

Tarification fondée sur la valeur

Stefan Michel

Professeur de stratégie et de marketing

IMD / Real learning
Real impact



Quelle est l'importance des coûts dans la tarification ?

CHF 1657
Gesamtkosten
Wählen

[+ Flugdetails](#)

Hinreise Mi, 27. Mrz
09:30 Zürich ZRH → 13:20 Istanbul IST Direktflug 2h 50m  SWISS 1800

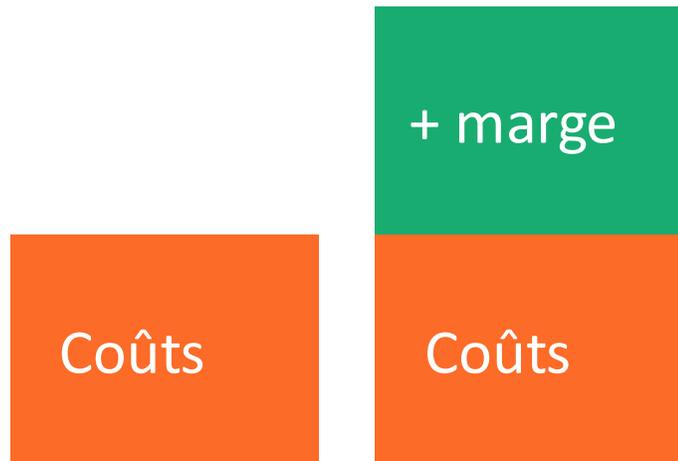
CHF 754
Gesamtkosten
Wählen

[- Flugdetails](#)

Hinreise	Mi, 27. Mrz	Gesamtzeit 8h 25m
Abreise 09:30	Zürich, Schweiz Zürich Flughafen (ZRH)	 Turkish Airlines 8072 Economy Class Airbus A320 1'782 Km 2h 50m
Stops: 1 13:20	Istanbul, Türkei Atatürk Flughafen (IST)	
Flugzeug wechseln. Aufenthaltszeit: 2h 35m		
Flug 8072 Durchgeführt von Swiss		
Abreise 15:55	Istanbul, Türkei Atatürk Flughafen (IST)	 Turkish Airlines 1705 Economy Class Airbus A321 1'782 Km 3h 0m
Ankunft 17:55	Stuttgart, Deutschland Flughafen Stuttgart (STR)	

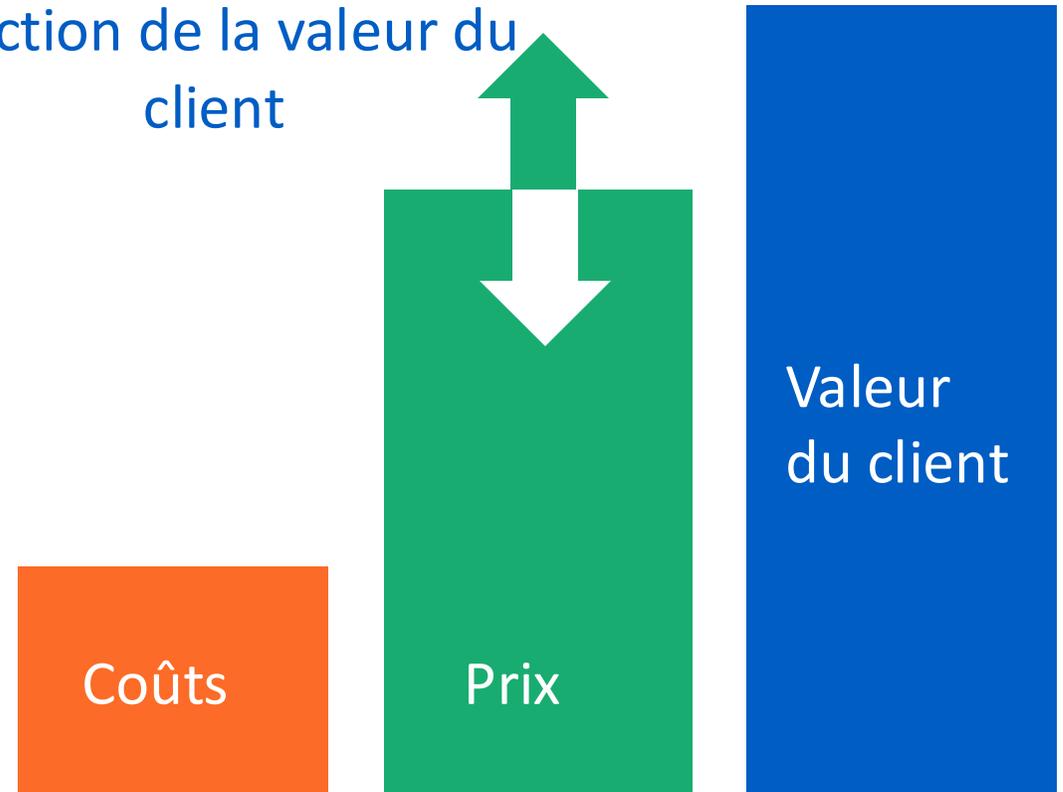
Tarification au coût plus

Les coûts définissent le prix



Tarification fondée sur la valeur

Nous définissons le prix en fonction de la valeur du client



Quel est le meilleur prix pour cette vis ?

Ecosyn lubric Fastener



	sans	avec
Coûts	0.20	0.30
Prix	0.40	
Balisage	100%	
NB : chiffres fictifs		

BOSSARD

IMD



Appartement de vacances à Lenk

Coût annuel : 40 000 CHF

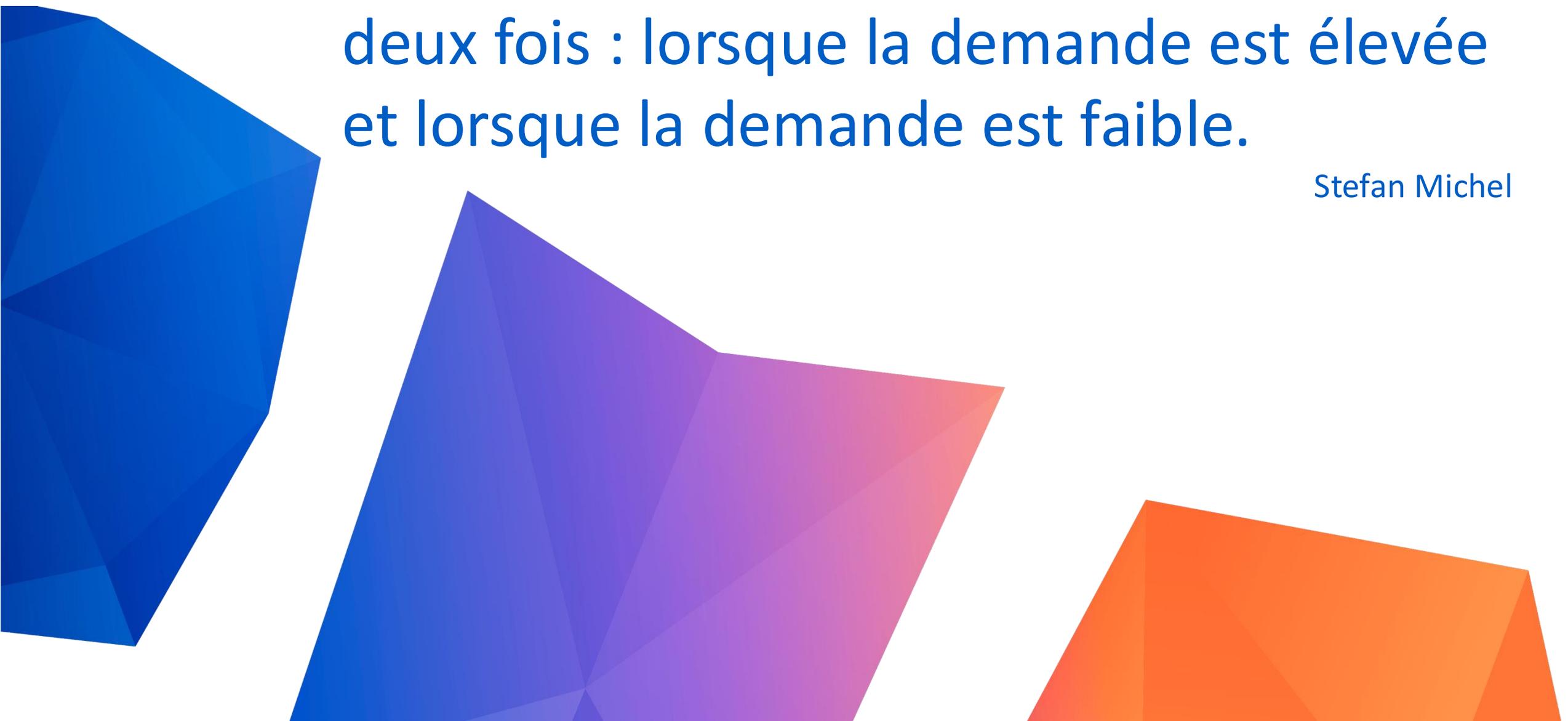
Par semaine : environ 800 CHF

Cost-Plus avec supplément de 100% : CHF 1600.prix de location par semaine

Que se passe-t-il ?

Avec le cost-plus pricing, nous perdons deux fois : lorsque la demande est élevée et lorsque la demande est faible.

Stefan Michel

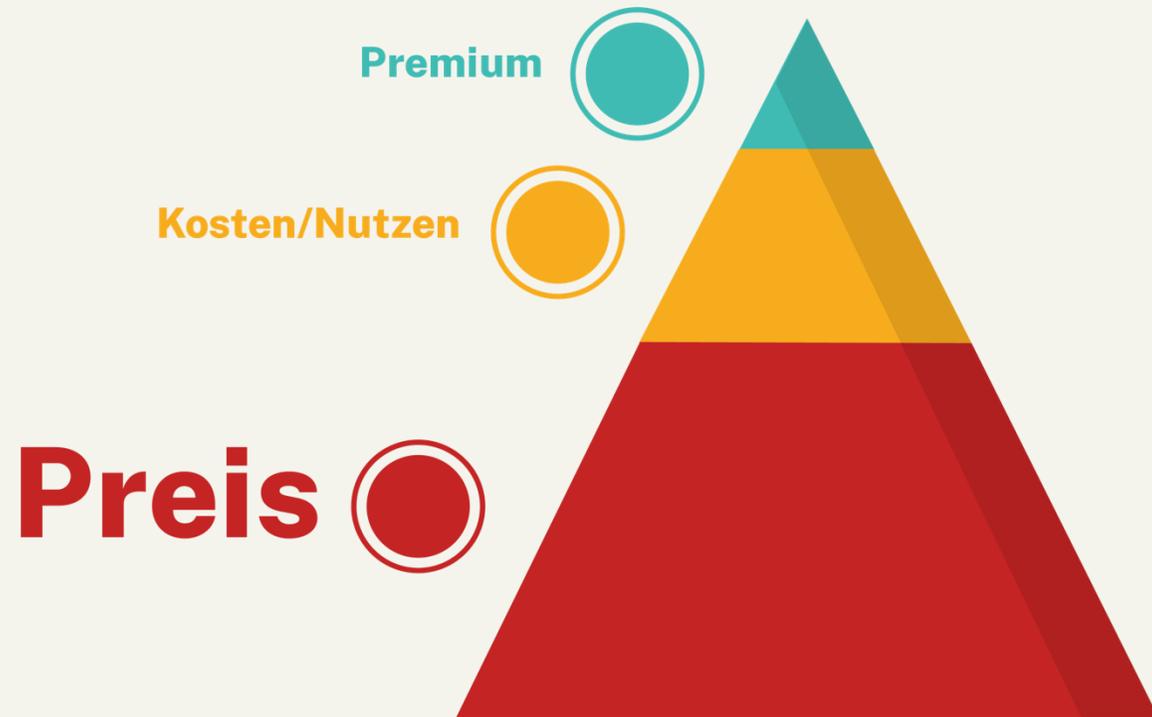
The image features three large, abstract, multi-faceted geometric shapes. The first shape on the left is a dark blue polyhedron. The second shape in the middle is a purple-to-pink gradient polyhedron. The third shape on the right is an orange-to-red gradient polyhedron. These shapes are positioned in the lower half of the slide, partially overlapping the text area.

Tarification fondée sur la valeur

Il n'est pas judicieux de déterminer le prix sur la base des coûts (cost-plus pricing).

Ce qui est déterminant, c'est la disposition à payer des clients, qui est déterminée par la valeur du client (Value-Based Pricing).

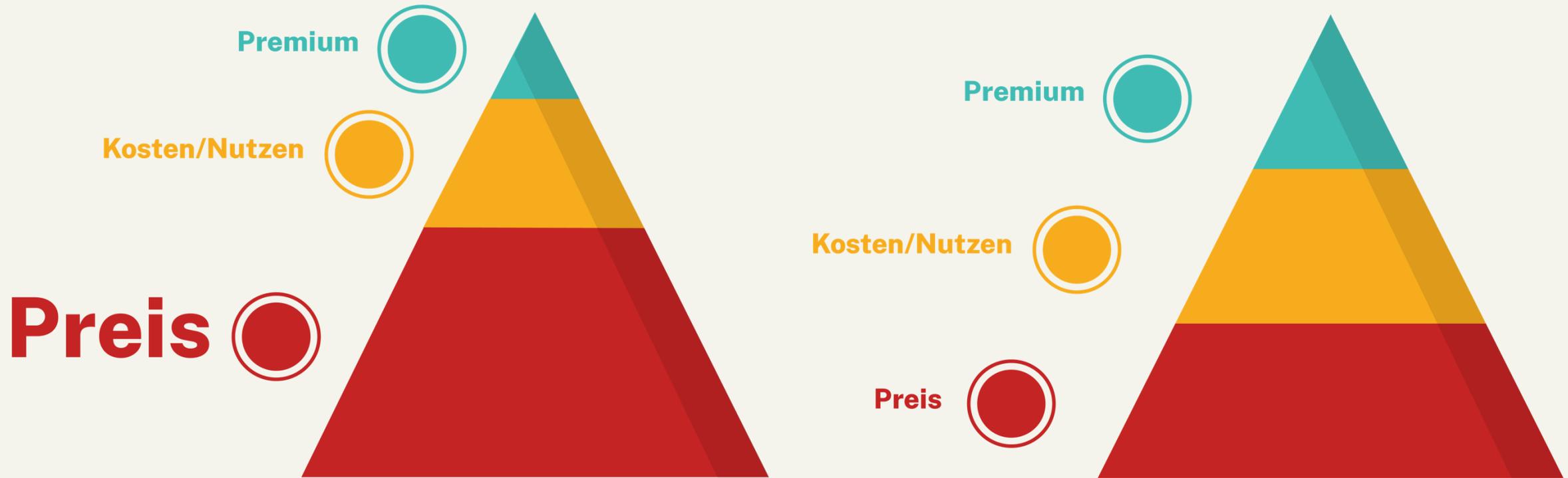
Les segments du marché des cuisines





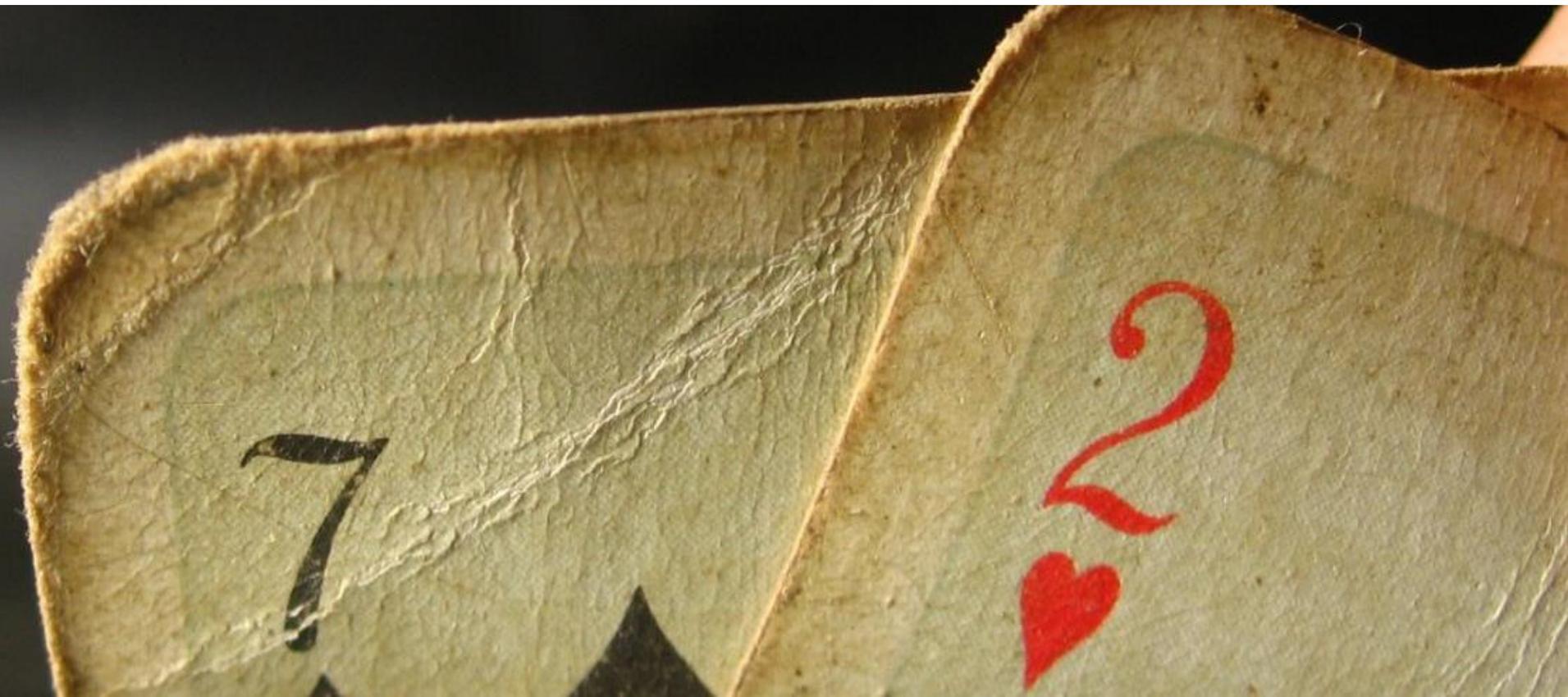
Ce que pensent les clients : "La cuisine est très belle".
Ce que disent les clients : "Mais la cuisine est très chère".

Le segment axé sur le prix est le plus bruyant, mais généralement plus petit que prévu



Le pricing, c'est un peu comme le poker. Celui qui enchérit toujours est perdant à long terme.

Stefan Michel



Le mal fondamental de la tarification, ce sont les rabais

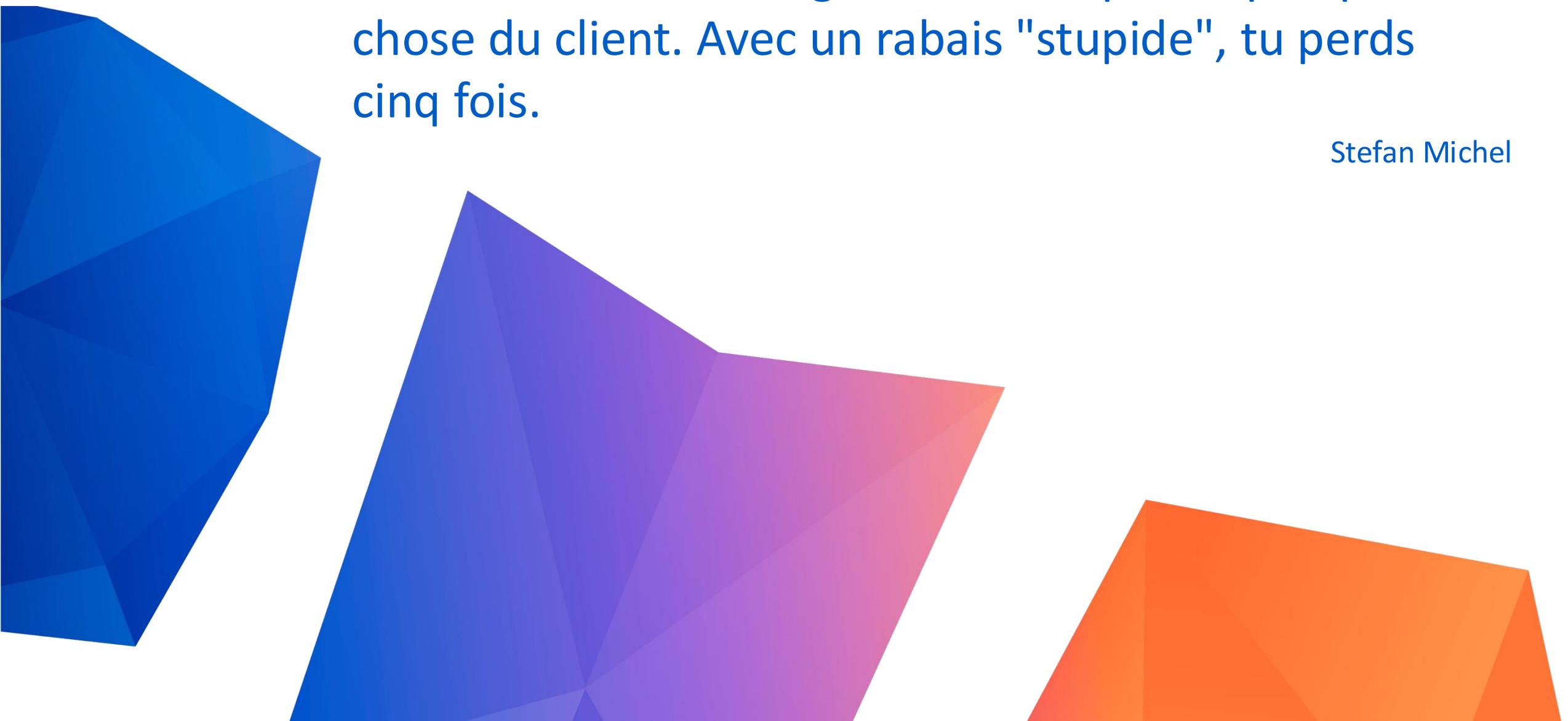


Il n'existe que deux sortes de rabbais : les rabbais intelligents et les rabbais stupides. Éliminez les rabbais stupides.



Avec un rabais "intelligent", tu récupères quelque chose du client. Avec un rabais "stupide", tu perds cinq fois.

Stefan Michel



Remise : la peine quintuplée

1. Effet disproportionné sur le bénéfice
2. Dévalorisation du produit et de la marque
3. Les clients apprennent qu'il vaut la peine de réclamer des rabais avec insistance et exigent toujours plus de rabais.
4. Les rabais entraînent des prix incohérents et des problèmes de coordination interne.
5. Les clients qui paient le prix fort se sentent floués.

Les gens :

OK, les gars,
maintenant nous
devons ajuster les
prix à la hausse.
Dites-le à vos
clients !



Pourquoi les rabais stupides sont-ils si mauvais pour les affaires ?

Remise : la peine quintuplée

1. Effet disproportionné sur le bénéfice
2. Dévalorisation du produit et de la marque
3. Les clients apprennent qu'il vaut la peine de réclamer des rabais avec insistance et exigent toujours plus de rabais.
4. Les rabais entraînent des prix incohérents et des problèmes de coordination interne.
5. Les clients qui paient le prix fort se sentent floués.

Effet de levier du prix

Umsatz	CHF 4'000'000	
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000	
Bruttomarge	CHF 2'000'000	50.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000	
Gewinn	CHF 200'000	5.0%

Dans quelle mesure le bénéfice diminue-t-il lorsque l'entreprise accorde un rabais de 1% ?

Effet de levier du prix

Dans quelle mesure le bénéfice diminue-t-il lorsque l'entreprise accorde un rabais de 1% ?

Le bénéfice baisse de 20%.

				1% Rabatt=20% Gewinneinbruch			
Umsatz	CHF 4'000'000			Umsatz	CHF 3'960'000		-1.0%
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000			Direkte Kosten	-CHF 2'000'000		
Bruttomarge	CHF 2'000'000	50.0%		Bruttomarge	CHF 1'960'000	49.5%	-2.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000			Fixkosten	-CHF 1'800'000		
Gewinn	CHF 200'000	5.0%		Gewinn	CHF 160'000	4.0%	-20.0%

Quel est l'effet de levier du prix pour vous ?

1

Marge bénéficiaire

=effet de levier du prix

Exemple

Marge de bénéfice actuelle : 5%

Augmentation de prix : +1

Nouvelle marge bénéficiaire : 6%, ce qui représente 20% de bénéfices supplémentaires.

Une augmentation de prix de 1% a également un effet 20 fois plus important

				1% Preiserhöhung=20% Gewinnsteigerung			
Umsatz	CHF 4'000'000			Umsatz	CHF 4'040'000		1.0%
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000			Direkte Kosten	-CHF 2'000'000		
Bruttomarge	<u>CHF 2'000'000</u>	50.0%		Bruttomarge	<u>CHF 2'040'000</u>	51.5%	2.0%
Fixkosten	<u>-CHF 1'800'000</u>			Fixkosten	<u>-CHF 1'800'000</u>		
Gewinn	<u>CHF 200'000</u>	5.0%		Gewinn	<u>CHF 240'000</u>	6.1%	20.0%

Que se passe-t-il en cas d'augmentation moyenne des prix de 10% ?

L'entreprise augmente le prix moyen dans les 10%, notamment en ne perdant pas de temps avec les clients non rentables, mais en se concentrant sur les clients rentables.

Néanmoins, nous partons du principe que plus 10% dans le prix, c'est moins 10% dans le volume.

Le chiffre d'affaires reste pratiquement constant, car $110\% \times 90\% = 99\%$.

Umsatz	CHF 4'000'000	
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000	
Bruttomarge	CHF 2'000'000	50.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000	
Gewinn	CHF 200'000	5.0%

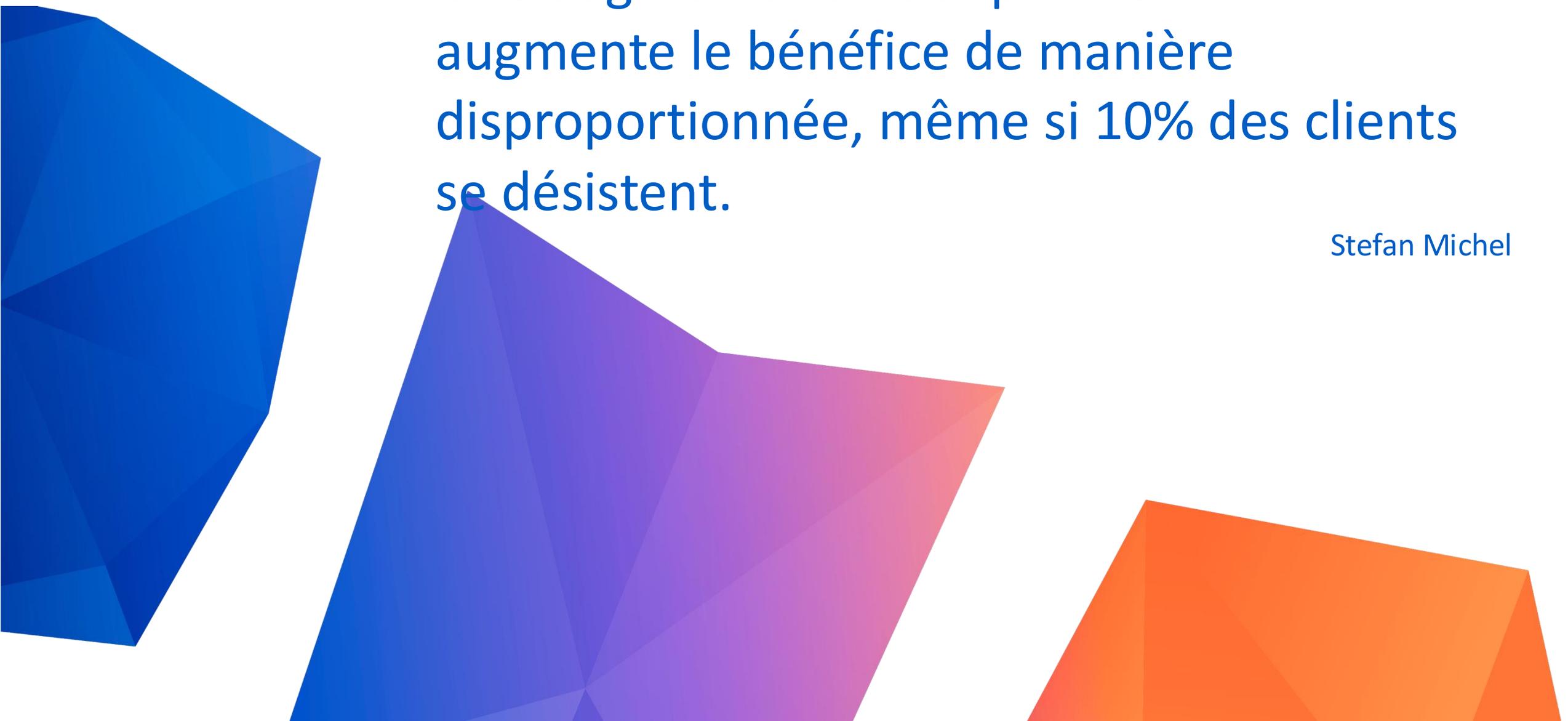
Se concentrer sur des clients et des projets rentables a un effet de levier important !

Même si le chiffre d'affaires diminue légèrement, le bénéfice augmente de 50% car il faut acheter moins de marchandises. Ce temps est utilisé pour gagner des projets rentables et améliorer les relations avec les clients rentables. La qualité avant la quantité.

				10% Preiserhöhung bei 10% Auftragsverlust			
Umsatz	CHF 4'000'000			Umsatz	CHF 3'960'000		-1.0%
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000			Direkte Kosten	-CHF 1'800'000		
Bruttomarge	<u>CHF 2'000'000</u>	50.0%		Bruttomarge	<u>CHF 2'160'000</u>	54.5%	8.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000			Fixkosten	-CHF 1'800'000		
Gewinn	<u>CHF 200'000</u>	5.0%		Gewinn	<u>CHF 360'000</u>	9.1%	80.0%

Une augmentation des prix de 10% augmente le bénéfice de manière disproportionnée, même si 10% des clients se désistent.

Stefan Michel

The slide features three large, overlapping geometric shapes. On the left is a blue polygon. In the center is a purple-to-pink gradient polygon. On the right is an orange polygon. These shapes are positioned behind the text and the author's name.

Comment utilisons-nous la psychologie pour la tarification basée sur la valeur ?

Cravate IMD

1. à IMD International à Lausanne, Suisse), des cravates portant le logo d'IMD sont vendues.

Pensez-vous que le prix de la cravate soit supérieur à 60 € ?

20% oui 80% non

2. à combien estimez-vous le prix d'une cravate (en €) ?

45€

A IMD International à Lausanne, Suisse), des cravates portant le logo d'IMD sont vendues.

Pensez-vous que le prix de la cravate soit supérieur à 20 € ?

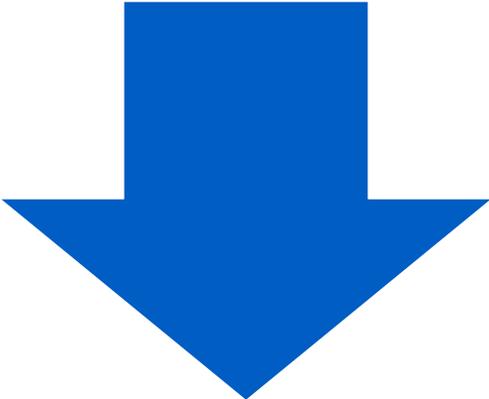
73% oui 27% non

2. à combien estimez-vous le prix d'une cravate (en €) ?

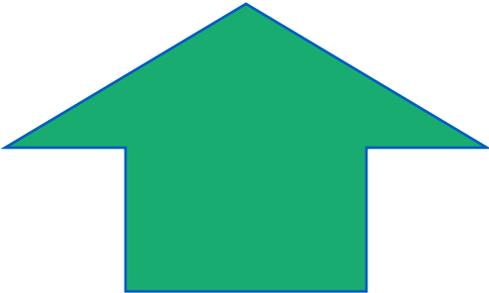
31€

Effet d'ancrage (anchoring)

Ancre : 60€



Estimation : 45€



Estimation : 31€

Ancre : 20€

Perte- aversion

Les clients ne veulent pas "perdre". Ils accordent plus d'importance à ce qu'on leur enlève qu'à ce qu'on leur ajoute.



**K 7 Premium
Full Control Plus
Home**

790.00 SFr. *



Inkl. Schlauchtrommel und Home Kit: Der K 7 Premium Full Control Plus Home. Die Pistole des Hochdruckreinigers ermöglicht mit +/- Tasten und LCD-Anzeige die Einstellung des idealen Drucks.



**K 7 Premium
Full Control Plus**
730.00 SFr. *



Inkl. Schlauchtrommel: Der K 7 Premium Full Control Plus. Die Pistole des Hochdruckreinigers ermöglicht mit +/- Tasten und LCD-Anzeige die Einstellung des idealen Drucks.



**K 7 Full Control
Plus Home**
730.00 SFr. *



Der ideale Hochdruckreiniger für häufige Einsätze gegen hartnäckigen Schmutz. K 7 Full Control Plus Home mit Home Kit und Pistole inkl. +/- Tasten zur Druckregulierung sowie LCD-Anzeige.



**K 7 Full Control
Plus**
670.00 SFr. *



Der Kärcher Hochdruckreiniger K 7 Full Control Plus inkl. Pistole mit Druckstufenregulierung und Reinigungsmitteldosierung per Tastendruck sowie einer LCD-Anzeige für die Druckkontrolle.

	Vivo XL	Vivo L	Vivo M	Vivo S	Vivo XS	Vivo light
FESTNETZ Anrufe rund um die Uhr inkl. schweizweit in alle Netze ² Anrufe ins Ausland	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert
	unlimitiert ³	optional	optional	optional	optional	optional
INTERNET Internetgeschwindigkeit Download Upload (max.)	 1 GB 100 Mbit/s ⁴	 200 40 Mbit/s ⁴	 50 10 Mbit/s	 20 4 Mbit/s	 10 2 Mbit/s	 5 1 Mbit/s
SWISSCOM TV	Swisscom TV 2.0 plus		Swisscom TV 2.0 basic		Swisscom TV 2.0 light	
Anzahl TV-Sender davon HD ⁵	über 250, über 80		über 250, über 70		über 100, über 40	
HD-Paket ⁵ mit zusätzl. HD-Sendern	1 HD-Sprachpaket inbegriffen		9.–/Mt.		9.–/Mt.	
Replay	7 Tage auf über 250 Sendern		30 Stunden auf über 250 Sendern		–	
Über 25 000 Radiosender ⁶	✓		✓		✓	
Unbegrenzt gleichzeitig aufnehmen	bis zu 1200 Stunden		bis zu 30 Stunden		–	
Laufende Sendungen anhalten oder zurückspulen	✓		✓		✓	
TV-Boxen: 2. bis 5. Box (bis 4 zusätzl. TV-Boxen, insg. bis zu 5 Boxen)	je 5.–/Mt. (mit Aufnahmefunktion und Live Pause)		je 5.–/Mt. (mit Aufnahmefunktion und Live Pause)		je 5.–/Mt. (ohne Aufnahmefunktion und mit Live Pause)	
TV auf allen Bildschirmen Computer, Tablet, Smartphone	✓		✓		✓	
Serienprogrammierung	✓		✓		–	
Über 3600 Top-Filme mit Teleclub on Demand ab 3.50/Film	✓		✓		✓	
Teleclub Play Serien, Filme, Dokumentationen und ein grosses Sportarchiv im Abo – 12.90/Mt.	✓		✓		✓	
Rund 5000 Live Sport Events mit Teleclub Sport Live 3.50/Event ⁷	✓		✓		✓	
Abopreis pro Monat mit Festnetztelefonie¹	169.–	139.–	129.–	109.–	89.–	69.–
Abopreis pro Monat ohne Festnetztelefonie¹	154.–	124.–	114.–	94.–	74.–	54.–

Jetzt noch schneller!

Comment vendre une voiture haut de gamme ?



Vente à la baisse ?

Vente incitative ?

Vin pour les noces d'argent

4% Cabernet Sauvignon Stone
Cellars Beringer, 2006 75cl (USA), €
6.60

41% Châteauneuf-du-Pape AOC
Château Mont-Redon 2005 75cl
(France), € 20

43% Chianti Classico Riserva DOCG
Ducale Oro Ruffino, 2004 75cl
(Italy), € 24

12% Shiraz Stonewell P. Lehmann,
2001 75cl (Australia), € 36

9% Chianti Classico Riserva DOCG
Ducale Oro Ruffino, 2004 75cl
(Italy), € 6.60

47 % Châteauneuf-du-Pape AOC
Château Mont-Redon 2005 75cl
(France), € 20

35% Cabernet Sauvignon Stone
Cellars Beringer, 2006 75cl (USA), €
24

9% Shiraz Stonewell P. Lehmann,
2001 75cl (Australia), € 36



Le prix est un signal important pour le client. Il signale la qualité et la valeur, que cela soit justifié ou non.



- La tarification fondée sur la valeur est orientée vers le client.
- Le prix a un effet de levier important sur les bénéfices.
- Vous pouvez perdre 10% de vos commandes et être quand même 80% plus rentable.
- Les rabais stupides coûtent cinq fois plus cher que les bénéfices qu'ils génèrent.
- Psychologie des prix (effet d'ancrage, aversion aux pertes, signalisation)
aident à la vente

