

خُسامِ کُفُو دِ حُورِ مِ
و ما
کِ دِلِ رُناشِ حِ مِ دِ اِ دِ رِ اِ ه

استراتژی قیمت گذاری

نویسندگان:

رد هالدن و مارک برتون

مترجمان:

دکتر مهدی خادمی و مهسا منشی

بیت

انتشارات

ناشر کتاب های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب استراتژی قیمت‌گذاری ترجمه‌ای است از:

Pricing With Confidence

REED K. HOLDEN
MARK R. BURTON

استراتژی قیمت گذاری

نویسندگان: رد هالدن و مارک برتون

مترجمان: مهدی خادمی و مهسا منشی

خوشنویسی به نام خداوند خورشید و ماه:

محمد کیانی

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیتِه

فیروزه یآوری

مدیر اجرایی:



حسین رسولی

مجید اسماعیلی

سیتِه

ویراستار:

صفحه‌آرایی:

ناشر:

نسخه ۱۰۰۰

چاپ چهارم: تابستان ۱۴۰۱

نسخه ۱۰۰۰

چاپ سوم: پاییز ۱۳۹۷

نسخه ۱۰۰۰

چاپ دوم: بهار ۱۳۹۵

نسخه ۲۰۰۰

چاپ نخست: پاییز ۱۳۹۱

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-600-5253-47-4

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۴۷-۴

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

سرشناسه	: هالدن، رد کی. Holden, Reed K
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی قیمت‌گذاری / نویسندگان رد هالدن، مارک برتون؛ مترجمان مهدی خادمی گراشی، مهسا منشی؛ ویراستار حسین رسولی. تهران تلفن ناشر: ۷۷۵۰۱۲۵۴-۷۷۵۰۹۳۳۹ فاکس ۷۷۶۰۳۷۲۲.
مشخصات نشر	: آدرس ناشر: تهران-خ شریعتی-خ حقوقی-شماره ۱۱۰-ط اول: سیته، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۶۰ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۲۵۳-۴۷-۴
یادداشت	: چاپ چهارم: ۱۴۰۱.
یادداشت	: عنوان اصلی: Pricing with confidence: 10 ways to stop leaving money on the table, c2008.
موضوع	: قیمت‌گذاری
موضوع	: خدمات -- قیمت‌ها
شناسه افزوده	: برتون، مارک آر، ۱۹۶۵ - م.
شناسه افزوده	: Burton, Mark R.
شناسه افزوده	: خادمی گراشی، مهدی، ۱۳۵۷ - ، مترجم
شناسه افزوده	: منشی، مهسا، ۱۳۶۲ - ، مترجم
شناسه افزوده	: رسولی سلوط، حسین، ۱۳۵۷ - ، ویراستار
رده بندی کنگره	: HF۵۴۱۶/۵/۲الف ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۱۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۶۱۶۸۲۳

سخن ناشر

با اطمینان قیمت‌گذاری کنید، به یاد داشته باشید که شما چه کسی هستید. بهتر است این واقعیت را بپذیرید که یک مشتری هیچ وقت با قیمتی روبه‌رو نمی‌شود که از آن راضی باشد. مشتریانی هر ترفندی به کار می‌برند تا شما را مجبور کنند قیمت‌هایتان را پایین بیاورید. به همین خاطر تخفیف دادن، عادت است که در بسیاری از سازمان‌ها ریشه دوانده است. اما مانند هر اعتیاد دیگر، اعتیاد به تخفیف نیز بسیار مضر و خطرناک است. مدیران و فروشندگان موفق می‌دانند که چگونه می‌توانند برای مشتری ارزش ایجاد کنند. بهترین شرکت‌ها می‌دانند باید نسبت به خدماتی که ارائه می‌دهند اندکی غرور داشته باشند و به مشتریان خود نشان دهند نسبت به ارزشی که ارائه می‌دهند، اطمینان دارند. همین طور به قیمتی که تعیین کرده‌اند. استراتژی قیمت‌گذاری، راهنمایی برای مدیران رده بالای فروش، مارکتینگ، امور مالی و قیمت‌گذاری است تا بتوانند با همکاری یکدیگر از رقابت سربلند بیرون بیایند.

این کتاب، به رهبران کسب‌وکار کمک می‌کند تا بتوانند در مقابل تخفیف‌های نامطلوب و بی‌معنی بایستند، با مشتریان خستگی‌ناپذیر مذاکره کنند و از ارزشی که سخت برای خلق آن کوشیده‌اند، دفاع کنند.

شاهین ترکمن

مانند کسی نباشید که قیمت همه چیز را می‌داند،
اما ارزش هیچ چیز را نمی‌داند.
اسکار وایلد

یادداشت مترجم

حرفه بازاریابی را به دلیل سهم بالای خلاقیت در آن، به معماری تشبیه می‌کنند. البته معماران خلاقیت خود را در چارچوب قوانین معین فیزیکی به اجرا می‌گذارند. به عنوان مثال نمی‌توان در طراحی و ساخت یک سازه، مقاومت آن را نادیده گرفت و یا به قوانین جاذبه بی توجه بود. اما متخصصان بازاریابی به ویژه جامعه آکادمیک آن، اصولاً معتقدند قاعده‌مندسازی بازاریابی و تدوین اصولی مشخص و یا ثابت در آن، رفتن به بیراهه است. پژوهش‌های اخیر در بازاریابی توانسته است نظریه فوق را تا حدودی تعدیل کند. تحقیقاتی که دانش بازاریابی را به سمت بازاریابی مبتنی بر شواهد¹ سوق می‌دهد.

دکتر رد هالدن استاد دانشگاه بوستون به همراه مارک برتون بر اساس رویکرد فوق، اصولی کاربردی و در عین حال مبتنی بر پشتوانه تجربی قوی را در این کتاب جهت تدوین استراتژی‌های قیمت‌گذاری مطرح می‌کنند. رهیافت مهم کتاب، تلفیق هنر و دانش بازاریابی است: تدوین و استخراج مولفه‌های قیمت بر اساس «دانش تحقیقات بازار» و سپس مدیریت آن در زمان عرضه بر اساس «هنر مذاکره و فروش». جنبه مهم دیگری که کتاب بر آن تاکید دارد

1. Evidence Based Marketing

شروع فرآیند قیمت‌گذاری است. بر خلاف آن چه بسیاری از شرکت‌های ایرانی همچنان به عنوان پارادایم فکری خود در قیمت‌گذاری محصولات و خدمات در ذهن دارند نقطه عزیمت قیمت‌گذاری، تحلیل جایگاه رقابتی شرکت در بازار و رجحان مخاطب است و نه محاسبات هزینه‌ای مدیریت مالی. از دیگر سو علیرغم منعطف به نظر رسیدن بحث قیمت، اصولاً تصمیم‌گیری در مورد قیمت، برگشت‌ناپذیر است. شاید به همین دلیل است که فارغ‌التحصیل مدیریت که تا کنون قیمت را صرفاً یک P از 4P بازاریابی می‌دانست در مرحله عمل و در قامت مدیر بازاریابی با بیشترین ریسک تصمیم‌گیری در بحث قیمت مواجه می‌شود.

بنابراین این کتاب در مجموع دو رسالت عمده بر دوش دارد: نخست تغییر و به روز رسانی نگرش و ذهنیت‌های ما از قیمت‌گذاری که به ظرافت در قالب مثال‌هایی واقعی از عهده آن بر می‌آید و دوم معرفی اصولی کلیدی در فرآیند قیمت‌گذاری و مدیریت آن در موقعیت‌های متفاوت کسب و کار.

چاپ نخست کتاب خوشبختانه با استقبال بسیار مناسبی از سوی خوانندگان مواجه شد که البته دلیل اصلی آن را نبود منبعی قابل اتکا و به روز، برای مدیران و جامعه دانشگاهی در این زمینه می‌دانیم. در پایان جا دارد از تمامی کسانی که در مراحل مختلف عرضه این کتاب مشارکت داشته‌اند به ویژه خانم فیروزه یآوری مدیر محترم اجرایی انتشارات سیتته و خانم مهناز نوروزی در ویرایش چاپ دوم کتاب صمیمانه قدردانی نماییم.

مهدی خادمی

مهسا منشی

فهرست

۱	مقدمه
۲۵	قانون اول: عادت تخفیف را با کمی غرور جایگزین کنید.
۴۷	قانون دوم: ارزش ارایه شده به مشتریان خود را بشناسید.
۸۱	قانون سوم: یکی از سه استراتژی ساده‌ی قیمت‌گذاری را به کار ببرید.
۱۰۹	قانون چهارم: با مشتریان خود بهتر بازی کنید.
۱۲۹	قانون پنجم: برای افزایش سود، قیمت‌گذاری کنید.
	قانون ششم: محصولات و خدمات جدیدی اضافه کنید تا به مذاکرات شما انعطاف دهند
۱۵۱	و باعث تقویت آن شوند.
۱۷۵	قانون هفتم: رقبای خود را مجبور کنید نسبت به قیمت‌های شما واکنش نشان دهند.
۱۹۷	قانون هشتم: ستون فقرات فروش خود را تشکیل دهید.
	قانون نهم: قدم‌های ساده‌ای برای حرکت از «قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه» به سمت
۲۲۱	«قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش» بردارید.
۲۴۳	قانون دهم: با اطمینان قیمت‌گذاری کنید: «به یاد بیاورید که شما چه کسی هستید».

مقدمه

چرا قیمت‌گذاری مهم است و چرا شرکت‌ها از انجام درست آن ناتوانند؟ فرض کنید فروشنده‌ای هستید که می‌خواهد کالایی را به قیمت ده هزار دلار بفروشد. نماینده‌ی خرید مشتری، به شما می‌گوید که رقیب شما، دقیقاً همین کالا را هشت هزار دلار می‌فروشد... چه کار خواهید کرد؟

اجازه دهید گزینه‌های ممکن را بررسی کنیم. اگر شما در قیمت‌گذاری مختار باشید، می‌توانید قیمت را کاهش دهید. اما اگر اختیاری بر قیمت نداشته باشید، به سراغ مدیر خود یا واحد قیمت‌گذاری می‌روید و از آن‌ها می‌خواهید که امکان قیمت‌گذاری را به شما بدهند. اگر بتوانید این کار را بکنید، احتمالاً خوشبخت خواهید بود؛ مشتری با مبلغ ۸ هزار دلار با شما قرارداد می‌بندد و شما هم به کارمزد مورد نظر خود می‌رسید. اما بسیاری از فروشنده‌ها می‌دانند که در چنین شرایطی، اوضاع ممکن است متفاوت باشد.

آن‌ها می‌دانند که ممکن است شرایط مثلاً به این صورت پیش برود: نماینده‌ی خرید مشتری تخفیف ۲ هزار دلاری را کافی نداند، به سراغ فروشنده‌ی قبلی برود و از وی بخواهد که قیمت‌های خود را کاهش دهد. بدین ترتیب، یک فرآیند رفت و برگشتی آغاز می‌شود که ما نام آن را «مارپیچ مرگبار قیمت‌گذاری» (Pricing death Spiral) می‌گذاریم. در این فرآیند، که خریداران زرنگ تلاش می‌کنند حتی به اندازه‌ی یک پنی هم به طرف مقابل

خود امتیاز ندهند، تنها امتیازگیرنده خریدار است. در واقع در ماریپیج مرگبار قیمت‌گذاری، هیچ کس برنده نیست. همه صرفاً به فکر بقا هستند. قیمت‌گذاری مطمئن (یعنی موضوع این کتاب)، به شما کمک می‌کند، از این ماریپیج مرگبار اجتناب کنید. رهیافت ارائه‌شده در این کتاب، کمکتان می‌کند بدون تحمل هیچ گونه ضرر و زیانی، مبادلات خود را انجام دهید. این کار، دشوار نیست؛ اما نیازمند آشنایی و شناخت دقیق محصولات خود و رقبا و فضای رقابتی است. همچنین لازم است که به نیازها و اهداف مشتریان، آگاهی و شناخت کامل پیدا کنید.

با این روش، هر گاه مشتری به شما بگوید قیمت رقبا کمتر است، جواب شما کاملاً متفاوت خواهد بود: «عملکرد دستگاه تولیدی رقبا، ما، نصف عملکرد دستگاه‌های تولیدی ماست. مهندسان شرکت شما به ما گفته‌اند که برای افزایش درآمادتان به تولیدات ما نیاز دارید. اما اگر شما واقعاً احساس می‌کنید که نیازی به عملکرد بالای این دستگاه‌ها ندارید، خوشحال می‌شوم اگر بتوانم دستگاهی را به شما پیشنهاد کنم که عملکرد آن معادل ۶۰ درصد این دستگاه‌هاست ولی ما آن را به قیمت ۷۹۰۰ دلار می‌فروشیم. این روش بهتر نیست؟»

حالا نماینده‌ی خرید در موضع دو قیمت دفاعی است. اگر وی باز هم بر قیمت پایین‌تر تأکید کند، می‌تواند به چنین قیمتی برسد؛ اما به جای آن، مجبور است ماشین با عملکرد پایین‌تر را بخرد. اگر هم مانند آنچه که در اغلب موارد اتفاق می‌افتد، عملکرد بالا ضروری باشد، نماینده‌ی خرید باید قیمت را بپذیرد و خود را برای پرداخت قیمت بالاتر که نشان‌دهنده‌ی ارزش بالاتر محصول است آماده کند. چه مشتری، محصول ارزان‌تر را بخرد (که قیمت آن رقابتی است) و چه محصول گران‌تر را (که عملکرد آن رقابتی است) شما برنده‌اید. این، اطمینان در قیمت‌گذاری است و همان چیزی است که این کتاب در مورد آن سخن می‌گوید.

قواعد بازی

قیمت‌گذاری با اطمینان، نیازمند شناخت قواعد ده‌گانه مربوط به آن است. هر کدام از این قواعد یادآوری‌ای برای اعضای شرکت درباره‌ی ملزومات افزایش

سود و درآمد در بازارهای رقابتی است. در زیر این ده قانون به طور خلاصه
ارایه می‌شوند.

قانون اول: عادت تخفیف را با کمی غرور جایگزین کنید.

بهترین راه برای کنار گذاشتن یک عادت قدیمی و جافتاده، جایگزین
کردن آن با یک عادت دیگر است.

امروزه تخفیف‌دهی در بسیاری از سازمان‌ها رایج شده است. این امر نیز
مانند هر اعتیاد دیگری خطرناک است. بهترین راه برای کنار گذاشتن یک
نگرش جافتاده، جایگزین کردن آن با نگرش دیگری است. خودمشت‌بینی
(arrogance) - یعنی داشتن احساس مثبت و خوب نسبت به محصولات خود -
اطمینان لازم برای کنار گذاشتن عادت تخفیف را فراهم می‌کند. یک تجزیه
و تحلیل ساده می‌تواند ضرر و زیان ناشی از تخفیف نامناسب را نمایان کند.

قانون دوم: ارزش ارایه‌شده به مشتریان خود را بشناسید.

اگر ارزش ارایه‌شده به مشتریان را نشناسید، چگونه انتظار درک این
ارزش توسط مشتریان را دارید؟

تا وقتی که به ارزش مالی‌ای که محصولات شما برای مشتریان فراهم
می‌آورد، اطمینان نداشته باشید، نمی‌توانید به قیمت‌گذاری با اطمینان دست
یابید. اگرچه بسیاری از مدیران بر این تصورند که نمی‌توان این اطلاعات را به
دست آورد، اما واقعیت این است که بسیاری از مشتریان شما می‌توانند این
اطلاعات را به شما بدهند. همه‌ی کاری که شما باید انجام دهید، این است که
سؤالات مناسبی از آن‌ها بپرسید و سپس منتظر پاسخ آن‌ها باشید.

قانون سوم: یکی از سه استراتژی ساده‌ی قیمت‌گذاری را به کار ببرید.

چه وقت قیمت‌ها را بالا و چه وقت آن‌ها را پایین تعیین کنیم و بین این
دو وضعیت، چه کار باید کرد؟

استراتژی‌ها باید ساده و مورد توافق تمام اعضای شرکت باشد. جز این
حالت، نمی‌توانید به قیمت‌های خود اطمینان داشته باشید.

قانون چهارم: با مشتریان خود بهتر بازی کنید.

یاد بگیرید که مشتریان قیمت‌های خود را دوست داشته باشید؛ اما با قماربازها قماربازی کنید.

بیشتر مشتریان می‌گویند که ارزش، بیشترین چیزی است که آن‌ها می‌خواهند؛ اما بسیاری از آن‌ها وقتی که درخواست تخفیف می‌دهند، معلوم می‌شود که در حال بلوف زدن هستند. برخی از مشتریان صرفاً با قیمت برانگیخته می‌شوند. برخی دیگر هم صرفاً ارزش می‌خواهند و حاضرند برای آن پول پرداخت کنند. این‌ها همان قماربازانی هستند که می‌باید آن‌ها را کنترل کنید. محصولات و روش فروش خود را مورد تعدیل قرار دهید تا مزیت خود را نسبت به آن‌ها، ارتقا دهید. تفاوت‌ها را بشناسید تا بتوانید از آن‌ها بهره‌برداری کنید. حتی باید بیاموزید که کاری کنید خریداران قیمت‌های خود را دوست داشته باشند.

قانون پنجم: برای افزایش سود، قیمت‌گذاری کنید.

تنها چیز مفیدی که قیمت‌گذاری مناسب باید برای شرکت‌ها به همراه بیاورد، افزایش سود است.

این یک افسانه است که اگر برای افزایش فروش قیمت‌ها را کاهش دهید، می‌توانید سود خود را افزایش دهید. شما زمانی به سود می‌رسید که سازمانتان فعالیت‌های متعددی، مانند قیمت‌گذاری، کارایی کنترل هزینه‌ها و سنجش سودآوری را به موقع و در جای خود انجام دهد. همه‌ی این‌ها برای موفقیت قیمت‌گذاری، ضروری هستند.

قانون ششم: برای رشد و افزایش انعطاف‌پذیری در مذاکره، بر محصولات و خدمات خود بیفزایید.

اگر همه‌ی محصولات شما مانند هم باشد، برای ایجاد تمایز و افزایش قیمت‌ها، بر خدمات خود بیفزایید.

شرایط مهم برای فروشندگانه‌ها را در طی مذاکرات به آن‌ها بدهید و ابزارهای لازم را در اختیار آنان قرار دهید. وقتی محصولات شما همگی مانند هم باشند،

برای متمایزسازی آن‌ها و افزودن بر قیمتشان، از خدمات استفاده کنید. این استراتژی وقتی خدمات شما ضعیف باشند، ناکارآمد است. برای رسیدن به اطمینان بیشتر در مذاکرات می‌توانید برای خدمات افزوده‌شده، قیمت‌هایی تعیین کنید که مشتری با ارزش این خدمات آشنا شود.

یک استراتژی اثربخش برای غلبه بر بازار، طراحی و ایجاد یک محصول دوگانه است که نیازهای سطح بالا و سطح پایین مشتریان را تحت پوشش قرار دهد. محصولات چندجانبه و چندبعدی، هم موجب افزایش درآمد شرکت و هم موجب مطرح شدن جهانی نام شرکت می‌شود. اگر مشتریان قیمت پایین‌تری بخواهند، می‌توانید این خدمات و جنبه‌های اضافی را از محصول حذف کنید.

قانون هفتم: رقبای خود را مجبور کنید نسبت به قیمت‌های شما واکنش نشان دهند.

زرنگ‌ها می‌دانند که نباید در مارپیچ مرگبار رقابتی قیمت‌گذاری شرکت کنند.

هر کدام از شرکت‌کنندگان در این بازی از یک یا چند امتیاز بهره می‌گیرد. هدف این بازی آن است که از ارزش‌های خود به گونه‌ای استفاده کنید که متحمل هیچ زبانی نشوید. بازیگران باهوش می‌دانند که نباید وارد مارپیچ مرگبار رقابت بر سر قیمت شوند. آن‌ها به دور بازار خود حصار می‌کشند. و حیطه‌هایی را که نسبت به دیگران دارا یا فاقد مزیت هستند، مشخص می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که چه وقت و چگونه باید بر سر قیمت رقابت کنند. و از همه مهم‌تر، چه وقت و چگونه این کار را نکنند.

قانون هشتم: ستون فقرات فروش خود را تشکیل دهید.

بهترین استراتژی‌های قیمت‌گذاری، بدون وجود پشتیبان برای مدیران و فروشندگان طی فرآیند فروش و داشتن قدرت دفاع از آن، بی‌اثر است. اطمینان در مذاکرات، نیازمند اطمینان در قیمت‌گذاری است. اطمینان به قیمت‌ها، حاصل آگاهی از ارزش محصولات شماست. همچنین، این اطمینان حاصل شناخت مشتریان است. این ستون فقرات ناشی از آگاهی از ترفندهایی

است که مشتریان برای متقاعد کردن شما به منظور کاهش قیمت‌ها به کار می‌برند.

قانون نهم: گام‌های آسانی را برای حرکت تدریجی از قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه به سمت قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش بردارید.

مادامی که قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه ارزش مالی ایجادشده توسط شما را برای مشتریان تقویت می‌کند، استفاده از آن هیچ مشکلی ندارد. قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش یک ایده‌آل است. این روش نیازمند سیستم‌ها و مهارت‌های پیچیده‌ی داخلی است. روش رسیدن به آن این است که قیمت‌گذاری را به تدریج و به همراه رشد مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود بهبود بخشید. تا وقتی که قیمت‌گذاری مبتنی بر هزینه، ارزش مالی ایجادشده توسط شما را برای مشتریان تقویت کند، استفاده از آن هیچ مشکلی ندارد. وقتی که مهارت‌های لازم را به طور کامل فرا گرفتید، می‌توانید به سرعت به سمت قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش حرکت کنید.

قانون دهم: با اطمینان قیمت‌گذاری کنید: به یاد داشته باشید که شما چه کسی هستید.

مذاکرات را با هدف ارایه‌ی ارزش منحصر به فرد به مشتریان تغییر جهت دهید.

مشتریان خریدار نتیجه‌اند و نه سخن و حرف. فراتر از حرف و سخن گفتن در مورد ارزش، گام برداشتن عملی، شما را قادر به ارزش‌آفرینی برای مشتریانان می‌کند. با به‌کارگیری این ده قانون عملی، می‌توانید به تصمیم‌های قیمت‌گذاری خود اطمینان داشته باشید. می‌توانید در مذاکرات درباره‌ی چگونگی ارزش‌آفرینی برای مشتری خود صحبت کنید. با جذب سودها و درآمدهای بالقوه‌ای که در روابط شما با مشتری نهفته است، شرکت شما به درآمد بیشتری خواهد رسید.