

ШЕСТЬ ПРИБЫЛЬНЫХ СПОСОБОВ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЮТ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Как компания Michelin убедила клиентов платить за грузовые шины на 25% больше, не продавая их

В чем суть модели «мониторинг комплекта инструментов», которую применяет производитель Hilti

Какая услуга компании Amazon стоимостью 99 долл. США пользуется большим спросом у клиентов, в то время как другие продавцы оказывают ее бесплатно

ГЕРМАН СИМОН Генеральный Директор компании Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Бонн (Германия)

Сегодня происходит рост ценовой прозрачности. Раньше клиенту требовалось обойти пять-десять магазинов, чтобы собрать информацию о ценах на один и тот же товар. Сейчас с помощью Интернета покупатель за пять минут узнает цены десятков поставщиков. Количество сайтов, которые предлагают ценовое сравнение, бесконечно. Приложения позволяют отсканировать штрихкод товара в магазине и за пару минут узнать, сколько он стоит в ближайших торговых точках. Как следствие, компаниям сложнее отстраиваться от конкурентов по цене.

Рассмотрим инновационные способы ценообразования, которые компании либо применяют, либо могут применить в ближайшее время. Волна инноваций не иссякла.

Способ 1. Плата за использование

Традиционная модель такова: покупатель оплачивает товар, после чего пользуется им. Логистическая компания покупает колеса для грузо-

виков, автомастерская – установку для покраски машин. Однако клиенты не всегда желают владеть товаром. Им нужны преимущества товара и удовлетворение потребностей, которое он дает. Автоперевозчику требуется надежность и выносливость шин, автосервису – покрашенная машина.

Вместо того чтобы устанавливать цену на товар, производитель или поставщик может предложить цену за полезную потребность товара.

Пример 1. Производитель Michelin предложил покупателям шин для грузовиков платить не за товар, а за пользование шинами. Заказчики

Справка

Герман Симон – эксперт по ценообразованию. Он входит в пятерку самых признанных специалистов в области менеджмента наравне с Питером Друкером, Фредмундом Маликом, Майклом Портером и Филиппом Котлером. Возглавляет компанию, имеющую 33 офиса в 23 странах. В сентябре 2016 года в России в издательстве Vyblos выходит его книга «Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании».

платят за каждую милю работы шин. Это позволяет производителю извлекать больше пользы, чем при классической модели продаж. Так, новые шины Michelin работали на 25% лучше, чем предыдущая модель. Было бы не просто поднять цену на 25%. Теперь клиенты платят за пробег шин в милях, и если последние работают на 25% дольше, клиент платит на 25% больше. Клиенты тоже в выигрыше: они платят за шины только во время движения грузовика. Если спрос низкий и машины на парковке, шины не стоят компании ничего.

Пример 2. Страховая компания Norwich Union из Великобритании использует схожий прием. Сначала она устанавливает соответствующее оборудование в машине за 199 фунтов стерлингов. Затем водитель платит ежемесячный тариф, который покрывает убытки от аварий и краж. Первые 100 миль в месяц – бесплатные. Далее цена за милю – 4,5 пенса.

Для молодых водителей в возрасте от 18 лет до 21 года компания ввела особый тариф. Они платят 1 фунт стерлингов за милю в самое аварийное время: с 11 часов вечера до 6 утра. Подобная ценовая разница вынуждает водителей не ездить по ночам, когда они могут находиться под воздействием алкоголя.

Способ 2. Новые измерения цен

Этот подход отчасти похож на предыдущий. Компания меняет привычный измеритель. Например, устанавливает цену за тонну вместо погонного метра.

Пример 1. Производитель шлакоблоков нового типа установил цену за тонну на 40% выше, чем у конкурентов. Но когда стоимость перевели в квадратные метры, ценовая разница составила лишь 10%. Дело в том, что новые блоки весили меньше, и рабочие строили стены быстрее. В итоге стоимость одного квадратного метра завершенной стены давала ценовое преимущество в 12%. Следовательно, производителю стоит изменить ценовое измерение – установить стоимость за один квадратный метр завершенной стены.

Пример 2. Производитель электроинструментов Hilti изменил ценовые измерения в отрасли. Он предложил модель «мониторинг комплекта инструментов». Клиент платит фиксированную ежемесячную сумму за комплект инструментов, а производитель выдает заказчику оптимальный набор для его работы. При этом компания Hilti отвечает за обслуживание инструментов, ремонт, замену батареек. Это избавляет клиента от необходимости разбираться в ценах на ремонт и планировать непредвиденные расходы. Вместо этого заказчик получает прогнозируемый фиксированный ежемесячный тариф и спокойно занимается своим делом.

Пример 3. Австралийская компания Orica выпускает взрывчатку для каменоломен. Она предлагает клиентам комплекс услуг: делает анализ породы, проводит взрывные работы и т. п. Затем передает заказчикам взорванные породы, беря плату за тонну. Клиентам сложно сравнить цены с ценами конкурентов и еще сложнее менять поставщика.

Способ 3. Новый ценовой параметр

Новый ценовой параметр – это установка цены за услуги, ранее предоставляемые бесплатно.



Герман Симон

Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании

М.: Byblos. – 199 с.

Пример 1. Ежегодно власти Германии тратили огромные суммы на содержание бесплатных придорожных туалетов. В 1998 году частная компания Tank & Rast взяла на себя ответственность за уборные. В 2003 году фирма предложила инновационное решение «туалетного вопроса». Она стала брать по 50 центов за одно посещение. Однако деньги не пропадали. Взамен посетители получали купоны на те же 50 центов, которые могли потратить в любом магазине или ресторане в данном помещении. В 2010 году компания подняла цены до 70 центов, стоимость купонов не изменилась – 50 центов. Их «чистая» цена составляет 20 центов. Чтобы произвести оплату и войти в уборную, не нужен дополнительный персонал. Посетители бросают монетку в турникет и получают распечатанный купон, а дети – талон. Исследования показали, что посетители довольны.

Пример 2. Каждый магазин предлагает клиентам бонусные карты. Компания Amazon стала брать за это деньги. Она разработала бонусную программу «Прайм», ежегодная плата за которую составляет 99 долл. США. Клиент получает такие привилегии:

- бесплатная доставка в течение двух дней любого товара из 20 млн единиц;
 - неограниченный доступ к более чем 40 тыс. фильмов и телесериалов и 500 тыс. книг.
- Количество клиентов в 2011 году перевалило за 10 млн человек.

Способ 4. Единый тариф

Единый тариф означает, что клиент платит фиксированную сумму один раз в месяц или в год и в течение этого периода вправе пользоваться товаром или услугой без ограничений.

Пример. В японских барах популярна ценовая модель, когда посетителям предлагают за фиксированную плату есть и пить столько, сколько они хотят, в течение определенного времени. Цена варьируется:

- 1500 иен (15 долл. США) за час;
- 2500 иен (25 долл. США) за два часа;
- 3500 иен (35 долл. США) за три часа.

Модель ценообразования, которая провалилась

В конце 1990-х годов большие ожидания связывали с моделью «Назовите свою цену». Идея в том, что потребитель делал предложение, а продавец решал, принимать его или нет. Пионером этой ценовой модели стала компания Priceline.com. Вскоре ее примеру последовали схожие фирмы, такие как IhrPreis.de и tallyman.de в Германии. Первое время эти компании предлагали широкий ассортимент товаров. Но оказалось, что потребители называли слишком низкие цены. Эти сайты привлекали охотников за скидками. Как бы то ни было, данная ценовая модель не принесла успеха. IhrPreis.de и tallyman.de вскоре исчезли. Компания Priceline выжила, но превратилась в традиционного розничного онлайн-продавца. Вот что пишет Priceline.com на своем сайте: «Услуга «Назовите свою цену» опирается на гибкость покупателей, которая позволяет продавцам принимать низкую цену и распродать избыток запасов, не нарушая существующих каналов распространения или розничных ценовых структур». Таким образом, модель может стать распространенным способом ликвидации товара, залежавшегося на складе.

По материалам автора статьи

Единые цены популярны среди японских студентов. Временные ограничения помогают снизить риск владельца бара. Однажды я проверил эту систему в Токио, и у меня сложилось впечатление, что посетителей по единому тарифу обслуживают медленнее.

Внимание! С единым тарифом стоит проявлять осторожность. Так, он чреват проблемами для телекоммуникационных и интернет-компаний. Европейская фирма предложила пользователям соглашение. За фиксированный платеж в 19,90 евро они получают право на неограниченное число звонков и безлимитный Интернет.

нет. Количество потребляемой информации растет, но телекоммуникационные компании не участвуют в этом росте так, как могли бы.

Способ 5. Система предоплаты

Данный способ предполагает оплату услуг до того, как ими воспользуются. Предоплата – частое явление в кафетериях.

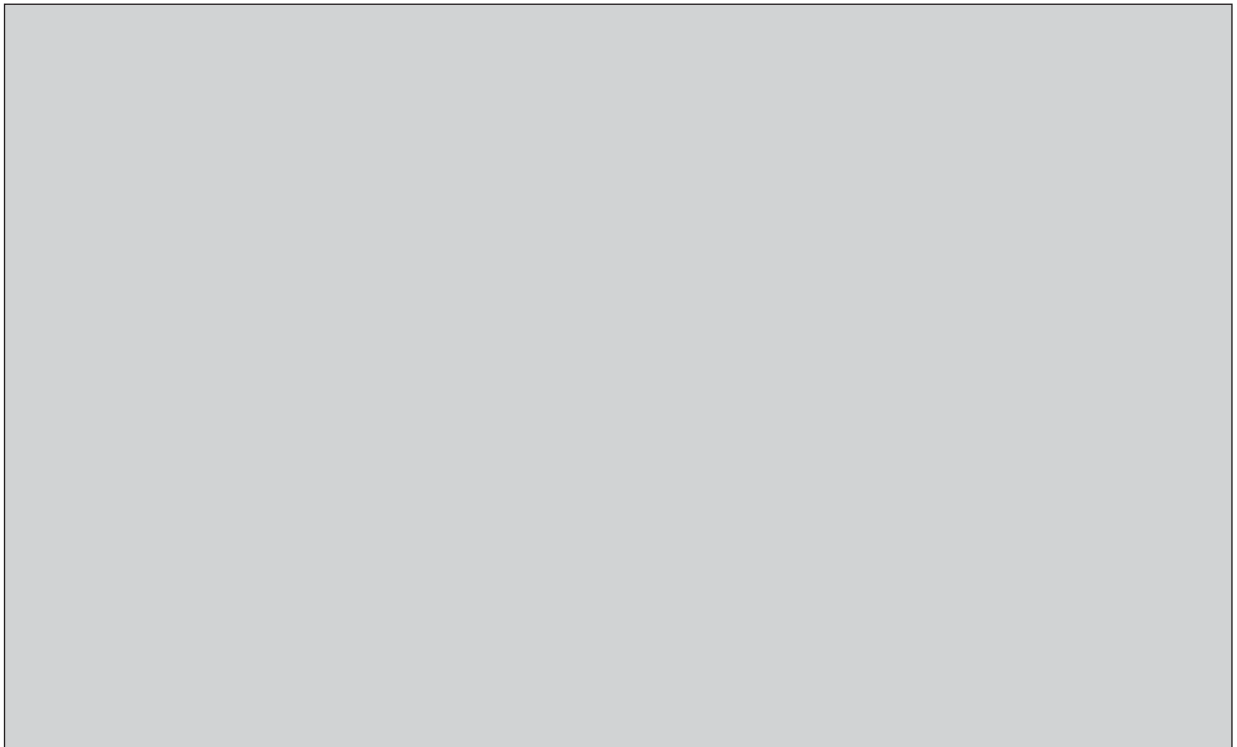
Пример. Сеть Starbucks бесплатно предлагает клиентам карты предоплаты, выстроив на их основе программу лояльности посетителей. Клиент кладет на такую карту деньги, а затем тратит их с каждой покупкой. Подобная система приносит пользу и продавцу, и покупателю. Клиент заплатил вперед, и это исключает риск продавца, связанный с неуплатой. Покупатель знает, сколько он тратит, и это исключает риск превышения бюджета. Единственный минус для продавца в том, что взаимоотношения с покупателем, который внес предоплату, намного неопределеннее, чем при заключении соглашения с клиентом на конкретные сроки.

Примеры использования карт предоплаты я находил в самых неожиданных местах на формирующихся рынках. Так, в Мексике одна страховая компания предлагает страховые карты предоплаты. Клиент покупает карту на 30 дней страхового обеспечения, и она начинает действовать со дня активации.

Способ 6. Разумные доплаты

Ценовые инновации, которые мы наблюдали или сами разрабатывали за последние несколько лет, предполагали доплаты. Доплаты можно разделить на несколько категорий в зависимости от формы и цели (см. *рисунок*). Зачастую ценность товара определяется тем, насколько быстро клиенты могут получить к нему доступ.

Пример 1. Компания Air France предлагает пассажирам ряд доплат. Так, если клиент желает получить место рядом с аварийным выходом, ему придется доплатить 50 евро. Если полет длится дольше 9 часов, доплата – 70 евро. Другие авиакомпании используют схожие методы.



Пример 2. У самосвала на руднике прокололо шину. Каждый час простоя приносит горнодобывающей компании убытки. Она готова заплатить за срочность. Это отражается в ценовой модели производителя шин для большегрузного транспорта. Стандартное время доставки зависит от типа шины. Те, что пользуются спросом, всегда в наличии. За них компания не берет доплату за срочность доставки. Если же клиенту нужна срочная доставка нетиповых шин, то производитель требует доплату.

Пример 3. Компании могут вводить доплаты за определенные параметры расходов. Так, британский производитель бетона берет «лишние» 70 фунтов стерлингов за каждую доставку по выходным и 100 фунтов стерлингов за доставку ночью.

Пример 4. Гостиница класса люкс Jumeirah Beach Hotel в Дубае предлагает дополнительные услуги за отдельную плату. Так, гости вправе пользоваться лаунж-зоной представительского класса за 50 долл. США в день. В цену входит завтрак в лаунж-зоне, который обошелся бы в 37,50 долл. США в виде отдельной услуги. Это означает, что общая доплата за один день пользования лаунж-зоной составляет 12,50 долл. США. Предложение пользуется популярностью и увеличивает доход гостиницы.

Выводы и рекомендации

Единственный рациональный принцип ценообразования – ориентация на прибыль. Практика показывает, что цена, которая приносит максимальный доход, намного ниже цены, приносящей максимальную прибыль.

Если у Вас линейная кривая спроса и линейная функция издержек, то цена, которая максимизирует доход, будет вдвое меньше максимальной цены. Цена же, которая максимизирует прибыль, находится посередине между максимальной ценой и переменными расходами на единицу продукции.

Пример. Компания продает станки. Максимальная цена – 150 долл. США. Переменные расходы на единицу товара – 60 долл. США. При этом:

РИСУНОК СПОСОБЫ ПОЛУЧИТЬ ДОПЛАТУ ЗА ТОВАР



РАЗБИЕНИЕ

Товары или услуги, ранее входившие в общую стоимость, можно разбить и продавать каждый по своей цене как дополнительную опцию.



НОВЫЕ ЦЕНОВЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Товары или услуги, которые шли в качестве бесплатного приложения к товару, получают отдельную цену. Это создает новый ценовой компонент.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАСТУЩИХ РАСХОДОВ

Компания перекладывает на клиентов часть растущих расходов в виде доплаты. Доплата, как правило, связана с тем или иным параметром, указанным в договоре.



ЦЕНОВАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Доплата связана с временем доставки, местоположением компании или товара, личностными характеристиками клиента и т. д.

▣ цена, которая максимизирует доход, равна 75 долл. США $(150 : 2)$. Убытки при продаже по этой цене составили 7,5 млн долл. США;

▣ цена, которая максимизирует прибыль, равна 105 долл. США $(60 + (105 - 60) : 2)$. Прибыль составила 10,5 млн долл. США.

Чтобы максимизировать прибыль, измените систему мотивации. Привяжите комиссионные продавца к размеру скидки. Чем меньше скидка, которую дает менеджер, тем выше его премия. Наша компания разработала подобные системы для компаний из разных отраслей. Скидки снижаются на несколько процентов, но продажи остаются неизменными. Клиенты не уходят. Для оптимального результата торговый представитель должен видеть на планшете или компьютере, как меняется размер его комиссионных в процессе переговоров о цене.

Также читайте

«Как грамотно повысить цену на свою продукцию»

e.gd.ru/222584

