

בניית אסטרטגיה מכוונת לקוח באמצעות סטוריטלינג

מהי השאלה ממנה מתחילים בניית אסטרטגיה?

לא משנה אם נגיע למצגת משקיעים, עבודה עם איש שיווק, או כל שיחה אחרת על עסקים, ברגע שנגיע לדבר על אסטרטגיה כמעט תמיד ישאלו אותנו: "אז מה הבידול שלכם?". אבל שאלת הבידול מקפלת בתוכה כמה בעיות:

1. למצוא בידול, פירושו להתחיל ממה שחברות כבר מציעות ואז- למצוא משהו שאינו אותו הדבר. קוראים לזה לא לחשוב על דב לבן, כיוון שיש [ניסוי פסיכולוגי מפורסם](#) שבו התבקשו הנבדקים לחשוב על כל דבר חוץ מאשר על דב לבן. נמצא כמובן בניסוי הזה וברבים מאד שבאו אחריו, שהדבר אינו אפשרי. מרגע שקיבלו את ההוראה המשתתפים לא יכלו להימנע מלחשוב על דב לבן. באותו האופן ההוראה לחשוב על בידול, דורשת לחשוב על משהו שהוא "לא מה שהמתחרים מציעים" ואת זה המוח שלנו פשוט לא יודע לעשות.
2. כאשר אנחנו עובדים על יצירת בידול אנחנו לוקחים כאמור דבר קיים ושואלים איזה שינוי [אנחנו](#) יכולים לבצע בו, שיקנה לנו יתרון. השאלה הזו מכוונת אותנו לחוזקות שלנו או אל התועלות של הלקוח. אבל לא מה שאנחנו חזקים בו ולא התועלות, הן שמנחות את הבחירה של הלקוח.
3. צורת חשיבה שמתמקדת במה שכולם עושים עוגנת את החשיבה שלנו למציאות הקיימת ומקשה על ביצוע קפיצות חשיבתיות, שיש בכוחן לקחת את האסטרטגיה למקום של חדשנות או יצירת הפרעה בשוק.

מהי השאלה שאסטרטגיה צריכה לענות עליה?

אנחנו מבינים שאנחנו צריכים אסטרטגיה שתהיה משוחררת, שנקודת המוצא שלה היא לייצר מענה חדש. בקצה האחד המענה יכול להיות שונה במידה כזו שהוא מזיז את השוק, יוצר בו הפרעה (disruption), או בשפתו של סת' גודין- יוצר פרות סגולות. אבל לא רק לאלה החדשניים נחוצה אסטרטגיה שנוגעת בלקוח. גם עסק מסורתי כמו פיצוציה או דוכן שווארמה, לפעמים הוא "בול" וכולם באים אליו ולפעמים הוא עומד שומם. הסחורה של הפיצוציה אותה סחורה והשווארמה דומה ברמה כזו שאנשים לא ידעו להסביר למה הם מוצאים את עצמם קונים בדוכן א' ולא בדוכן ב'. זה בסדר, אם אנחנו רוצים להצליח אנחנו צריכים להרחיק את הבחירה ככל האפשר ממה שמוכרים אותנו למשהו שבחרים.

פיצוח נכון של אסטרטגיה מבוססת בחירה נראה כך:



הלוגיקה היא שאם אנחנו מגישים הצעת ערך שמתאימה למפה המנטלית של הלקוח, היא תהדהד, כלומר תיצור תחושה שמשהו בחוץ מאד מתאים למה שבפנים, ואז הוא יעדיף את המוצר שלנו. החלטה כזו של הלקוח היא למעשה בחירה ויהיה קשה מאד לבקש ממנו שינמק או ישקול מחדש.

דוגמה מוכרת מאד היא אייפון. רוב בעלי האיפון שאנחנו מכירים יודעים להשתמש באנדרואיד אבל זה פשוט לא הדבר שלהם. הם יכולים להגיד לנו שזה לא נוח להם, לא נעים להם, לא קל לשימוש, לא נראה להם טוב... אבל האמת היא שזה פשוט לא "זה". אין צורך ואין טעם להסביר. אייפון הוא

אחד ממקרי הקיצון בהם המוצר הופך להיות חלק מהזהות. לא בכל מוצר אפשר ליצור רמה כל כך גבוהה של הזדהות אבל ככל שנגיע יותר רחוק נתבסס יותר על העדפה והקהל שלנו, יהיה יותר דומה לקהילה מאשר לקהל.

בחירה היא המקום המופשט שעומד במרכז האסטרטגיה אבל צריך לזכור לבנות סביב הצעת הערך המופשטת, מעטפת מעשית של המוצר או השירות, המודל התמחור, השפה השיווקית והמסרים שיתאימו ויהוו מימוש של הערך. זו, כבר תהיה עבודה טכנית שתתבסס על הגיון בריא ותדרוש יסודיות מסויימת.

איך ניגשים לסטוריטלינג אסטרטגי

השאלה שסטוריטלינג מנסה לענות עליה היא:

איך נדע איזו הצעה אנחנו יכולים להציע, שתזכה להעדפה ברורה אצל הלקוח?

הכלי של בניית סיפור מכניס אותנו אל המרחב שבין הצעת ערך לבין ההעדפה של הלקוח אותנו, דווקא מהאמצע, ממה שנחשב כסוג של קופסא שחורה- המפה המנטלית של הלקוח. ככל שנבנה את דמותו הסיפורית של הלקוח בצורה יותר מורכבת יהיה לנו יותר קל לפענח אותה. לדמות דמיונית מסיפור אפשר להציג סיטואציות ודילמות ולראות כיצד היא מתנהגת. נחליף כלים מחקריים נדירים ויקרים בכלי שמופעל בחינם, בכח הדמיון.

אנחנו מתחילים מפיענוח של הצעת הערך, על ידי הוצאת הסיפור של העסק מהמציאות הקונקרטי והפיכתו לעלילת גבורה. מעצם השימוש בסיפור גבורה אנחנו יכולים להניח במרכז את הלקוח ואת הבעיה או את העניין שאינו פתור עבורו וליצור הדמיה של הבעיה והפתרון. כבר בשלב הסיפור אנחנו יכולים לראות אם יש לנו "חורים" או שהוא באמת סיפור שלם ויפה. אנחנו יכולים לראות בתוכו רגשות והגיון פנימי ואנחנו יכולים לבחון אם הפתרון בסיפור אכן מספק מענה לבעיה ובסיס, להדהוד ולהעדפה של הלקוח.

הסיפור שלנו צריך למדל עבורנו את שלושת העיקרים של עסק:

1. הצעת הערך ללקוח
2. מנגנון ה- delivery של הערך (מבנה המוצר או השירות)
3. מנגנון שיווק

נתחיל בבניה שלו, מרכיב אחר מרכיב ולאחר מכן נראה איך מחזירים את המודל אל החיים האמיתיים ומפיקים ממנו את האסטרטגיה של העסק. כל חלק יכול להסבר ושאלות ובסוף נאסוף את הכל למוצר מוגמר.

יאללה לעבודה, בואו נבנה סיפור !



המקום

המקום הוא המרכיב הראשון בסיפור. כמו פתיחה של סרט או ספר, אנחנו צריכים להבין באיזה מקום, תרבות, אווירה, תקופה הסיפור שלנו קורה. הסיפור מתרחש בסביבת חיים מסויימת שמהווה הרבה יותר מ- נ.צ על מפה. המקום הוא ההקשר שבו מתרחשים הצורך/ המצוקה/ הרצון שמולם אנחנו מציעים ערך. להקשר הזה ישנן מסגרות של מה שהאדם עושה, הדברים להם הוא קשוב, ההקשר הפרקטי ועוד.

שאלות מנחות:

- נסו לאפיין את המקום שבו הלקוח של העסק פוגש בבעיה שבה הוא צריך עזרה מהעסק. האם זה הבית שלו, הרשת, מקום העבודה שלו...?

-
- במה הוא עסוק או במסגרת איזו פעולה קורה שהצורך מתעורר?

-
- מה או מי עוד נמצא במקום ויכול להיות רלוונטי?
-

כל מה שנבנה מכאן והלאה בסיפור, יקרה בתוך המקום הזה או בזרימה איתו.

העלילה

העלילה היא התרחשות שבה באים לידי ביטוי ההסתבכות או הבעיה וכל הכוחות שמפעיל הגיבור. היא מסגרת מארגנת לספר את הסיפור של העסק כסיפור חי, בדרך כלל במקטעים ממנו, ולזרוע את ההבנה של הדרך השונה שבה אנחנו מסתכלים על הבעיה ושל הדרך השונה בה נפתור אותה. היא גם המקום בתוכו נשלב את הדמויות, ההתרחשויות, הסמלים והרגשות ונשזור את כל זה יחד באופן כזה שהגיבור יזדהה ובתקווה, תהיה לו תגובה מתפעלת (תגובת אהה!).

שאלות מנחות:

- משפט להשלמה בסוגריים המרובעים:
זהו סיפור על [דמות] שעושה [מעשה]. זה מביא אותו לתוצאה [תוצאה] שהוא חושב שהיא בסדר/ מתוסכל ממנה. אבל הוא נשאר עם [תסכול] או שזה יכול להתאים לו הרבה יותר אם [מוצר שנראה אחרת לגמרי]

- בין 1 ל- 10, עד כמה מהווה העלילה המרכזית של הסיפור דימוי טוב למה שקורה במציאות?

-
- בין 1 ל- 10, עד כמה מהווה ההסתבכות העיקרית בעלילה דומה להסתבכות עליה מעוניין העסק לספק מענה?
-

במידה והציונים אינם 8 ומעלה, יש לבנות עלילה אחרת.



הגיבור

הגיבור/ הלקוח (לא בהכרח הלקוח הסופי), הוא האדם שעליו האחריות לקבל החלטה ולהוביל מהלך שיפתור את ההסתבכות העלילתית. הוא המנהיג האמיתי בסיטואציה, גם אם נעזר בעוזרים רבי עוצמה. דרך ציור דמותו של הגיבור אנחנו צריכים להבין בעיקר את כוחותיו, בזכותם תבוא ההסתבכות על פתרונה, ואת העקרונות המארגנים של ההסתבכות.

אם נראה שדמות הגיבור אינה יכולה באמצעים ריאליים לפתור את ההסתבכות, ישנן כמה אפשרויות:

1. אנחנו מדברים על עסק חסר תוחלת.
2. העסק צריך לפתח יכולות שאין לו כרגע.
3. לא הבנו נכון את הבעיה או את הפתרון.

שאלות מנחות:

- מהן הפעולות המרכזיות שהגיבור מבצע בסיפור?

- מיהן הדמויות המרכזיות שהוא מפעיל ומה הן תורמות לעלילה?

- מה יחשב בעיניו כהצלחה?

התרחשות וסיבוכיות

אנחנו צריכים להקפיד שהדמות הראשית תהיה מקבל החלטות, מי שחושב ופועל. אם אנחנו מדברים על מוצר לתינוקות לדוגמה, והם בעלי הבעיה, אז ההורים הם גיבורי הסיפור כיוון שהם אלה שצריכים לפגוש את ההצעה שלנו. הם צריכים לראות את הדמות של העסק כמי שרואה את התינוק שלהם כמותם ועוזר להם לפתור לתינוק את הבעיה. התינוק, למרות שהוא הלקוח הסופי והעיקרי, לא יהיה הדמות הראשית והסיבוך שנפתור לא יהיה הסיבוך שלו אלא של ההורה שמרגיש מתוסכל/ נכשל... מול הקושי של התינוק ובא להושיעו.

הצעת הערך אם כן, היא פתרון שנבנה מול משהו שמתרחש בחייה של הדמות המרכזית שלנו (הלקוח) ויוצר קושי מסויים. מקבל החלטות הוא בכל מקרה הגיבור של הסיפור וההתרחשות היא דבר שקורה בחיי הגיבור- סיבוך שהוא לא מצליח לפתור עד הסוף. חשוב גם להראות מדוע או באילו מקרים עלילת הסיפור אינה מציעה פתרון עבורם עדיין וחשוב שכל זה ישקף מצב אמיתי.

שאלות מנחות:

- איפה העלילה שלנו מסתבכת?

- לאילו חלקים מתוך ההסתבכות הזו פתרונות קיימים מצליחים לספק מענה?

- מה חושב ומרגיש הגיבור שלנו ביחס לפתרונות הקיימים?

- מה אינו נפתר במסגרת אותם פתרונות (מעשית)?

- כיצד מרגיש ומה חושב גיבורנו לפני שהוא ניגש לאתר פתרונות?



הדמויות הנוספות

הדמות הראשית, היא כאמור מי שמקבל את ההחלטות ופועל.

הנמסר הוא הבעיה עצמה או מי שיוצר את הבעיה.

העסק חייב להיות דמות בתוך הסיפור בתור מי שמציע את הפתרון. הוא יכול להיות למשל נווט, קוסם, אביר, טכנאי, יועץ – מישהו שרואים במבט ראשון שהוא דמות משנה ראשית. הוא הדמות המרכזית שבלעדיה גיבור הסיפור שלנו לא היה פותר את הסיפור שלו. הסרט "מלחמת הכוכבים" הוא דוגמה קיצונית אולי, כיוון שהסרט מסתובב למעשה סביב בעיה של הנסיכה ליאה שהסרט עוסק באבדן הממלכה שלה או הצלתה. אבל מי שיוצר עבורה את המהלך המלחמתי שבו היא מנצחת הוא האביר. הוא מופיע יותר ממנה, הוא הדמות הראשית והוא זה שמקבל עזרה מדמויות שונות ופותר את הבעיה. זה דומה לדוגמת ההורים במוצר תינוקות- הם נושאים בכל נטל הסיפור אבל בסוף זה לא הסיפור שלהם אלא הדרך שלנו להפוך אותם לאבירים שפתרו לגיבור האמיתי את הבעיה.

מכאן אנחנו יכולים לארוג מערכת שלמה של דמויות. כל מי שהדמויות צריכות לגעת בו על מנת שהסיפור יתקדם ויפתר, חייב להיות דמות בתוך הסיפור. עם זאת, אם הדמות אינה משפיעה על המהלך הדברים אין סיבה לכלול אותה. היא כן יכולה להיכלל בתיאור המקום, כחלק מהתפאורה שלו, מכלל האנשים שנמצאים ומשפיעים בהמצאותם על העלילה.

שאלות מנחות:

- ערכו רשימה של הדמויות, תוך ציון תרומתן לבעיה או לפתרונה.

מערכת הקסם

נוח לבנות את הסטוריטלינג כאגדה/ מדע בדיוני/ פנטזיה. לא בטוח שזה הז'אנר הנכון לכל המקרים אבל קל לבנות לתוכו דמויות, הסתבכויות, רגשות, סמלים, התרחשויות עלילתיות ויכולות. מעבר לזה הז'אנר מציע את הרעיון של מערכת קסם, שמדמה בקלות את הכשרונות המיוחדים שלנו.

הביטוי מערכת הקסם נשען על סיפורים כמו האווטאר, שבו היו כשפי אש, מים, רוח וכו'. זה סיפור פנטזיה שבו כל אחד נשען בכוחו על משהו שהוא יודע לעשות באופן מיוחד, שנותן ערך מוסף, וזה לא חייב להיות יכולות כמו כתיבה או עיצוב עליהן קל לנו לומר שהן קסם. גם היכולת לחזות צרכים של לקוח תעשייתי ובעקבות זאת לספק שירותים לוגיסטיים שיגרמו לכך שכל מה שהוא צריך יופיע מהר ובצורה שניתן לסמוך עליה, ממש תחת ידיו של הלקוח, היא מערכת קסם. בסיפור ניתן לייצג את זה כיכולת לקרוא מחשבות/ לנבא ולגרום לדברים להופיע כשמישהו צריך אותם.

צריך לשים דגש בחלק הזה על שני דברים:

1. הקסם הוא יכולת לשנות משמעותית את המשוואה של הערך בעיני הלקוח. הוא יכול להוביל לפתרון שהלקוח לא חשב עליו כלל או פשוט לשים יותר משקל במקום מסויים שחשוב ללקוח, כאשר הפתרון דומה בכל השאר לפתרונות של המתחרים. לדוגמה, סוכנת פנסיונית שמוכרת קרנות פנסיה מהמדף כמובן, אבל פעם ברבעון היא מודיעה ללקוח מה היו ביצועי הפנסיה שלו ואם הם לא טובים, היא יושבת איתו לבחור מסלול שונה. קרן פנסיה היא מוצר גנרי ולא של הסוכנת, אבל צורת ההגשה מבטיחה שהלקוח שלה יקבל את התשובה, שהיא הערך עבורו הלקוח הגיע. רוב הסוכנים אינם מספקים אותו.



2. הקסם הוא קסם מבחינת הגיבור ולא מבחינתנו כמי שמפעילים אותו. דוגמא- לחברה אחת פתרתי שאלה אסטרטגית קרדינלית בת 6 שנים לאחר שהשקעתי פגישת היכרות של שעה וחצי. כל מה שעשיתי זה קצת סדר ויצאתי גיבור. לחברה אחרת כתבתי תוכנית GoToMarket שתוכל להחדיר אותה לכל שוק שירצו במזרח או במערב אירופה (או בארצות אחרות) ולמעשה יוכלו לשווק מוצר B2C במספר רב של תרבויות, ללא שינוי האסטרטגיה מתרבות אחת לאחרת. לקח ימים של חשיבה וכתובה, בסוף הלקוח לא הבין למה אני חושב שהיתה שם הברקה בפיצוח. הוא זה שקובע, לא מה אני חושב.

שאלות מנחות:

- מהן החוזקות העיקריות של העסק?

- איזו מהחוזקות יכולה לשנות את החלקים הבלתי פתורים, כך שמשוואת הערך תשתנה?

- על מה אנחנו יכולים להצביע כאיזושהי קפיצה משמעותית שנוצרה בעקבות השימוש באותה יכולת?

הפתרון

ברור שהפתרון צריך לגרום לבעיה להיעלם או לפחות להצטמצם בצורה מאד משמעותית. הוא צריך לפתור לנו את ההסתבכות בעלילה ואנחנו צריכים לראות שגם בחיים זה פותר. שניהם, מכיוון שבעוד הפתרון האמיתי פותר את הדבר האמיתי, הפתרון הסיפורי מספק את התשתית המנטלית להבנה של הלקוח ואת התשתית הרגשית שאיתה הוא אמור להזדהות. כמו שראינו, העובדה שניתן פתרון מקצועי לבעיה אינה מניעה כשלעצמה את ההבנה ואת התחושה של הלקוח שעזרו לו. מעבר לזה, ככל שהפתרון יהיה מלהיב ועוצמתי יותר בסיפור, יש לנו סיכוי טוב יותר לתרגם אותו לאמירות שיווקיות סוחפות.

שאלות מנחות:

- מהו הפתרון בסיפור?

- איך יראה הפתרון המקביל לו, בחיים האמיתיים?

- בהתחשב בצורה שהלקוח מנתח את הנושא ומרגיש- מה אמור הלקוח לחשוב ולהרגיש ביחס לפתרון הזה?



החזרת המודל לחיים האמיתיים

הסיפור שכתבנו זה עתה מאפשר לנו ליצור 3 מוצרים מאד חשובים: אסטרטגיה, מיתוג ומנגנון שיווק. האסטרטגיה היא החלק שהתמקדנו בו עד כה, בהבנה של קהל הלקוחות, האופן שבו המוצר מתאים לתפיסה שלהם והתמחור שלו. את זה צריך לעצור ולנסח בצורה ברורה, עסקית, בשלב הזה.

שאלות מנחות:

• מהו המוצר/ שירות?

• תנו לו כותרת, דימוי, שמתאים בעקבות הסיפור.

• פרטו 3-4 ערכי לקוח מרכזיים שלו

• פרטו 3-4 ערכי לקוח של המוצרים המתחרים המובילים

• פרטו את המחיר או מפתח התמחור ומדוע הוא מתאים לקהל

מילה לסיום

דפי העבודה האלה נבנו עבור בעל עסק שאני עובד איתו. הוא ניסה, חזר עם שאלות, חזר לעבודה ובסופו של דבר הגיע לתוצאה מעולה. הוא אמר עליה שהיא הפתיעה וריגשה גם אותו.

אז אני מזמין אתכם ליצור קשר ולהתייעץ, להיות מופתעים, להתרגש ולהגיע לתוצאות מעולות!

אלון שרר

