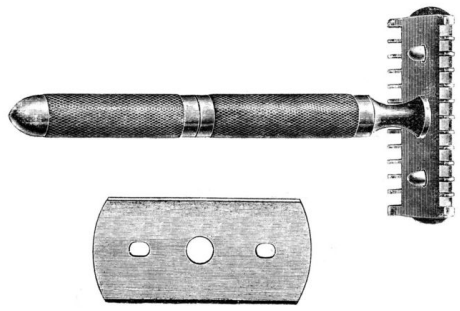


У засновника корпорації Gillette Кінга Кемпа Джилетта було декілька вражаючих філософських ідей.

1894 року Джиллетт видав книгу, в якій стверджував, що «сучасна система конкуренції» породжує «марнотратство, бідність та злочини».

Він виступав за нову систему «рівності, доброчесності та щастя», в якій лише одна корпорація – United Company («Об'єднана компанія») – виготовляла б повсякденні речі із найменшими затратами.

У книжці Джиллетта передбачалося, що всі люди в Північній Америці мають жити в єдиному місті – Метрополісі.

Він уявляв «велетенські багатоквартирні будинки… настільки розкішні, що подібних їм ще не бачила жодна цивілізація», а між ними – «закриті парки під прекрасними куполами із кольорового скла».

Він вірив, що це буде «нескінченна галерея краси». Його ідея не спрацювала.

Однак рік потому, 1895 року, у Кінґа Кемпа Джиллетта з'явилася ще одна ідея, яка вже точно змінила світ. Він винайшов одноразове лезо.

І воно докорінно змінило не лише процес гоління. Лезо Джиллетта породило бізнес-модель, яка стала універсальною для сучасної економіки. Це – подвійне ціноутворення.

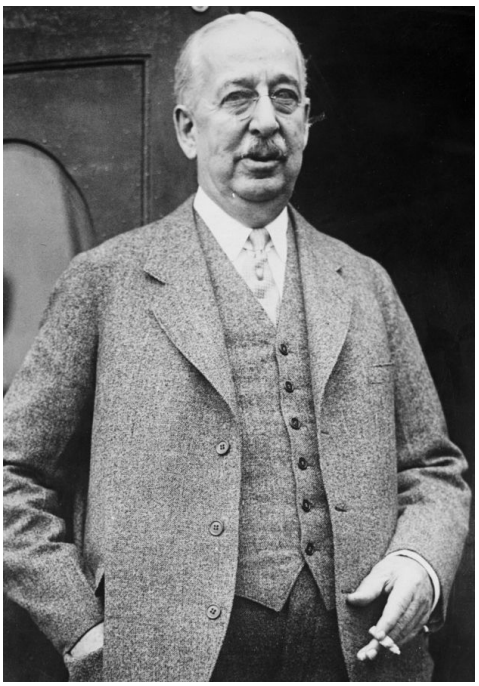
Якщо ви коли-небудь купували запасний картридж для принтера, вас, можливо, дратувало, що його ціна приблизно така ж, як і цілого принтера.

Здається, в цьому немає жодного сенсу.

Принтер – досить великий і складний прилад. Як же можна створити в ньому хоч якусь додаткову вартість лише з допомогою маленького змінного контейнера з чорнилом?

Відповідь – ніяк. Але для виробника, що продає принтер за низьку ціну, а чорнило – за високу, в цьому й полягає весь сенс цієї бізнес-моделі.

Чи маємо ми вибір? Купити новий принтер у фірми-конкурента? Оскільки він дорожчий за новий картридж до вашого принтера, у вас навряд чи виникне бажання переплачувати.



Кінг Кемп Джиллетт розумів, що може стягнути з людей додаткову плату за леза для бритви

Подвійне ціноутворення також відоме як модель «бритва та леза». Адже саме цим товаром вона вперше привернула увагу: людей привабила низька ціна бритви, до якої постійно потрібно було купувати дорогі запасні леза.

До винаходу Кінґа Кемпа Джиллетта бритви були великі, зроблені грубіше, а нові коштували дорого, тому коли вони затуплялись, їх не викидали, щоб купити нові, а знову гострили, або «правили».

Джиллетт зрозумів, що якщо він розробить розумну ручку для тримання леза, яка б міцно його фіксувала, то лезо можна буде зробити набагато тоншим, а його виробництво дешевшим.

Втім, він не відразу вигадав модель подвійного ціноутворення. Спочатку обидва компоненти його бритви були дорогі.

Бритва Джиллетта коштувала 5 доларів, а це була середня тижнева зарплатня робітника.



Ця бритва мала настільки захмарну ціну, що каталог Sears розмістив її разом із вибаченнями, що вони не мають офіційного дозволу запропонувати на неї знижку.

Там також містився коментар, тон якого був відверто роздратований:

«Безпечні бритви Gillette представлені в каталозі для зручності деяких наших клієнтів, що віддають перевагу саме цій бритві. Ми не стверджуємо, що ця бритва принесе вам більше задоволення, ніж бритви за більш доступною ціною на цій сторінці».

Модель з дешевими бритвами та дорогими лезами з'явилась пізніше, коли термін дії патентів Джиллетта закінчився, і до справи взялися конкуренти.

Подвійне ціноутворення зараз всюди.

Візьмемо, наприклад, ігрову приставку PlayStation 4.



З листопада 2013 року в усьому світі продали понад 40 млн приставок Sony PlayStation 4

Щоразу, коли компанія Sony продає одну таку приставку, вона втрачає гроші, адже її роздрібна ціна нижча за вартість виробництва та розповсюдження. Але нічого страшного – Sony заробляє, коли власник PlayStation 4 купує ігри до неї.

Або, приміром, Nespresso. Компанія Nestle отримує прибуток від продажу кавових таблеток, а не кавоварок.

Ціна інерції

Очевидно, щоб така бізнес-модель працювала, потрібно зробити усе, аби споживачі не використовували прості дешеві леза з вашою бритвою.

Законний вихід – запатентувати леза. Але патенти колись закінчуються. Термін дії деяких патентів на кавові таблетки вже добігає кінця, тому такі бренди, як Nespresso зараз змушені продавати дешеві аналоги, щоби витримати конкуренцію на ринку.

Деякі компанії вдаються до технічних способів вирішення проблеми.

Через те, що чужі ігри не запускаються на PlayStation, а картриджі інших фірм часто не працюють в деяких принтерах, кавові компанії ставлять на свої кавоварки контрольні чіпи, щоб не дати вам нишком зварити собі звичайної кави.



Nespresso заробляє на продажу кавових таблеток, а не кавоварок

Модель подвійного ціноутворення працює через нав’язування того, що економіка називає «витратами перемикання». Хочете варити інший сорт кави? Купіть іншу кавоварку.

Такі витрати особливо широко застосовуються у виробництві цифрових товарів. Якщо у вас є величезна колекція ігор для PlayStation або книжок для Kindle, перейти на іншу платформу вкрай складно.

Витрати перемикання не обов’язково виражені у фінансах. Це можуть бути затрати часу чи зусиль.

Якщо я вже працюю з програмним забезпеченням компанії Adobe Photoshop, я, можливо, швидше викладу кругленьку суму за оновлення, ніж купуватиму дешевші аналоги, які потім доведеться вивчати.

Ось чому розробники комп’ютерних програм завжди пропонують безкоштовні демо-версії, а банки та комунальні підприємства спеціально пропонують нижчі ставки чи тарифи, щоб подражнити людей і завоювати довіру клієнтів.

Коли вони поступово підвищують їх, багато хто просто не хоче «заморочуватись» і змінювати банк чи компанію-постачальника комунальних послуг.

Заплутане сприйняття

«Витрати перемикання» можуть бути також і психологічними – як результат прихильності певному торгівельному брендові.

Якщо маркетинговий відділ компанії Gillette переконає мене, що леза інших компаній дають гірший результат гоління, я з радістю сплачу більше за леза їхньої марки.

Цим можна пояснити інший цікавий факт: прибутки компанії Gillette збільшились, коли закінчились терміни дії їхніх патентів і конкуренти змогли виготовити свої леза, сумісні з їхніми бритвами.

Можливо, до того часу, споживачі вже звикли думати, що Gillette – це високоякісний бренд, за який варто сплачувати більше.

Подвійне ціноутворення може бути надзвичайно неефективним, і економісти ніяк не можуть зрозуміти, чому покупці «ведуться» на цей прийом. Найвірогідніше пояснення – споживачів просто збили з пантелику.

Або вони не усвідомлюють, що на них «наваряться» пізніше, або вони таки усвідомлюють це, але не можуть думати наперед і вибрати найкращу пропозицію.

Іронія в тому, що модель «бритва і леза», в якій споживачі переплачують купу грошей за основні складові, – такі як чорнило чи каву – настільки далека від ідеї Кінга Кемпа Джиллета про United Company з виготовлення повсякденних речей із найменшими затратами, наскільки це можна уявити.

Безперечно, легше вигадати нову модель бізнесу, ніж нову модель суспільства.