



# سفر قیمت گذاری

گذار و تحول سازمانی به سوی تعالی قیمت گذاری

استفان ام. لیوزو

مجموعه

مدیریت  
قیمت

۷

ترجمه:

دکتر محسن نظری

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

سارا رمضانی



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه

لیوتسو، استفان

Liozu, Stephan

عنوان و نام پدیدآور

سفر قیمت‌گذاری / استفان ام. لیوزو؛ ترجمه محسن نظری، سارا رمضانی.

مشخصات نشر

تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری

۲۴۰ ص.

فروست

مجموعه مدیریت قیمت؛ ۷.

شابک

۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۴۱۳-۲

وضعیت فهرست نویسی

فیا

یادداشت

The pricing journey: the organizational transformation toward pricing excellence, 2015.

موضوع

قیمت‌گذاری

موضوع

Pricing

موضوع

تحول سازمانی

موضوع

Organizational change

شناسه افزوده

نظری، محسن - مترجم

شناسه افزوده

رمضانی، سارا - مترجم

شناسه افزوده

Ramezani, Sara

رده بندی کنگره

HF۵۴۱۶/۵/۹۷۱۳۷

رده بندی دیویی

۶۵۰.۱۱۶

شماره کتابشناسی ملی

۸۶۴۸۵۰۶

دید الکترونیکی کتاب‌های نگاه دانش

www.negahedanesh.com



اخبار کتاب‌های نگاه دانش

Telegram.me/negahedanesh

## انتشارات نگاه دانش

- |                         |   |                              |
|-------------------------|---|------------------------------|
| نام کتاب                | : | سفر قیمت‌گذاری               |
| مؤلفان                  | : | استفان م. لیوزو              |
| مترجمان                 | : | دکتر محسن نظری - سارا رمضانی |
| ناشر                    | : | انتشارات نگاه دانش           |
| حروف نگاری، صفحه آرایی  | : | راحله سادات عطائی            |
| طراح جلد                | : | نگاه دانش                    |
| نوبت چاپ                | : | اول - ۱۳۹۸                   |
| قیمت                    | : | ۵۰,۰۰۰ تومان                 |
| تیراژ                   | : | ۵۰ نسخه                      |
| لیتوگرافی / چاپ و صحافی | : | باختر - طیف نگار             |
| شابک                    | : | ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۴۱۳-۲            |

**توجه:** کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است و هیچ کس حقیقی و حقوقی حق چاپ و برداشت تمام یا قسمتی از اثر را به صورت چاپ، فتوکپی، جزو، و حتی دست‌نویس ندارد و متخلفین به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرد.

انتشارات نگاه دانش: انقلاب - ف ۱۲ فروردین - ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱ - طبقه ۲ - واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۲      تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

## مقدمه مترجمین

بعد از سخنرانی در کنفرانس‌ها و اجرای کارگاه‌های آموزشی قیمت‌گذاری و مراجعه‌های مدیران بنگاه‌ها، با این سوال‌ها زیاد مواجه می‌شویم که مباحث مربوط به قیمت‌گذاری را چگونه در سازمان اجرایی کنیم؟ تغییر از قیمت‌گذاری سنتی هزینه محور به قیمت‌گذاری ارزش محور چه مراحلی دارد؟ از کجا شروع کنیم؟ اولین قدم برای قیمت‌گذاری صحیح چه باید باشد؟ آیا تغییر استراتژی قیمت‌گذاری بنگاه آسان است و چه مقدار زمان نیاز دارد؟ آیا با دو یا سه جلسه مشاوره می‌توان روش‌های قیمت‌گذاری سودآور را اجرا نمود؟ این کتاب پاسخی برای سوال‌های بالا می‌باشد.

نویسنده کتاب که سال‌ها تجربه علمی و عملی در مباحث گذار و تحول قیمت‌گذاری شرکت‌های اروپایی و آمریکایی را دارد، شما را با این سفر و گذار و تحول آشنا می‌نماید و همراه شما و راهنمایان در این سفر به سوی تعالی قیمت‌گذاری خواهد بود. بنگاه‌های غربی که در مباحث قیمت‌گذاری در آغازین گام‌های خود می‌باشند به تجربیات نویسنده کتاب برای طی این سفر به شکل علم‌نیز دارند و این انگیزه ما برای ترجمه کتاب و ورود آن به ادبیات قیمت‌گذاری کشور بوده است.

در سازمان‌های برانی قیمت‌گذاری را بیشتر یک فعالیت تکنیکی می‌دانند که با ورود نرم‌افزارهای قیمت‌گذاری و استفاده از داده‌های کلان و دانش T و ... این ترایش‌ها در حال تشدید است. نویسنده در کتاب نشان می‌دهد که این فعالیت‌های تکنیکی اگر همراه با تغییرات استراتژیک سازمانی نباشد و در DNA سازمان وارد نشود و نهادینه و درونی نگردد به تعالی قیمت‌گذاری و اهداف خود منجر نخواهد شد.

لیوزو تاکید زیاد دارد که یک تحول قیمت‌گذاری، مساله‌ای بیشتر از انقلاب فناوری و به کارگیری نرم‌افزارهای بهینه‌سازی قیمت و مدیریت درآمد است. قیمت‌گذاری یک تحول عمیق است که کل سازمان را باید در بر گیرد. این تغییرات باید به خورد سازمان برود تا برگشت‌ناپذیر شود و شیوه دویینگر در تحول قیمت‌گذاری با شکست مواجه می‌شود. به عبارت دیگر گذار و تحول قیمت‌گذاری، یک گذار و تحول کل سازمان هم باید باشد.

سفر قیمت‌گذاری، سفری است با گام‌های کوچک. این سفر همانند سفر یک کوهنورد است نه سفر یک دوند. از دید نویسنده این سفر حداقل ۴ تا ۷ سال به درازا خواهد کشید. سریع طی کردن این مسیر، به مقاومت و گداز کارشکنی دیگر بخش‌های سازمان منجر شده و کل سفر را به خطر می‌اندازد و نهایتاً به شکست روزه گذار قیمت‌گذاری خواهد انجامید و خبر بدتر این است که بعد از شکست، دوباره شروع کردن آن سال‌های زیادتری زمان بجز خواهد داشت.

آرام بودن و تدریجی بودن این سفر، به دلیل لزوم همراهی سایر بخش‌های سازمان می‌باشد. احتیاج به تعدیل ذهنی همه افراد سازمان دارد و اگر به بعد احساسی و رفتاری و اجتماعی گذار و تحول قیمت‌گذاری توجه نگردد، مورد پذیرش قرار نخواهد گرفت و مجبور به بازگشت از این سفر خواهیم بود. در این سفر باید همه افراد سازمان را با فرایق سفر سوار نمود تا این سفر موفق و لذت بخش گردد. هماهنگ‌سازی دیگر بخش‌ها سازمان بخصوص واحد فروش و غلبه بر افسانه‌های موجود در مورد قیمت‌گذاری نیازمند همراهی بالاترین مقام اجرایی سازمان با این سفر است. اعتماد و اعتقاد همه افراد سازمان به ضرورت این سفر لازمه همراهی آنان می‌باشد همه باید حس کنند که موفقیت این سفر موفقیت آن‌ها نیز می‌باشد و منافع تحول قیمت‌گذاری منحصر به واحد خاصی نیست و یک بازی برد برد می‌باشد که همه ذینفعان از مشتریان تا واحدهای مختلف سازمان و ... از آن بهره‌مند می‌شوند. در این صورت آن‌ها همراهی خواهند نمود و سفر قیمت‌گذاری، سفری جمعی و البته لذت بخشی و با خروجی مثبت برای همه تلقی خواهد گردید.

این سفر چند ساله، چند مرحله‌ای و چند بعدی می‌باشد. سرعت زیاد، خطر شکست و عدم موفقیت را زیاد می‌نماید و پادمان باشد که موفقیت چندین پدر دارد و شکست یتیم می‌باشد. شکست بروزه تحول و گذار قیمت‌گذاری موضع قیمت‌گذاری را در بنگاه تضعیف می‌نماید و شروع مجدد آن بسیار سخت‌تر از اول خواهد بود.

قیمت‌گذاری یک سفر است نه یک مقصد. مسیر هم جزء مقصد است باید از مسیر هم لذت و فایده نصیب سازمان شود تا مقاومت‌ها به شکست منجر نشود. بردهای کوتاه مدت و نشان دادن نتایج در طی این مسیر لازمه همراهی دیگر اعضای با ادامه مسیر می‌باشد. لازمه طی این مسیر همراهی دیگر بخش‌های سازمان می‌باشد. اگر تکنیک‌های قیمت‌گذاری توسط دیگر واحدهای سازمانی مورد پذیرش قرار نگیرد و گذار قیمت‌گذاری با ساختار سازمانی جدید، قابلیت‌های جدید، فرایندها و ابزارهای جدید و سیستم‌های انگیزشی جدید همراه نگردد، یک سفر نیمه کاره خواهد بود.

هر چند این سفر طولانی می‌باشد ولی سفری زیباست که با تسلیم نشدن در برابر سختی‌های آن، همراه کردن کل سازمان و بهره‌مندی همه ذینفعان از منافع سفر و همراهی عالی‌ترین مقام شرکت در این سفر لذت‌های آن را بیشتر احساس خواهید نمود. برای لذت بردن از این سفر هر از چند گاهی به مسیر طی شده نگاهی بیندازید و به موفقیت‌ها تمرکز کنید. از این که توانسته‌اید منشا فایده‌ای برای همه ذینفعان شوید به خود افتخار کنید.

همراهی تجربیات نویسنده کتاب با شما، این سفر را برای شما شیرین‌تر و اثر بخش‌تر خواهد نمود. اطمینان داریم که مدیران قیمت‌گذاری در ایران، راهنمایان خوبی در سفر تحول قیمت‌گذاری برای رسیدن به تعالی قیمت‌گذاری خواهند بود و مزیت قوی را یکی از ابعاد مزیت رقابتی بنگاه‌های ایران تبدیل خواهند نمود.

محسن نظری

سارا رمضانی

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

فروردین ۹۸

## فهرست

### مقدمه

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| فهرمندی در برابر مشارکت مدیریت ارشد .....      | ۸۰ |
| نقش قهرمانان متفکر .....                       | ۸۳ |
| عقلانیت در تصمیم‌گیری .....                    | ۸۴ |
| ذهن آگاهی جمعی .....                           | ۸۵ |
| نتیجه‌گیری: مدیریت قیمت‌گذاری رو به بالا ..... | ۸۳ |
| قهرمانان: نکاتی برای آغاز سفر .....            | ۸۷ |

### ✓ فصل چهارم - مدیریت قیمت رهبری مرکزی

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| درک و دریافت یا درس آموزه ما از ادبیات .....                       | ۹۰  |
| متمرکزسازی و غیرمتمرکزسازی .....                                   | ۹۱  |
| تفویض اختیار قیمت‌گذاری .....                                      | ۹۲  |
| مقایسه گزینه‌های قیمت‌گذاری متمرکز و غیرمتمرکز در طراحی‌های ... .. | ۹۲  |
| قیمت‌گذاری غیرمتمرکز .....                                         | ۹۳  |
| قیمت‌گذاری با حمایت مرکزی .....                                    | ۹۴  |
| قیمت‌گذاری با رهبری مرکزی .....                                    | ۹۵  |
| قیمت‌گذاری متمرکز .....                                            | ۹۷  |
| مدیریت قیمت‌گذاری به صورت رهبری مرکزی .....                        | ۹۸  |
| طراحی کنسول قیمت‌گذاری به عنوان یک نسخه راهبردی .....              | ۱۰۴ |
| رقابت با کمک طراحی: طراحی منحصر به فرد برای کسب ... ..             | ۱۰۶ |
| نتیجه‌گیری: طراحی پویا .....                                       | ۱۰۷ |
| مدیریت قیمت‌گذاری با رهبری مرکزی: نکاتی برای آغاز حرکت ... ..      | ۱۰۸ |
| د مورد تحقیق .....                                                 | ۱۰۹ |

### ✓ فصل پنجم - قابلیت‌ها

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| در ... نوشته‌های حاصل از مطالعه ادبیات موجود .....    | ۱۱۲ |
| قابلیت‌های ... برای کدامند؟ .....                     | ۱۱۳ |
| قابلیت‌های قیمت‌گذاری ... و ... ..                    | ۱۲۰ |
| در مورد تحقیق .....                                   | ۱۲۱ |
| دستیابی به قابلیت‌های ... ..                          | ۱۲۲ |
| یک دیدگاه فنی اجتماعی به ... ..                       | ۱۲۳ |
| قابلیت‌های قیمت‌گذاری نیازمند هر دو نوع یادگیری ..... | ۱۲۵ |
| نتیجه‌گیری: محدودیت‌های قابلیت‌ها .....               | ۱۲۶ |
| قابلیت‌ها: چهار نکته آغازین .....                     | ۱۲۶ |

### ✓ فصل ششم - ظرفیت تغییر

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| در مورد تحقیق .....                     | ۱۳۲ |
| درس آموخته‌های حاصل از ادبیات .....     | ۱۳۲ |
| دوستوئی سازمانی (هموسی + سازگاری) ..... | ۱۳۴ |
| رفتارهای قهرمانانه .....                | ۱۳۴ |
| زمینه سازمانی .....                     | ۱۳۴ |

### ✓ فصل اول - چپستی تعالی قیمت‌گذاری

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| تکامل قیمت‌گذاری .....                    | ۱۶ |
| قیمت‌گذاری، رشته قدرتمندی است .....       | ۱۸ |
| حرکت به سوی درک جدیدی از قیمت‌گذاری ..... | ۲۰ |
| مبانی تحقیق .....                         | ۲۲ |
| عوامل کلیدی قیمت‌گذاری خوب .....          | ۲۳ |

### شبکه قابلیت قیمت‌گذاری

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| شبکه قابلیت قیمت‌گذاری .....                           | ۳۱ |
| وضع قیمت .....                                         | ۳۴ |
| تحقق قیمت .....                                        | ۳۶ |
| مناطق پنج گانه قیمت‌گذاری .....                        | ۳۸ |
| گذار به جهت‌گیری قیمت‌گذار و ... ..                    | ۴۲ |
| رسیدن به منطقه .....                                   | ۴۴ |
| تنها یک مسیر درست وجود ندارد، اما چهار مسیر درست ..... | ۴۵ |
| نتیجه‌گیری .....                                       | ۴۷ |

### ✓ فصل دوم - آغاز سفر به سوی قیمت‌گذار

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| مدل بلوغ قیمت‌گذاری .....                                   | ۵۰ |
| مدلی برای گذار .....                                        | ۵۲ |
| گام اول: تفهیم و کنووش .....                                | ۵۲ |
| گام دوم: مبناسازی یا ایجاد مینا .....                       | ۵۴ |
| گام سوم: اتخاذ آزمایشی .....                                | ۵۵ |
| گام چهارم: اتخاذ تدریجی .....                               | ۵۶ |
| گام پنجم: یکپارچگی پویای تشکیلاتی .....                     | ۵۷ |
| موانع و دست‌اندازه‌های پیش‌رو در طول مسیر سفر به سوی ... .. | ۵۹ |
| ۵ سی (C) گذار قیمت‌گذاری .....                              | ۶۱ |
| ۱. قهرمانان .....                                           | ۶۲ |
| ۲. مدیریت متمرکز .....                                      | ۶۴ |
| ۳. قابلیت‌های قیمت‌گذاری .....                              | ۶۵ |
| ۴. ظرفیت تغییر .....                                        | ۶۶ |
| ۵. اطمینان .....                                            | ۶۶ |
| نتیجه‌گیری .....                                            | ۶۸ |

### ✓ فصل سوم - قهرمان: هدایت بسیج سازمانی

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| برداشت‌های مدیریت ارشد اجرایی نسبت به قیمت‌گذاری .....  | ۷۳ |
| قهرمانان قیمت‌گذاری و رهبری گذار .....                  | ۷۶ |
| صورت فلکی رفتارهای قهرمانی و حمایتی در قیمت‌گذاری ..... | ۷۸ |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی                          | ۱۳۶ |
| گذار و تغییر بازگشت نپذیر                          | ۱۳۸ |
| ابعاد تغییر تحول‌گرا در قیمت‌گذاری                 | ۱۴۲ |
| انتخاب نام مناسب برای پروژه                        | ۱۴۷ |
| زبان ارزش و تغییر                                  | ۱۴۸ |
| نتیجه‌گیری دست اندرکاران قیمت‌گذاری باید کارگزاران | ۱۵۰ |
| ظرفیت تغییر نکاتی برای آغاز به کار                 | ۱۵۱ |

### ✓ فصل هفتم - اطمینان، سوخت‌گذار سازمانی

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| درس آموزه‌های ادبیات                                   | ۱۵۴ |
| ابعاد اطمینان جمعی در قیمت‌گذاری                       | ۱۵۵ |
| اطمینان در کل به باورها جمعی از می‌گردد                | ۱۵۷ |
| حرکت انقلابی به سه دست‌بازی به ارزش اطمینان‌سازی       | ۱۵۹ |
| ۱. تصدیق و تشخیص                                       | ۱۶۰ |
| ۲. انگیزش و شجاعت بحث                                  | ۱۶۱ |
| ۳. تجربه                                               | ۱۶۲ |
| ۴. گذار                                                | ۱۶۴ |
| ۵. مقاعدسازی و متقوگرای                                | ۱۶۵ |
| ۶. اطلاع‌رسانی                                         | ۱۶۸ |
| فرق میان اطمینان به قیمت‌گذاری با گستاخی در قیمت‌گذاری | ۱۶۸ |
| نتیجه‌گیری خودتان را باور کنید                         | ۱۶۸ |
| اطمینان نکاتی برای آغاز                                | ۱۶۹ |
| پانویس                                                 | ۱۶۹ |
| در مورد تحقیق                                          | ۱۷۰ |

### ✓ فصل ۸ - موانع احتمالی بر سر راه سفر قیمت‌گذاری

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| ۱. نبود شجاعت و تمایل در هیئت مدیره                    | ۱۷۲ |
| ۲. تسلیم شدن در برابر سختی‌ها                          | ۱۷۴ |
| ۳. تمرکز افراطی بر قابلیت‌های تکنیکی                   | ۱۷۵ |
| ۴. اتخاذ یک نگاه تک بُعدی به قیمت‌گذاری                | ۱۷۵ |
| ۵. عجه داشتن در ضی کردن سفر                            | ۱۷۶ |
| ۶. تسلیم شدن در برابر آشوب‌های بازاری و اقدامات کاهش   | ۱۷۷ |
| ۷. ارائه اشتباه دامنه فرایند گذار                      | ۱۷۸ |
| ۸. نپرداختن به دلایل ریشه‌های مشکلات و مسائل           | ۱۷۹ |
| ۹. دست کم گرفتن پیچیدگی قیمت‌گذاری و                   | ۱۸۰ |
| ۱۰. دست کم گرفتن دشواری همراه سازی نیروی               | ۱۸۲ |
| ۱۱. ناکامی در معرفی قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش           | ۱۸۳ |
| ۱۲. روبه‌رو شدن با رویدادهای غیرقابل کنترلی که گذار را | ۱۸۵ |
| نتیجه‌گیری                                             | ۱۸۶ |

### ✓ فصل نهم - افسانه‌های قیمت‌گذاری در سطح سازمانی

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| افسانه‌های مدرن قیمت‌گذاری                         | ۱۸۸ |
| افسانه‌های حاکم در فکر و ذهن روسای سازمان          | ۱۹۱ |
| افسانه: میمون‌ها دلار پول و زمان زیادی برای آغاز   | ۱۹۲ |
| افسانه: قیمت‌گذاری یک دیسپنین علمی و کاملاً        | ۱۹۴ |
| افسانه: کسب و کار ما معمول شده است                 | ۱۹۶ |
| افسانه: شما هرگز نباید رهبری قیمت‌گذاری را         | ۱۹۷ |
| افسانه: ما از نظر منطقی مشکلی در قیمت‌گذاری نداریم | ۱۹۹ |
| نتیجه‌گیری                                         | ۲۰۲ |

### ✓ فصل دهم - مهارت‌های قیمت‌گذاری لازم در در رویارویی با

#### پیچیدگی و پیوایی‌های محیطی

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| ظهور فناوری قیمت‌گذاری                    | ۲۰۶ |
| توازن بین مهارت‌های نرم و سخت             | ۲۰۷ |
| مدیریت پیچیدگی ارزش و مدیریت قیمت‌گذاری   | ۲۱۰ |
| مدیریت پیچیدگی                            | ۲۱۰ |
| بعد سیستم‌های یون                         | ۲۱۲ |
| سیستم‌های ارتباطی و مفسر پیچید            | ۲۱۳ |
| اهرم‌سازی پیچیدگی سازمانی برای متمایزسازی | ۲۱۶ |
| دستورکز جدید آموزشی                       | ۲۱۸ |
| نتیجه‌گیری                                | ۲۱۹ |

#### ✓ فصل یازدهم - جمع بندی

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| مردان و زنان امریکاز                  | ۲۲۲ |
| بینیهای برای جمع‌گذاری مبتنی بر تغییر | ۲۲۵ |
| چرایی اهمیت این کتاب                  | ۲۲۶ |
| چرا باید مراقب بود؟                   | ۲۲۸ |
| از اینجا به کجا می‌رویم               | ۲۲۸ |
| منابع                                 | ۲۳۰ |