

قیمت گذاری: بر اساس ارزش، قیمت بگذارید

"قیمت‌ها را تا حدی بالا ببرید که وقتی آن را با صدای بلند می‌گویید،
خنده‌تان نگیرد".

- دن کندي



تصویری از گروه‌هایی *Gym Lords* سال 2019 برای برترین باشگاه داران ما که همگی سیل‌های مد روز من را دارند.

ژانویه 2019.

تنها چیزی که می‌دیدم، سیاهی بود. چشمانم می‌خواستند بسته شوند. بیدار بودم، اما خستگی شقیقه‌هایم مانند وزنه‌ای پنج پوندی به جرمه‌ام فشار می‌آورد و پلک‌هایم را به سمت پایین می‌کشیدند. مجبور بودم به زور تمرکز کنم تا آن‌ها را باز نگه دارم.

جزئیات آن اتاق کم نور، روشن شد. به سمت لبه تخت اتاق هتل غلت زدم و به خاطر کاهش وزنی که داشتم، تک تک ماهیچه‌های بدنم را احساس کردم. به پهلو

خم شدم و لباس هایم را دیدم که روی زمین ریخته شده بودند. شب قبل آنقدر خسته بودم که حتی یادم نمی آمد چه موقع آن ها را درآورده بودم.

به تازگی یک دوره پنج روزه از سخنرانی های کلیدی را به پایان رسانده بودم. دو روز سخنرانی برای مشتریان سطح بالای خود و بلافاصله پس از آن، دو روز دیگر برای کل شرکت (135+ کارمند).

روز قبل پدرم با من تماس تصویری گرفته بود اما نتوانسته بودم جوابش را بدهم. برای صبح هیچ برنامه ای نداشتم. بنابراین بلند شدم، یک هودی پوشیدم و به راهروی هتل رفتم تا با او تماس بگیرم.

پس از احوالپرسی اولیه، او دلیل این تماسش را عنوان کرد - نگرانی والدین. او گفت: "عکسی که از همه مشتریان پست کردی را دیدم"، ... اما با لحنی غیرمعمول و نگران. "فکر کردم این رویداد برای مشتریان سطح بالایت باشد؟ نمی دانستم یک رویداد بزرگ است. به نظر می رسد هزاران نفر در آن حضور داشتند!"

اگرچه بسیار خسته بودم، اما سعی کردم بفهمم علت نگرانی او چیست و چه می خواهد بگوید. من همه این ها را قبلاً برایش توضیح داده بودم. گفتم: "درست است. این گردهمایی فقط برای مشتریان سطح بالای ما بود، و شامل همه مشتریان نمی شد. فقط کسانی که 42,000 دلار در سال پرداخت می کنند ... همانطور که به شما گفتم، برترین باشگاه داران ما."

"یعنی هر فردی که در آن عکس است، 42,000 دلار به تو پول داده است؟"

انگار از این موضوع ترسیده بود.

"بله، همینطور است" صدایم به خاطر روزها صحبت و هزاران مکالمه گرفته بود. او پرسید: "آیا کاری که انجام می دهی قانونی است؟ آیا آن ها خبر دارند که اینقدر پول به تو می دهند؟"

"بله، قانونی است. و البته که می دانند." "پول خیلی زیادی است. امیدوارم چیزی که به آن ها می دهی، ارزشش را داشته باشد."

به این فکر کردم که آیا ارزش دارد برایش توضیح دهم یا اینکه حرف‌هایش را نادیده بگیرم. نفس عمیقی کشیدم و شروع کردم به توضیح دادن. "اگر من امسال 239,000 دلار درآمد بیشتر برای شما به ارمغان بیاورم، آیا حاضرید در ازایش 42,000 دلار به من می‌دهید؟" من از قصد در این سؤال از «239,000 دلار» استفاده کردم، چون این مبلغ، میانگین افزایش درآمد یک باشگاه ورزشی با استفاده از سیستم‌های ما طی 11 ماه است.

او گفت: "البته که حاضرم، اگر بدانم این مقدار پول بر می‌گردد، چرا حاضر نباشم. اما من باید چه کار کنم؟"

"حدود 15 ساعت کار در هفته"

"و چقدر طول می‌کشد تا 239000 دلار به دست بیاورم؟"

"یازده ماه"

"و چه مقدار از 42,000 دلار را باید از قبل به تو پرداخت کنم؟"

"هیچ چی. فقط وقتی با استفاده از این سیستم شروع به کسب درآمد کردید، به من پول می‌دهید."

پدرم متوجه موضوع شد و گفت: "اوه، پس، بله، من این کار را می‌کنم."

"و به همین دلیل است که دیگران هم این کار را می‌کنند."

پول درآوردن، ذهن مردم را منحرف می‌کند. یعنی آن‌ها فکر می‌کنند کاری که شما انجام می‌دهید، کلاهبرداری یا غیرقانونی است.

چرا؟ چون با خود می‌گویند ... او که باهوش‌تر از من نیست یا بیشتر از من که کار نمی‌کند، پس چگونه ممکن است 1000 برابر بیشتر از من درآمد داشته باشد؟ این پول به قدری زیاد است که باید ده عمر دیگر هم کار کنم تا بتوانم به درآمدی که آن‌ها در یک سال به دست می‌آورند، برسم.

در سه سالی که نوشتن این کتاب به طول انجامید، من بیش از 1,200,000 دلار در ماه سود کسب کردم. هر ماه، این مبلغ، بیشتر از حقوق سالانه مدیر عاملان شرکت‌های فورد، مک‌دونالدز، موتورولا و یاهو است ...

این درآمد باعث عصبانیت کسانی می شود که معتقدند زندگی منصفانه نیست. همچنین باعث سردرگمی کسانی می شود که نمی توانند درک کنند و معتقدند که حتماً اشتباهی رخ داده است. و الهام بخش معدود افرادی است که به دنبال رشد و تعالی هستند.

امیدوارم شما جزو دسته آخر باشید، چون من برای این افراد می نویسم. شما می توانید این کار را انجام دهید. فقط باید یاد بگیرید که چگونه. و من قرار است آن را به شما یاد دهم.

تناقض بین قیمت و ارزش

"امیدوارم چیزی که به آن‌ها می دهید، ارزشش را داشته باشد."

شاید این کلمات برای خیلی از شماها سنگین به نظر برسد، اما وقتی پدرم آن‌ها را به من گفت، فقط می دانستم که او ارزشی که ما ارائه می دهیم را درک نمی کند. چیزی که می خواهیم به شما نشان دهم این است که چگونه می توانید ارزش ایجاد کرده و با آن ارتباط برقرار کنید، که به آن «ارزشمند بودن» یک پیشنهاد نیز گفته می شود.

برای درک چگونگی ارائه یک پیشنهاد قانع کننده، باید معنی ارزش را درک کنید. دلیل اینکه مردم چیزی را می خرند، این است که یک معامله به صرفه انجام دهند. آن‌ها معتقدند چیزی که می گیرند (ارزش) بیشتر از چیزی است که در ازای آن می دهند (قیمت). لحظه ای که احساس کنند ارزش دریافتی آن‌ها کمتر از مبلغی است که می پردازند، خرید از شما را متوقف می کنند. این تناقض بین قیمت و ارزش، چیزی است که باید هر طور شده از آن اجتناب کنید.

از این گذشته، همانطور که وارن بافت گفته است: "قیمت، چیزی است که می پردازید. ارزش، چیزی است که دریافت می کنید."



ساده‌ترین راه برای افزایش شکاف بین قیمت و ارزش، پایین آوردن قیمت‌ها است. همچنین این تصمیم در بیشتر مواقع، یک تصمیم اشتباه برای کسب و کار است.

مجبور کردن مردم به خرید، هدف یک کسب و کار نیست. بلکه هدف یک کسب و کار، پول درآوردن است. و پایین آوردن قیمت‌ها یک جاده یک طرفه به سمت نابودی است – چون شما نهایتاً تا 0 دلار می‌توانید پایین بیایید. بنابراین، تا زمانی که یک روش اساسی برای کاهش هزینه‌های خود به 10/1 در مقایسه با رقبا ندارید، بر سر قیمت رقابت نکنید.

همانطور که دن کندی می‌گوید، "هیچ مزیت استراتژیکی برای دومین ارزان فروش بازار وجود ندارد، اما برای گران فروش‌ترین وجود دارد."

بنابراین هدف ما از پیشنهاد گرنند اسلم، این است که با افزایش تناقض بین ارزش و قیمت، افراد بیشتری را به قبول قیمت‌های بالاتر ترغیب کنیم. به عبارت دیگر، ما تنها بعد از اینکه ارزش خود را به اندازه کافی افزایش دادیم، قیمت‌ها را بالا می‌بریم. به این ترتیب، آن‌ها هنوز هم یک معامله به صرفه انجام می‌دهند (ارزش 100,000 دلاری برای خرید 10,000 دلاری). به این، "پول تخفیف خورده یا money at a discount" می‌گویند.

قیمت‌ها را تا چه اندازه باید بالا ببرید؟

اکثر صاحبان کسب و کارها، بر سر قیمت یا ارزش با هم رقابت نمی‌کنند. در واقع، آن‌ها اصلاً بر سر چیزی رقابت نمی‌کنند. فرآیند قیمت گذاری آن‌ها معمولاً چیزی شبیه به این است:

1. به بازار نگاه می‌کنند
 2. پیشنهادهای دیگران را بررسی می‌کنند
 3. میانگین قیمت‌ها را محاسبه می‌کنند
 4. یک قیمت پایین‌تر تعیین می‌کنند تا "رقابتی" بمانند
 5. "کمی بیشتر" از پیشنهادهای رقبایشان ارائه می‌دهند
 6. به ارزش پیشنهادی «بیشتر در ازای کمتر» می‌رسند
- و راز بزرگ: رقبایی که از آن‌ها کپی کرده‌اند، ورشکست شده‌اند. پس چرا از آن‌ها کپی می‌کنید؟

قیمت گذاری در بازار به این معنی است که شما برای کارایی بازار قیمت گذاری می‌کنید. با گذشت زمان، در یک بازار کارآمد، رقبای بیشتری وارد پیشنهاد «کمی بیشتر در ازای کمی کمتر» می‌شوند، تا اینکه در نهایت هیچکس نمی‌تواند کمی بیشتر در ازای کمی کمتر ارائه دهد. در این مرحله، یک بازار به کارایی کامل می‌رسد و صاحبان کسب و کارهای شرکت کننده در پایان ماه فقط به اندازهای سود می‌برند که به راه خود ادامه دهند. 10 تا 20% پایین شرکت کنندگان، از بین می‌روند یا اراده مبارزه را از دست می‌دهند. سپس صاحبان کسب و کارهای تازه وارد، بدون هیچ ایده‌ای وارد می‌شوند و روند پدران خود را تکرار می‌کنند.

به عبارت ساده، قیمت گذاری از این طریق به این معنی است که شما خدمات بیشتری ارائه می‌دهید تا خودتان را از غرق شدن نجات دهید. اما ما نمی‌خواهیم خودمان را از غرق شدن نجات دهیم. بلکه سعی داریم آنقدر پول به دست آوریم که باعث شود بستگانمان از ما بپرسند آیا کاری که انجام می‌دهیم قانونی است یا نه. باز

هم، ما در تلاش برای به دست آوردن بیشترین مشتری نیستیم. بلکه سعی داریم بیشترین درآمد را به دست آوریم.

همانطور که گفته شد، هیچ مزیت استراتژیکی برای دومین ارزان فروش بازار، وجود ندارد.

اجازه دهید به شما نشان دهم که چرا قیمت گذاری بالا را نه تنها یک تصمیم تجاری بسیار هوشمندانه، بلکه یک تصمیم اخلاقی می دانم. به علاوه، این تنها انتخابی است که به شما امکان می دهد بیشترین ارزش را ارائه دهید، و یک موقعیت منحصر به فرد و قوی در بازار داشته باشید. اجازه دهید شما را با چرخه مطلوب قیمت آشنا کنم.

چرخه مطلوب قیمت

چرخه مطلوب در مقابل

چرخه معیوب قیمت

قیمت ↓	مشتریان شما	قیمت ↑
کاهش	سرمایه گذاری عاطفی مشتریان شما	افزایش
کاهش	ارزش درک شده	افزایش
کاهش	نتایج	افزایش
افزایش	مطالبه گری	کاهش
کاهش	درآمد بابت انجام به ازای هر مشتری	افزایش
قیمت ↓	کسب و کار شما	قیمت ↑
کاهش	سود	افزایش
کاهش	ارزش درک شده از خود	افزایش
کاهش	میزان اثر بخشی (نتایج)	افزایش
کاهش	سطوح خدمات	افزایش
کاهش	باور و اعتقاد تیم فروش	افزایش

من از این چارچوب در بیشتر مطالبی که منتشر می‌کنم، استفاده کرده‌ام، چون لازم است به طور مداوم تقویت شود. نیروهای بازار روی سیستم اعتقادی شما تأثیر خواهند گذاشت.

شما باید قوی بمانید و آن‌ها را نادیده بگیرید! در اینجا فرض اصلی این است که چرا برای ارائه بهترین خدمات به مشتریان خود، باید یک قیمت بالا تعیین کنید.

چون وقتی قیمت‌ها را پایین می‌آورید، شما ...

... سرمایه گذاری عاطفی مشتریان خود را کاهش می‌دهید، زیرا هزینه زیادی برای آن‌ها نداشته است.

... ارزش درک شده مشتریان از خدمات خود را کاهش می‌دهید، زیرا اگر خدمات بسیار ارزان باشد یا قیمت آن‌ها مانند سایرین باشد، اینگونه برداشت می‌شود که خدمات چندان خوبی نیست.

... همراهی مشتریان با شما کاهش می‌یابد، چون آن‌ها برای خدمات شما ارزش قائل نیستند و سرمایه گذاری نمی‌کنند.

... بدترین مشتریان را جذب می‌کنید، به گونه‌ای که تا وقتی خدماتتان رایگان نباشد، هیچوقت راضی نیستند.

... هر حاشیه سود باقی مانده را از بین ببرید تا بتوانید واقعاً یک تجربه استثنایی ارائه دهید، بهترین افراد را استخدام کنید، روی افراد خود سرمایه گذاری کنید، مشتریان خود را تحویل بگیرید، روی رشد سرمایه گذاری کنید، در مکان‌ها یا مقیاس‌های بیشتر سرمایه گذاری کنید، و هر کار دیگری که به حل هر مشکلی که شما حل می‌کنید کمک می‌کند.

در اینجا برعکس این قضیه آورده شده است. وقتی قیمت‌های خود را بالا می‌برید، این اتفاق می‌افتد.

وقتی قیمت‌های خود را افزایش می‌دهید، شما ...

... سرمایه گذاری عاطفی مشتریان خود را افزایش می‌دهید

... ارزش درک شده مشتریان از خدمات خود را افزایش می‌دهید

... همراهی مشتریان خود را افزایش می‌دهید، چون آن‌ها برای خدمات شما ارزش قائل می‌شوند و سرمایه‌گذاری می‌کنند.

... بهترین مشتریانی را جذب می‌کنید که کسب رضایت آن‌ها آسان است و در واقع هزینه کمتری برای برآورده کردن نیازهای آن‌ها صرف می‌کنید، و به احتمال زیاد بیشترین ارزش نسبی را دریافت و درک می‌کنند.

... حاشیه سود خود را چند برابر می‌کنید، چون پول کافی برای سرمایه‌گذاری در سیستم‌ها جهت ایجاد کارایی؛ جذب افراد باهوش؛ بهبود تجربه مشتری؛ مقیاس بندی کسب و کار؛ و مهم‌تر از همه، تماشای بالا رفتن اعداد حساب بانکی شخصی خود، ماه به ماه، حتی با سرمایه‌گذاری مجدد در کسب و کارتان را دارید. با این کار در بلندمدت سود می‌برید و در حین رشد، می‌توانید به افراد بیشتری کمک می‌کنید، نه اینکه در گمنامی فرو روید.

برای اینکه بحث را بیشتر به نفع قیمت‌های بالاتر تغییر دهیم، در اینجا چند مفهوم جالب آورده شده است. وقتی قیمت را افزایش می‌دهید، ارزشی که مصرف‌کننده دریافت می‌کند را بالا می‌برید؛ حتی بدون اینکه محصول خود را تغییر دهید. صبر کن، چی؟ بله.

قیمت بالاتر به معنای ارزش بالاتر است (به معنای واقعی کلمه)

در یک آزمایش چشایی با چشم بسته، محققان از مصرف‌کنندگان خواستند به سه نوشیدنی امتیاز دهند: یک نوشیدنی با قیمت پایین، یک نوشیدنی با قیمت متوسط و یک نوشیدنی گران قیمت. جای تعجب نیست که شرکت‌کنندگان نوشیدنی‌ها را به ترتیب قیمتشان رتبه بندی کردند، به طوری که گران‌ترین آن‌ها "بهترین"، دومین گزینه "دومین بهترین"، و سومین گزینه، ارزان‌ترین، به عنوان "نوشیدنی ارزان" رتبه بندی شدند.

چیزی که مزه‌کنندگان نمی‌دانستند این است که محققان هر سه بار، نوشیدنی‌های یکسانی به آن‌ها دادند. با این حال، مزه‌کنندگان اختلاف زیادی بین