותג יכול להרשות לעצמו לדרוש מחיר גבוה בהרבה מהמתחרה מה שאין כך לגבי עסקים חדשים או עסקים ללא בידול תחרותי או "מיתוג נתפס".

לכן, אם נחזור לידידנו בעל העסק "המתמחר את עצמו פי חמישה..." נוכל עתה לענות באופן חד משמעי: המחיר ללקוח ייקבע בראש ובראשונה ע"י מחיר השוק, כפי שתארתי לעייל (מתחת, מעל או כמו המתחרה - במרווחים שוליים). עתה על בעל העסק לשאול את עצמו: בהנחה שאצליח למכור במחיר זה, כמה שעות אני מוכן להשקיע?

וכך, התשובה לשאלת "כמה אני מעריך את עצמי" מקבלת פרספקטיבה שונה בתכלית, אך ישומית מתמיד: שעות העבודה שלי ייקבעו על ידי, לאור מחיר השוק המתקבל ממכירת השרות!

וכך, אם נגדיר בארסנל שרותי העסק קטגוריית מוצרי מדף ומוצרי עוגן (הסבר מפורט אודות אופי המוצרים/שרותים הנכללים בקטגוריות הללו - ניתן למצוא בקובץ אשר כותרתו: על מודלים תאורטיים ומידת ישומם בעסקים קטנים - <http://www.synergic.co.il/article.htm>), נוכל בנקל להגדיר את זמן ההשקעה התואם את המחיר אשר יתקבל מאותו מוצר או שרות, זאת כמובן לאחר שלקחנו בחשבון את העלויות האחרות אם הן קיימות כגון חומרי גלם, אריזה, הובלה וכיו"ב. (יובהר, כי כל האמור לעייל מתייחס לשאלת תימחור זמן. לגבי תימחור עלויות אחרות הרי שכאן ישנה מתודה מסודרת ואשר לגביה אין מחלוקת).

לסיכום:

התשובה לשאלה "כמה אני מעריך את עצמי", מתאימה יותר לקבוצת תמיכה או פירגון עצמי (לעיתים מופרז) ובכל מקרה כאן לא המקום להתייחס לכך באספקט הבינאישי.

אולם אם נתבקש להתייחס לשאלה זו בפרספקטיבה של תימחור מוצר/שרות, הרי שגישת הדדוקציה תעניק תשובה ברורה: מחיר המוצר/שרות שלך ייקבע בראש ובראשונה ע"י מחיר השוק. בהינתן מחיר שוק מוגדר, שאל את עצמך: כמה שעות אהיה מוכן להשקיע, אם זה המחיר שאקבל? (לטובת בוגרי לימודי כלכלה באוניברסיטה- גישת הדדוקציה מזכירה את פונקציית ההיצע בשוק תחרותי, מודל הנלמד בשיעורי מיקרו כלכלה).

לגבי מוצרי מדף- תיקבע מיכסת זמן מינימלית שכן מחיר המכירה והרווח השולי ממוצר/שרות מדף- נמוכים. באשר למוצרי שרותי עוגן- תוגדר מיכסת זמן רבה שכן התמורה הפוטנציאלית מהמוצר/שרות, במונחי הכנסה ורווח- גבוהים.

במילים פשוטות: משקיעים יותר במוצר/שרות המניבים רווחיות גבוהה יותר ממוצרים אחרים. ככה זה בחיים: כשם שמחייכים יותר למי שמשלם יותר, כך משקיעים יותר זמן במוצרים/שרותים אשר מכירתם תניב לבעל העסק הכנסה גבוהה יותר כמו גם רווחיות גבוהה יותר (2 הפרמטרים הללו נלקחים בחשבון!)

לכן, להבא, כשאר תשאל את עצמך: איך אני מתמחר את עצמי? התשובה תהיה: נבדוק תחילה את מחיר השוק ואח"כ נגדיר כמה אני יכול להרשות לעצמי להשקיע במונחי זמן, אם התמורה שתתקבל ממכירת המוצר/שרות היא X.

היבט נוסף, אותו יש לקחת בחשבון, מתייחס להפסד ההכנסה האלטרנטיבית הפוטנציאלית, קרי: הפסד הכנסה כתוצאה מהשקעת הזמן בבניית המוצר השרותי.

לכאורה, יש להוסיף לעלות המוצר גם את הפסד ההכנסה האלטרנטיבית ("אם לא הייתי משקיע 3 שעות בבניית המוצר, יכולתי להרצות במקום אחר ולקבל 500 ₪...") אולם אני מסתייג

מהנחה זו שכן ברוב המקרים, קשה להוכיח הפסד הכנסה אלטרנטיבית פוטנציאלית ומדובר ברוב המקרים בהפסד הכנסה אלטרנטיבית תאורטית. האם **ב-א-מ-ת** היית מרצה שם במקום להשקיע 3 שעות בבניית המוצר? מסופקני. מהר יתברר כי אם לא היית משקיע 3 שעות בבניית מוצר שרותי, היית מוצא את עצמך יושב בבית קפה או מנהל את כרטיס האשראי בעוד חנות אופנה, או במקרה האחר- היית יושב בביתך ותוהה כיצד עליך לתמחר את עצמך... כך שבכל מקרה אולי מדובר בעלות אלטרנטיבית אך בוודאי לא בהכנסה פוטנציאלית...

רגע... עדיין לא ענית על השאלה החשובה ביותר: מה הקשר בין המאמר לכותרת?

אה... זה ממש פשוט...

"אגו ישראלי" מתייחס לאימרת כנף שגורה בפי ישראלי מצוי: "לא רואה אף אחד ממטרי" ובהקבלה אלינו: בעל עסק המתמחר את עצמו מבלי להתייחס לסביבה התחרותית קרי: גישת האינדוקציה.

ולגבי חיל האוויר- בקורסי הטיס הראשונים שלאחר קום המדינה, בעידן טרום קסדת הטייס הדיגיטלית ומערכות המכ"ם המתקדמות, הדהדה האימרה "הסתכל סביבך- זה שאינך רואה- הוא שיפילך!" (גישת הדדוקציה...)

שאלה:

בכמה תתמחר את זמן הקריאה של מאמר זה ???



www.synergic.co.il