



قیمت گذاری در عمل

به کارگیری نظریه قیمت گذاری برای افزایش سود پایدار

مایکل کلوگریدز



ترجمه:

دکتر محسن نظری

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مهندس سارا آقابابایی

مهندس الهام مهرجو



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه

کلوگریدز، مایکل
Calogridis, Michael

عنوان و نام پدیدآور

قیمت‌گذاری در عمل: به کارگیری نظریه قیمت‌گذاری برای افزایش سود پایدار / مایکل کلوگریدز؛ ترجمه محسن نظری، سارا آقابابایی، الهام مهرجو.

مشخصات نشر

تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری

۲۰۸ ص.

فروست

مجموعه مدیریت قیمت: ۸

شابک

۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۴۱۸-۷

وضعیت فهرست نویسی

فیا

یادداشت

عنوان اصلی: Practical pricing: translating pricing theory into sustainable profit improvement, 2010.

عنوان دیگر

به کارگیری نظریه قیمت‌گذاری برای افزایش سود پایدار.

موضوع

قیمت‌گذاری

موضوع

Pricing

شناسه افزوده

نظری، محسن، مترجم

شناسه افزوده

آقابابایی، سارا، مترجم

شناسه افزوده

مهرجو، الهام، مترجم

رده بندی کنگره

HF ۴۱۶

رده بندی دیویی

۶۵۸/۰۶

شماره کتابشناسی ملی

۰۵۹۲

خرید مکترونیکی کتاب‌های نگاه دانش

www.negahedanesh.com

اخبار حساب‌ها: نگاه دانش

Telegram.me/negahedanesh

انتشارات نگاه دانش

♦ نام کتاب

قیمت‌گذاری در عمل

♦ مؤلفان

مایکل کلوگریدز

♦ مترجمان

دکتر محسن نظری - سارا آقابابایی - الهام مهرجو

♦ ویراستار علمی

دکتر عزت‌الله عباسیان

♦ ناشر

انتشارات نگاه دانش

♦ حروف نگاری، صفحه آرایی

راحله سادات عطانی

♦ طراحی جلد

نگاه دانش

♦ نوبت چاپ

اول - ۱۳۹۸

♦ قیمت

۴۰,۰۰۰ تومان

♦ تیراژ

۵۰ نسخه

♦ لیتوگرافی / چاپ و صحافی

باختر - رسام - چاوش

♦ شابک

۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۴۱۸-۷

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 - سافتمان ناشران پلاک ۷۷۱ - طبقه ۷ - واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۲

تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

مقدمه مترجمین

قیمت یکی از چهار پی (4P) آمیخته بازاریابی می‌باشد. گفته می‌شود تفاوت عمده این «پی» با دیگر «پی‌های» آمیخته بازاریابی این است که قیمت درآمدزا می‌باشد و دیگر اجزا آمیخته بازاریابی هزینه ایجاد می‌نمایند. ولی قیمت کارکردها و ویژگی‌های دیگری نیز دارد:

- قیمت ضمن این که ارزش ایجاد شده توسط سایر پی‌های آمیخته بازاریابی را کسب می‌کند، خود نیز ایجاد ارزش می‌نماید. قیمت‌گذاری پرستیژی و قیمت‌گذاری روانشناسی، قیمت به عنوان علامت کیفیت نمونه‌هایی از ایجاد ارزش و یا تأثیرگذاری قیمت بر ارزش ادراکی مصرف‌کنندگان می‌باشد.
- قیمت انعطاف‌ترین جزء آمیخته بازاریابی است و به همین دلیل نیز حساسترین آن. تغییر جزئی در قیمت، منجر به تغییر کلانی در درآمد و سود شرکت‌ها خواهد گردید. این تصور که یک درصد تغییر در قیمت چندان تأثیرگذار نخواهد بود تصوری نادرست می‌باشد، بنابراین تعیین و تنظیم قیمت باید با دقت بسیار با صحت گیر. مبتنی بر تجزیه و تحلیل‌های مبتنی بر داده و دانش عمیق مدیران باشد.
- معمولاً گفته می‌شود افزایش قیمت باعث واکنش مصرف‌کنندگان می‌گردد ولی کاهش قیمت نیز بر خریداران تأثیرگذار است. امری حاس می‌باشد. فرض کنید شما کالا یا خدمتی را هفته قبل خریداری نموده‌اید و اکنون مشاهده می‌کنید که همان کالا یا خدمت با ۵۰ درصد تخفیف بفروش می‌رسد. چه احساسی به شما دست می‌دهد؟ چه آتش و رفتاری انجام خواهید داد؟ گول خوردن؟ شانس نداشتن؟ اعتراض به فروشگاه و فروشنده؟ تبعیض منفی برای فروشگاه؟ و بنابراین تصمیم کاهش قیمت نیز به اندازه افزایش قیمت باید با دقت و شناخت خوب مختلف آن اتخاذ گردد.

با مثال‌های متعددی می‌توان نشان داد که قیمت فقط یک عدد نمی‌باشد و جزء قابل مدیریت و ادراک‌پذیر و بسیار حساس و تأثیرگذار آمیخته بازاریابی و استراتژی شرکت‌ها می‌باشد.

متأسفانه به این عنصر مهم و تأثیرگذار در بنگاه‌های ایرانی به اندازه دیگر عناصر آمیخته بازاریابی توجه نشده است. به عنوان مثال چارچوب ذهنی مدیران در مورد نوآوری عمدتاً در مورد محصول است و به نوآوری در قیمت‌گذاری توجه کمتری می‌شود در حالی که با تغییر تکنولوژی وقتی طراحی محصول، توزیع و تبلیغات دچار نوآوری می‌شود باید نوآوری در قیمت‌گذاری نیز صورت پذیرد تا قادر به کسب ارزش‌های ایجاد شده ناشی از نوآوری در سایر اجزا آمیخته بازاریابی باشیم. روش‌های قیمت‌گذاری نامناسب در بنگاه‌های ایرانی مانعی برای سودآوری آنان و خدمت به ذینفعان سازمان شده است.

شرکت‌ها و سازمان‌هایی نیز می‌باشند که به محض آشنایی با مباحث قیمت‌گذاری اظهار علاقمندی می‌نمایند و تصور می‌کنند که فوراً می‌توان استراتژی قیمت‌گذاری و ساختار سازمانی قیمت‌گذاری را تغییر داد. ولی همان گونه که در مقدمه کتاب سفر قیمت‌گذاری اشاره شد این راهی است که همانند یک کوهنورد باید طی نمود نه یک دوندۀ دو سرعت. لازمه این کار پیش از دویدن، برداشتن گام‌های آهسته و مطمئن می‌باشد. قیمت‌گذاری فقط مباحث تکنیکی نیست باید در رفتار و فرهنگ سازمان جاری شود و جزئی از DNA سازمان گردد.

لازمه اینکه مطالعات قیمت‌گذاری و طراحی استراتژی قیمت‌گذاری فقط خروجی (OUTPUT) نباشد و به دستاورد (OUTCOME) و تأثیر (IMPACT) هم منجر گردد، مشارکت همه واحدهای سازمان و ذینفعان و تغییر در رفتار و فرهنگ سازمان ضروری می‌باشد و این موضوع سفری چند ساله می‌باشد و پیش نیاز آن تغییر ذهنیت مدیران سازمان از قیمت‌گذاری فقط به عنوان تعیین لیست قیمت می‌باشد.

با توجه به مباحث ارائه شده وقتی کتاب «قیمت‌گذاری در عمل» نوشته «مایکل کلوگریدز» را دیدیم، جای خالی آن را در ادبیات قیمت‌گذاری کشور احساس کردیم و مطالعه آن را در تغییر نگرش به مباحث قیمت‌گذاری در بنگاه‌های ایرانی مفید تشخیص دادیم.

نویسنده کتاب دی آکادمیک و استاد دانشگاه نمی‌باشد بلکه تجربه‌اش در صنعت می‌باشد. سال‌ها تجربه در شرکت مشاوره قیمت‌گذاری و معاون قیمت‌گذاری شرکت‌هایی مثل اریکسون و فیلیپس و... در کارنامه او می‌باشد و دارای مدرک MBA از دانشگاه سن دیگو می‌باشد. تجربه قیمت‌گذاری مستمر و طولانی در صنایع مختلف مثل رسانه و ارتباطات، خرده‌فروشی، مراقبت‌های بهداشتی و سلامتی و دیگر صنایع را دارا می‌باشد و این تجربه عملی و علمی و درگیر بودن با مباحث قیمت‌گذاری در صنایع گوناگون پشتوانه وی در نوشتن این کتاب بوده است که به تمایز کتاب او با کتاب‌های دیگر بعد از آکادمیک نویسندگانش بیشتر بوده منجر شده است.

فصولی در کتاب وجود دارد که در کتاب‌های دیگر کمتر مشاهده می‌نمایند و یا به دقت کتاب حاضر تشریح نشده است. به عنوان مثال، مباحث آموزش قیمت‌گذاری، دیگر واحدهای سازمان، داشبورد قیمت‌گذاری، قیمت‌گذاری استثنائات و انگیزش نیروی فروش برای تخفیف و یا فصل نشت‌های قیمت و تأکید بر آبشار قیمت و... مباحثی می‌باشند که بشدت سازمان‌ها در عمل با آن دست‌وپا می‌زنند و مسئله مدیران قیمت‌گذاری در سازمان‌ها بوده و می‌باشد.

نویسنده به خوبی جایگاه نقش مشاوران قیمت‌گذاری و نقش نرم‌افزارها در قیمت‌گذاری را در مدیریت قیمت تشریح می‌نماید و حتی مدیریت جلسات قیمت‌گذاری و ساختار سازمانی قیمت‌گذاری و ارتباط بین واحدهای مختلف سازمان و مدیریت تنش بین این واحدها در قیمت‌گذاری را بخوبی به عنوان فردی که در حل این قضایا بوده تشریح و راهکار ارائه می‌نماید. مدیریت انحرافات قیمت و همسویی مشوق‌های واحد فروش پیرامون اهداف قیمت‌گذاری را مورد تأکید قرار می‌دهد و در همه این موارد شما را در تجربه‌های خود سهیم می‌کند.

برای قیمت‌گذاری موفق و تبیین دلایل شکست قیمت‌گذاری و قرار گرفتن در مسیر تعالی قیمت‌گذاری بر سه عامل تأکید می‌نماید:

- نقش مدیر عامل به عنوان حامی
- تغییر رفتار در سازمان
- تغییر فرهنگ و فضای سازمان در جهت قیمت‌گذاری ارزش محور

بدون این سه عامل طراحی و اجرای استراتژی قیمت‌گذاری در سازمان موفق نخواهد بود. البته بر تجزیه و تحلیل‌های کمی و مبتنی بر داده برای عیب‌یابی قیمت‌گذاری موجود در سازمان و شناسایی و پیش‌بینی رفتارها نیز تأکید می‌نماید و ضرورت آن‌ها را منکر نمی‌شود. هنگام خواندن کتاب حس می‌کردیم که همراه نویسنده در جریان مسایل کلیدی قیمت‌گذاری سازمان و ارائه راحل برای آن‌ها قرار داریم. امیدوارم شما هم هنگام خواندن کتاب این حس را داشته باشید.

اطمینان داریم این کتاب نیز نقش خود را در معرفی اهمیت طراحی و اجرای استراتژی قیمت‌گذاری صحیح برای سازمان‌های ایرانی ایفا خواهد نمود و به ادبیات قیمت‌گذاری در ایران کمک خواهد نمود. امید داریم مدیران ایرانی با استفاده از تجربه قیمت‌گذاری در سازمان‌های سایر کشورها و درک شرایط محیطی و با استفاده از نبوغ خود، رسالت خود را در تعالی قیمت‌گذاری بنگاه‌های ایرانی انجام دهند.

محسن نظری

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

خرداد ۹۸

فهرست مطالب

فصل اول: مقدمه

۱۲	مقدمه‌ای بر قیمت‌گذاری
۱۳	تمرکز اخیر بر پدیده قیمت‌گذاری
۱۴	چرا قیمت‌گذاری در بسیاری از شرکت‌ها با شکست مواجه می‌شود؟
۱۷	اصول یک استراتژی قیمت‌گذاری موثر
۲۰	مشاوران چه نقش‌هایی را در قیمت‌گذاری ایفا می‌کنند؟
۲۱	شرکت‌ها و صنایع دارای سابقه طولانی مدت در قیمت‌گذاری
۲۱	درآمد خالص - سود
۲۱	تعریف قیمت‌گذاری در ع
۲۱	اهداف کلی کسب و کارها
۲۱	ایجاد برنامه قیمت

فصل دوم: ارزیابی اولیه قیمت

۲۷	ارزیابی قیمت‌گذاری
۲۹	چه کسی ارزیابی قیمت‌گذاری را اجرا می‌کند؟
۲۹	قیمت‌گذاری اثربخش مهم است
۳۲	تعیین یک قیمت پیشنهادی کلی برای یک قرارداد یا مناقصه
۳۷	تحلیل و ارائه ارزیابی قیمت‌گذاری

فصل سوم: پشت قیمت

۴۱	اندازه‌گیری و مدیریت پشت قیمت
۴۲	محاسبات/تحلیل‌هایی برای تعیین پشت قیمت
۴۳	ارائه یافته‌های اولیه پشت قیمت
۴۳	تکمیل محاسبه پشت قیمت
۴۴	خواندن نتایج
۴۹	تخفیف‌دهی
۵۲	پیروزی‌های سریع (موقعیت‌های سهل الوصول)

فصل چهارم: منابع قیمت‌گذاری

۵۵	مسائل داده‌ها و سیستم‌ها
۵۷	مصاحبه‌ها و بازخوردها
۵۸	شناسایی منابع قیمت‌گذاری

فصل پنجم: فرهنگ و رفتار قیمت‌گذاری

۶۳	رهبری اجرایی
۶۵	ایجاد خرید شرکتی در سطح اجرایی
۶۶	هماهنگ‌سازی سایر تیم‌ها با تیم فروش
۷۱	تیم بازاریابی
۷۳	تیم امور مالی

فصل ششم: استراتژی قیمت گذاری سطح بالا

۷۵	اهداف کلی استراتژی قیمت گذاری
۷۷	در نظر گرفتن قیمت های جهانی
۷۸	همراستا سازی های اساسی
۷۸	استراتژی های قیمت ویژه محصول
۷۸	قیمت گذاری نفوذی
۷۹	مایه گیری بازار
۷۹	قیمت گذاری ارزشی
۷۹	رهبر زبان
۸۰	قیمت گذاری روان شناختی
۸۰	نرخ جاری (رهبری قیمت)
۸۰	قیمت گذاری مناقصه ای (پیشنهاد حراج)
۸۱	تبعیض قیمت
۸۱	قیمت گذاری اضافه بر تمام
۸۱	تأثیر کشش

فصل هفتم: اقدامات قیمت گذاری

۸۳	افزایش قیمت سالانه
۸۴	قراردادها، مشتریان بزرگ، و افزایش قیمت
۸۶	تطبیق قرارداد
۸۷	بررسی های رقابتی
۸۸	اضافه بها
۸۸	بهینه سازی ترکیب محصول
۸۹	افزایش هزینه مواد خام
۸۹	تجدید نظر در ساختار تخفیف
۹۰	ایجاد تغییر در حداقل اندازه سفارش
۹۰	مطالبه هزینه در ازای تحویل سفارش و خدمات خاص
۹۰	دریافت هزینه برای مهندسی و نصب
۹۰	دریافت هزینه در ازای اضافه کار برای سفارش های فوری
۹۰	جمع آوری بهره از حساب های منقضی
۹۱	تولید کمتر محصولاتی که حاشیه سود پایین تری دارند
۹۱	افزودن بند جریمه به قراردادها
۹۱	تغییر اندازه سبد محصول
۹۱	محصولات جدید

فصل هشتم: توسعه برنامه قیمت

۹۶	داده ها
۹۷	فرهنگ و رفتار در برنامه قیمت گذاری
۹۸	قیمت گذاری محصول
۹۹	تصمیم قیمت گذاری
۱۰۰	منطقی جلوه دادن خرید
۱۰۰	دو پایه قیمت گذاری
۱۰۱	تعیین قیمت محصول
۱۰۱	مورد کسب و کار اولیه
۱۰۳	تحقیقات بازار
۱۰۵	هوش رقابتی

۱۰۸	 داده‌های سابق شرکت
۱۰۹	 تعیین یک قیمت خالص

فصل نهم: تخفیف‌دهی و سایر مشوق‌ها

۱۱۵	 آماده‌سازی برنامه تخفیف
۱۱۶	 پیش‌بردها (پروموشن‌ها)، استردادها، و سایر انواع مشوق‌های مرتبط با تخفیف
۱۱۷	 «خزش» تخفیف
۱۱۸	 اینرسی تخفیف

فصل دهم: قراردادهای مناقصه‌ها

۱۲۶	 توسعه پیشنهاد و مذاکره و فرایند انعقاد قرارداد
۱۲۷	 فرایند تجزیه و تحلیل
۱۲۸	 جلسات پیش از مناقصه
۱۲۹	 توسعه یک استراتژی قیمت‌گذاری
۱۳۰	 نشست استراتژی تیم مناقصه
۱۳۱	 تعیین اهداف براساس حساب
۱۳۵	 مذاکره بر سر قیمت حساب‌های بزرگ
۱۳۷	 مشتری
۱۳۸	 عرضه‌کننده
۱۴۰	 آموزش قیمت‌گذاری به نمایندگان فروش
۱۴۱	 سایر حساب‌های قراردادی
۱۴۲	 سایر قسمت‌های فرایند مناقصه
۱۴۳	 بررسی و تأیید امضای قرارداد
۱۴۳	 واگذاری قرارداد
۱۴۳	 تطبیق
۱۴۵	 اختصاص موقعیت‌های مشابه

فصل یازدهم: استثنای قیمت‌سازی

۱۴۷	 قیمت‌گذاری افزون بر هزینه
۱۴۸	 قیمت‌گذاری استثنائی
۱۴۹	 قیمت‌گذاری استثنائی و نیروی فروش
۱۵۰	 بهترین روش برای طراحی برنامه قیمت‌گذاری استثنائی
۱۵۰	 موقعیت‌دهی مشابه و قیمت‌گذاری استثنائی
۱۵۱	 آیا مشتریان از نرخ‌های مربوط به مشتریان دیگر اطلاع پیدا می‌کنند؟
۱۵۲	 ترتیب‌دهی جلسات استثنائی
۱۵۲	 اعضای تیم قیمت‌گذاری استثنائی باید هر چند وقت یک بار جلسه داشته باشند؟
۱۵۳	 تجزیه و تحلیل موارد استثنائی
۱۵۴	 «مدیریت» جلسات هفتگی در رابطه با قیمت‌گذاری استثنائی
۱۵۵	 حسابرسی تجزیه و تحلیل‌های استثنائی

فصل دوازدهم: سیاست‌ها و روش‌های اجرایی قیمت‌گذاری

۱۵۷	 نگارش سند سیاست و روش‌های اجرایی
۱۵۸	 تعاریف
۱۵۹	 مبالغ حاصله از سود حاشیه‌ای ناخالص و درصد سود حاشیه‌ای ناخالص
۱۵۹	 نرخ‌گذاری مجدد

۱۵۹	مقدار فروش اضافی (سال مالی جاری).....
۱۵۹	مقدار فروش اضافی (سال های مالی آتی).....
۱۵۹	فرآیند بررسی قیمت گذاری های استثنائی.....
۱۶۰	زمان گردش.....
۱۶۰	بخش ۲: فرآیند ثبت درخواست های استثنائی.....
۱۶۰	بخش ۳: فرآیند ارائه پیشنهادهای قیمت گذاری استثنائی.....
۱۶۱	بخش ۴: الگوهای استاندارد شده.....

فصل سیزدهم: اقدامات قیمت گذاری

۱۶۳	توسعه و پیاده سازی.....
۱۶۳	توسعه اقدامات قیمت گذاری.....
۱۶۴	فهرست اقدامات قیمت گذاری.....
۱۶۵	چرا بعضی وقت ها افزایش قیمت با عدم موفقیت رو به رو می شود؟.....
۱۶۹	تغییرات ساختار تخفیف.....
۱۷۰	آمیخته محصول بر اساس سطح قرارداد - بهینه سازی آمیخته محصول.....
۱۷۲	محصولات و قرارهای سودآور.....
۱۷۳	بررسی های حاشیه رد بر اساس سطح حساب و محصول.....
۱۷۳	شرایط مورد نیاز حداقل قیمت و حاشیه سود.....
۱۷۳	مدیریت آبشار قیمت.....
۱۷۴	بررسی جدول تخفیف دهی.....
۱۷۴	سایر نواحی آبشار قیمت.....
۱۷۵	شاخه های تایید - کمیته قیمت گذاری.....
۱۷۶	ارائه به کمیته قیمت گذاری.....
۱۷۶	مشکلات مربوط به ایده تشکیل کمیته قیمت گذاری.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داشبوردهای قیمت گذاری

۱۸۱	آبشار قیمت.....
۱۸۴	چرخه حیات محصول.....
۱۸۵	تأثیر کشش.....
۱۸۵	ارزش خالص فعلی / نرخ بازده داخلی بازدهی های مالی.....
۱۸۷	گردآوری تجزیه و تحلیل های نقاط قیمت.....

فصل پانزدهم: آموزش قیمت گذاری

۱۸۹	آموزش قیمت گذاری به اعضای تیم بازاریابی.....
۱۹۱	آموزش قیمت گذاری به نیروی فروش.....
۱۹۲	نیروی فروش را با استراتژی قیمت گذاری مبتنی بر ارزش شرکت هم رستا سازید.....

فصل شانزدهم: سایر مباحث قیمت گذاری

۱۹۳	مشاوران و گروه های تعالی کسب و کار.....
۱۹۴	قیمت گذاری به کمک فناوری.....
۱۹۵	اطلاعات مربوط به عرضه کنندگان نرم افزارهای مخصوص را از چه منبعی به دست می آورید؟.....
۱۹۶	کاربران این نرم افزارها چه کسانی خواهند بود؟.....
۱۹۶	فرآیند خریداری نرم افزارها چگونه خواهد بود؟.....
۱۹۶	تیم و منابع قیمت گذاری.....
۱۹۷	تیم قیمت گذاری به چه نقش هایی نیاز دارد؟.....
۱۹۸	چگونه بهترین نامزد را برای نقش رهبر قیمت گذاری ببیم؟.....
۲۰۱	سایر منابع تیمی مورد نیاز برای پشتیبانی از واحد (وظیفه) قیمت گذاری چه منابعی هستند؟.....
۲۰۲	نکته پایانی.....