

قیمت گذاری

پس از اینکه در طراحی مدل کسب و کار به نتیجه نهایی رسیدید، زمان آن است که به تدوین استراتژی قیمت گذاری بپردازید. تدوین دقیق استراتژی قیمت گذاری می تواند اثر بسیاری در درآمدهایتان داشته باشد.

پس از اینکه مدل کسب و کار خود را تقریباً معلوم کرده اید، می توانید برآورد اولیه مناسبی از چهارچوب قیمت گذاری تان داشته باشید. در ابتدا توجه کنید که احتمالاً این چهارچوب تغییر خواهد کرد. این گام آغاز فرآیند قیمت گذاری است زیرا احتمالاً به چندین نقطه قیمتی و استراتژی قیمت گذاری می رسید و این کار را آنقدر تکرار خواهید کرد تا تجربه کسب کنید و بازخوردهایی را از بازار دریافت کنید. احتمال تغییر مدل کسب و کارتان بسیار کم است اما نقاط قیمتی در اغلب موارد بر مبنای شرایط بازار تغییر می کند. برخی کسب و کارها (برای مثال، پمپ بنزین ها) قیمت گذاری شان را به صورت روزانه یا حتی در لحظه (برای مثال، قیمت گذاری پویای بلیت خطوط هوایی) تغییر می دهند.

هدف اصلی در حال حاضر ایجاد استراتژی اولیه ای است که محاسبه ارزش مادام العمر مشتری جذب شده را برایتان امکان پذیر می سازد، زیرا هزینه جذب مشتری جزء متغیرهای مهمی است که سودآوری کسب و کارتان را مشخص می کند. پس از پشت سر گذاشتن این مسیر و انجام دادن سایر محاسبات، بازگشتن و تغییر استراتژی قیمت گذاری برای شما آسان تر خواهد شد و نیازی نیست سعی کنید از ابتدا همه چیز بی عیب و نقص باشد. دستیابی به قیمت گذاری صحیح، مانند بسیاری از فرآیندهای ذکر شده در گام های دیگر این کتاب، فرآیندی است تکرار شونده و مستمر. در این فرآیند کارتان را با بهترین حدستان در آن زمان آغاز می کنید و سپس به صورت مارپیچ به پاسخ بهتر نزدیک و نزدیک تر می شوید.

چهارچوب قیمت گذاری تأثیر بسیار مهمی در سودآوری تان دارد و به همین دلیل است که قیمت گذاری صحیح محصول از اهمیت بالایی برخوردار است. دکتر رفیع محمد در کتاب خود، تحت عنوان "یک درصد سود بادآورده"، نشان می دهد برای شرکت های حاضر در فهرست گلوبال ۱۲۰۰، قیمتی که یک درصد بالاتر باشد می تواند منتهی به افزایش سود بازده درصدی شود زیرا پس از پرداخت هزینه ها مابقی درآمد تماماً سود خواهد بود. البته به دلیل نوساناتی که در واحد تصمیم گیری، فرآیند جذب مشتری دست به جیب و چرخه فروش وجود دارد، همواره برای قیمتتان حدی بالا باید در نظر گرفته شود. چهارچوب قیمت گذاری در واقع تلاشی است که برای ایجاد تعادل بین جذب حداکثر درآمد ممکن و جذب حداکثر مشتری ممکن انجام می دهید.

مفاهیم پایه ای قیمت گذاری

۱- هزینه ها نباید جزو عوامل تعیین کننده قیمت باشند.

قیمت گذاری تان را بر مبنای ارزشی که مشتری از محصولاتان به دست می آورد، تعیین کنید؛ نه بر مبنای هزینه هایی که متحمل شده اید. استراتژی ای که بر هزینه طراحی مبتنی می شود، تقریباً بخشی از پولی را که می توان به دست آورد نادیده می گیرد. برای نمونه، در صنعت نرم افزار، هزینه نهایی (هزینه تولید کپی دیگری از نرم افزار) در واقع برابر است با صفر از این رو، قیمت گذاری بر مبنای هزینه باعث می شود که روند درآمدزایی با مشکل مواجه شود. در عوض، از ارزش پیشنهادی کمی سازی شده تان استفاده کرده و مشخص کنید که مشتری چقدر از محصولاتان ارزش کسب می کند. بخشی از ارزش ایجاد شده را به عنوان بهای محصول از مشتری دریافت کنید. اینکه این مبلغ چقدر باشد به رقبا و صنعتی مربوط بستگی دارد؛ با وجود این، عدد بیست درصد برای شروع می تواند رقم معقولی باشد تا هشتاد درصد ارزش تولید شده برای مشتری باقی بماند زیرا این مشتری است که با گنجاندن محصولاتان در زیرساخت هایش ریسک کرده است. برخی شرکت ها مانند مایکروسافت (Microsoft) و اینتل (Intel) توانسته اند از جایگاه انحصاری شان برای افزایش قیمت استفاده کنند اما این قبیل سودهای کوتاه مدت که از این نوع استراتژی به دست می آید می تواند در بلندمدت برایتان مشکل ساز شود زیرا ممکن است مشتریان به این نتیجه برسند که شما در حال فریب دادن آنها هستید یا ممکن است شرکت های دیگری پدیدار شوند که محصولاتی متفاوت یا با قیمت پایین تر عرضه کنند.

الف. درصدی از ارزش مشتری که قادر به جذب آن هستید به مدل کسب و کارتان و این مسئله بستگی دارد که می خواهید چه مقدار از بار ریسک پذیری را بر عهده مشتری بگذارید. مدل اشتراک ماهیانه که در آن مشتری بهای محصول را با گذر زمان می پردازد (اما می تواند هر وقت که خواست طرح اشتراک خود را لغو کند) به شما اجازه خواهد داد که قیمتتان را بالاتر از قیمت مدل پیش پرداخت تعیین کنید زیرا در مدل پیش پرداخت مشتری هزینه کامل را پرداخت می کند و ریسک بیشتری را متحمل می شود زیرا او نمی داند تا چه حد از محصولاتان بهره مند خواهد شد و این محصول چقدر برای وی مفید خواهد بود.

ب. اگر در گفت و گوهایتان درباره محصول در خصوص هزینه ها نیز صحبت می کنید، این موضوع را روشن کنید که قیمتتان بر مبنای هزینه نیست و بلافاصله بحث را به این سمت بکشید که میزان ارزش آفرینی شما برای مشتری چقدر است. همان طور که استیو والسکی، مدیرعامل موفق شرکت فناوری های پارامتریک (Parametric Technology Corporation)، گفته است: «کسب و کارم بسیار ساده است. مشتریانم دو دلار می دهند و در عوض ده دلار به دست می آورند. دلیل موفقیت ما هم همین است.»

پ. اگر کسی واقعاً به دانستن اعداد و ارقام مربوط به هزینه ها نیازی ندارد، این اطلاعات را در اختیارش قرار ندهید. این اطلاعات را به گروه فروش خود هم نگویید زیرا نیروی فروش خوب از تمامی منابع در اختیارش برای فروش محصول استفاده می کند، حتی اگر این کار به معنای کاهش بهای فروش و رساندن بهای محصول به حداقل

هزینه باشد. در واقع، به سبب همین روحیه و قوه ذهنی است که آنها را استخدام کرده اید و دوستشان دارید، البته همین موارد باعث کارآمدی آنها می شود. اگر در مورد مطرح شدن هزینه ها در گفت و گوهای خود بی توجه باشید، ممکن است سرانجام به گفت و گوهای نامناسبی در خصوص قیمت گذاری برسید که کاهش روحیه کاری، بهره وری و احتمالاً سودآوری شما را باعث شود.

۲- برای شناسایی نقاط کلیدی قیمت، از فرآیند جذب مشتری دست به جیب و واحد تصمیم گیری مشتری استفاده کنید.

درباره اینکه بودجه مشتری تان چگونه و کجا صرف می شود، واحد تصمیم گیری و فرآیند جذب مشتری دست به جیب اطلاعات ارزشمندی را فراهم می آورند. آگاهی از محدودیت های پیش روی مسئول خرید به شما کمک میکند که میزان حساسیت در فرآیند فروش را کاهش دهید.

یکی از مثال های استفاده از این اطلاعات برای قیمت گذاری آگاهانه، شرکت کینوای مونترال در کبک کانادا است. کینوای بازاری رباتیکی پشتیبان به نام جاکو را به فروش رساند. این باوی رباتیک برای افراد معلولی طراحی شده بود که از صندلی چرخدار استفاده می کردند. هنگامی که کینوای وارد بازار هلند شد، اعضای آن با انجام دادن تحقیقات اولیه بازار به این نتیجه رسیدند که مشتریان در صورت خرید این محصول می توانند تا مبلغ ۲۸۰۰۰ یورو آن را از بیمه دریافت کنند. اگر محصول را بالاتر از ۲۸۰۰۰ یورو قیمت گذاری می کردند، این کار باعث می شد که مشتریان مبلغ اضافه را از جیبشان بپردازند که بروز حساسیت در فرآیند فروش را در پی می داشت. با توجه به اینکه محصول کینوای ارزش پیشنهادی بی نهایت قدرتمندی را در اختیار داشت که می توانست قیمت های بالاتر را هم توجیه کند، این شرکت همان مبلغ ۲۸۰۰۰ یورو را برای این محصول تعیین کرد. این کار باعث شد که طول چرخه فروش و هزینه جذب مشتری برای این شرکت به طرز چشمگیری کاهش یابد. در نتیجه، کینوای به سرعت فروش خود را افزایش داد و سهم بازاری را به دست آورد که اگر قیمت بیشتری را برای محصولش تعیین کرده بود، هرگز نمی توانست به آن دست پیدا کند.

۳- قیمت محصولات جایگزینی را که ممکن است مشتری انتخاب کند درک کنید.

شما باید محصولات جایگزین در دسترس را از دیدگاه مشتری درک کنید و ببینید که مشتری حاضر است چه مبلغی را برای هر یک از آنها پرداخت کند (البته باید وضعیت جاری مشتری را هم در نظر بگیرید). با دقت به بررسی این موضوع بپردازید که چه جایگزین های دیگری وجود دارد که می تواند مزایای مشابهی را برای مشتری فراهم کند، قیمت آنها چقدر است و محصولات چقدر بهتر از آنهاست. جمع آوری و تحلیل داده ها در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است.

۴- مشتریان متفاوت، قیمت های متفاوتی خواهند پرداخت.

مشتریان گوناگون، بسته به زمان خریدشان نسبت به سایر مشتریان، مبالغ مختلفی را می پردازند. از این رو، تفاوت استراتژی قیمت گذاری و ساختار برای بخش های گوناگون مشتریان به معنای آن است که کسب و کارتان سود بسیار بیشتری به دست خواهد آورد.

مشتریان را به پنج دسته تقسیم بندی می شوند:

الف. شیفتگان فناوری

این افراد در واقع نخستین افرادی هستند که محصول را می خرند. آنها عاشق فناوری اند و از هر چیزی یکی می خرند. برخی از آنها مصرف کننده اند، درحالی که برخی دیگر در آزمایشگاه های تحقیق و توسعه دانشگاه ها، آزمایشگاه های ملی، یا شرکت هایی مانند جنرال الکتریک فعالیت می کنند. آنها فقط یک عدد از محصولتان را می خرند (یعنی نصف آن تعدادی که شما انتظار داشتید) اما از آنجایی که می خواهند بلافاصله و پیش از هر شخص دیگری آن را در اختیار داشته باشند، با پرداخت مبالغ بالاتر مشکلی ندارند (یعنی فروش به دو برابر قیمتی که مدنظرتان بود).

ب. پذیرندگان اولیه

این افراد نیز چندان در برابر قیمت سرسختی نشان نمی دهند، اما دوست دارند احساس کنند که معامله خاصی انجام می دهند و به همین دلیل باید کاملا به آنها توجه شده و خدمات اضافی به آنان عرضه شود؛ از این رو، حتما این دسته را نیز در مدل قیمت گذاری تان مدنظر قرار دهید.

پ. اکثریت پیشگام با اولیه (عملگرایان)

نقطه ای است که شما در آن خودتان را به شرکتی بزرگ و واقعا مقیاس پذیر تبدیل می کنید. این همان نقطه قیمتی است که اغلب هنگام گفت و گو درباره استراتژی قیمت گذاری و برنامه ریزی برای این استراتژی به آن فکر می کنیم.

ت. اکثریت ثانویه (محافظه کاران)

این افراد در این فرآیند عقب تر هستند و استراتژی قیمت گذاری تان تا آن زمان کاملا روشن شده است؛ آنها طرح های کاملا تعریف شده و محافظه کارانه را دوست دارند.

ث. کندروها/ بدبین ها

این افراد آن قدر دیر وارد این فرآیند می شوند که ممکن است پیش از ورود آنها در این مرحله کل شرکت خود را فروخته باشید!

۵- در مورد قیمت گذاری برای نخستین افرادی که محصولات را آزمون می کنند و «پذیرندگان اولیه» انعطاف پذیر باشید.

این دو دسته از مشتریان در اوایل راه بسیار مفید و سودمندند. نخستین افرادی که محصولات را آزمون می کنند در واقع در بهبود محصولات با شما همکاری خواهند کرد و پذیرندگان اولیه قوی بر تصمیمات خرید از سایر شرکت های موجود در صنعت تأثیر می گذارند. در مورد قیمت گذاری برای این دو گروه از مشتریان، انعطاف پذیر باشید (چه از طریق تخفیف در پیش پرداخت ها و چه از طریق دادن بازه زمانی رایگان با ارزان برای آزمون محصول) زیرا ایجاد تعهد در آنها و راضی کردنشان اهمیت بسیار زیادی دارد. این مشتریان می توانند در اجرای موردکاوی یا برگزاری سمینار در شرکت هایشان به شما کمک کنند که از این طریق می توانید محصولات را در شرکت هایشان تبلیغ کنید. این افراد می توانند در بازار نقش مرجع های قدرتمندی را برای محصولات ایفا کنند.

با این حال، نباید محصولات را به این مشتریان بخشید و نباید آن قدر تخفیف دهید که جریان های درآمدی مستمر را کاهش دهید زیرا این کار به معنای آن خواهد بود که محصولات ارزش بسیار پایینی دارد و بدین ترتیب سابقه بسیار بدی برای آن شکل خواهد گرفت. از مشتریان اولیه بخواهید قراردادی را برای محرمانه نگه داشتن شرایط قیمتی خود امضا کنند و در برابر مشتریان دیگری که بعداً سعی می کنند همین شرایط قیمتی را برای خود کسب کنند خویشتن دار باشند، زیرا نمی خواهید که استراتژی قیمت گذاری عمومی تان براساس شرایط خاصی که برای آغاز عرضه محصول خود به بازار در نظر گرفته اید تعریف شود. علاوه بر این، اگر گزینه تخفیف را در مورد سخت افزارها با نرم افزارها داشته باشید، ترجیح بیشتر بر این است که روی سخت افزارها تخفیف دهید و خط قیمت گذاری نرم افزارها را ثابت نگه دارید. درک ارزش سخت افزارها برای مشتریان بسیار ساده تر از درک ارزش نرم افزارهاست و نیز پی ریزی مجدد استراتژی قیمت گذاری برای سخت افزارها و افزایش قیمت آنها بسیار ساده تر از انجام دادن این کار برای نرم افزارهاست.

۶. همیشه کاهش قیمت آسان تر از افزایش آن است.

بهتر است که در ابتدای کار قیمت بالایی را برای محصولات تعیین کنید و برای آن تخفیف بدهید تا اینکه قیمت های بسیار پایینی را اعلام کنید و بعد ببینید که مجبورید قیمت ها را بالا ببرید. معمولاً مشتریان نخست شما در مقایسه با مشتریانی که بعداً محصولات را می خرند (مشتریان ثانویه) بودجه های بیشتری دارند و به همین سبب است که مشتریان ثانویه حاضرند برای کاهش قیمت، اندکی از خواسته هایشان در خصوص دستیابی به فناوری روز کم کنند. همچنین خواهید دید که متقاعد کردن مشتریان برای پذیرش قیمت های بالاتر، در شرایطی که به

قیمت های پایین تر عادت کرده اند، بسیار دشوار است. برخی اوقات و پس از افزایش آگاهی شما از بازار، افزایش قیمت ضروری است، اما افزایش موفق قیمت خیلی اوقات اتفاق نمی افتد.

مثال کامل برای استراتژی قیمت گذاری

یک تیم دانشجویی را در نظر بگیرید که بر توسعه فناوری جدید و مهیجی در زمینه لایه های نازک فعالیت می کرد. این لایه ها انرژی خورشیدی را جذب می کردند و می توانستند انرژی را هنگام نیاز آزاد کنند. بازار خط مقدم ساحلی این تیم یخ زدایی خودکار از پنجره های ناوگان خودروهای شرکتی و دولتی بود.

اعضای تیم جایگزین های اصلی محصولشان را این گونه تعیین کردند: رانندگانی که به صورت دستی یخ روی شیشه خودروهایشان را پاک می کنند یا کارمندان بخش نگهداری که این کار را به صورت دستی برای کل ناوگان انجام می دهند. اعضای تیم باید قوانین و نظرات اتحادیه را هم مدنظر قرار می دادند. برای دستیابی به حدسی آگاهانه برای قیمت گذاری، باید ارزش پیشنهادی کمی سازی شده و ویژگی های منطقی و احساسی واحد تصمیم گیری را به روشنی درک می کردند.

تیم چهارچوب قیمت گذاری اولیه را تهیه کرد و پس از محاسبه ارزش مادام العمر مشتری دست به جیب و هزینه جذب مشتری، به عقب بازگشت و چهارچوب قیمت گذاری خود را بر مبنای این محاسبات بازبینی کرد. در چهارچوب قیمت گذاری بازبینی شده، آنها قیمت صد دلار را برای هر واحد تصویب کردند که باعث فروش صد هزار دلاری در سال نخست می شد (بر مبنای میانگین اندازه هزار خودرو در ناوگان خودروهای مشتری هدف). با میانگین گردش بیست درصدی ناوگان ها، آنها در سال بعدی به سود خالص سالیانه بیست هزار دلار می رسیدند. اعضای تیم، به عنوان بخشی از چهارچوب قیمتی شان، این فناوری را با رنگ کردن یا دودی کردن پنجره ها مقایسه کردند و به این نتیجه رسیدند که مشتریان قیمت های آنها را با قیمت هایی مقایسه خواهند کرد که برای رنگ کردن یا دودی کردن پنجره ها می پردازند. به استراتژی تخفیف به مشتریان آزمایشی نیز در این استراتژی توجه شد تا بدین ترتیب امکان تبلیغات دهان به دهان و نوعی شروع جهشی به وجود آید.

این مثال به خوبی وابستگی مراحل گوناگون به یکدیگر را به ما یادآوری می کند و شما نیز باید، بر مبنای کاری که در مراحل بعد انجام می شود، دائماً فرضیات خود را بازبینی و در آنها تجدیدنظر کنید.

خلاصه

قیمت گذاری اساساً به تعیین میزان ارزشی که مشتری از محصولاتان به دست می آورد و اخذ بخشی از آن ارزش برای کسب و کارتان مربوط می شود. هزینه ها به تعیین ساختار قیمت گذاری تان ربطی ندارد. می توانید برای مشتریان اولیه قیمت های بالاتری را در مقایسه با مشتریان ثانویه در نظر بگیرید؛ اما در دادن تخفیف های ویژه

(البته نه بیش از یک بار) به پذیرندگان اولیه انعطاف پذیر باشید زیرا این افراد تاثیر بسیار بیشتری از مشتریان معمولی در موفقیت محصولتان دارند. استراتژی قیمت گذاری هم به سبب اطلاعاتی که به دست می آورید و هم با توجه به پیشروی شما در بازاریابی و فروش و نیز در واکنش به شرایط بازار، قیمت گذاری، برخلاف مدل کسب و کار، دائماً تغییر می کند.