

Tim J. Smith

ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ

PRICING DONE RIGHT

Khánh Trang dịch

Khung định giá của những
doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận
lớn nhất thế giới

EVERYTHING
PRICING
EVERYTHING



ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ

Khung định giá của những
doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận
lớn nhất thế giới

Khánh Trang dịch

Nguyễn Hoàng Phương hiệu đính

(Tái bản lần thứ 2)



Tim J. Smith

Lời giới thiệu

Nguyễn Hoàng Phương

Chuyên gia Trường – Tổ chức Giáo dục Đào tạo PTI

Thông thường, một sản phẩm cũng như một thương hiệu mới ra đời luôn đi cùng những câu hỏi: Làm sao để tồn tại và thích ứng? Điểm hoà vốn và lợi nhuận mong muốn? Thương hiệu và phát triển đường dài?... Phần lớn các nhà kinh doanh đều gặp phải thử thách cạnh tranh gay gắt về giá/chi phí. “Sản phẩm tôi tốt, giá phải cao hơn”, nhưng vấn đề lớn đặt ra ở đây là: khách hàng luôn có xu hướng đàm phán, mặc cả về giá.

Mức giá của một sản phẩm/dịch vụ bất kỳ của một doanh nghiệp được đưa ra có thể dựa trên kết quả của một quá trình cân nhắc thận trọng từ nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, xây dựng các thuật toán, đàm phán sát sao với khách hàng, thảo luận chi tiết trong ban lãnh đạo... hoặc cũng có thể được quyết định nhanh chóng bởi một ai đó có tầm ảnh hưởng trong doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy việc định giá cần phải được thực hiện đúng và các quyết định về giá phải được đưa ra bởi một đội ngũ có chuyên môn liên quan. Bởi có rất ít nhà quản lý tự tin rằng giá sản phẩm/dịch vụ do cá nhân họ đặt ra đã phản ánh chính xác chi phí và giá trị sản

phẩm, và chính sự không chắc chắn này đã tạo nên tổn thất cho doanh nghiệp. Một đội ngũ đến từ các lĩnh vực như: marketing, kinh doanh, tài chính, định giá sẽ mang đến những góc nhìn khách quan, trung thực để giúp nhà quản lý quyết định về giá chính xác hơn.

Nếu bạn đang không hài lòng về cách định giá các sản phẩm/dịch vụ của công ty mình thì rất có thể quy trình quản lý giá của bạn đang thiếu tính kết nối giữa các phòng ban bộ phận, các thông tin khảo sát để đi đến quyết định giá mang tính chủ quan. Vì vậy, bạn cần nâng cấp quy trình định giá cho sản phẩm/dịch vụ của công ty ngay lúc này.

Trên tay bạn là cuốn sách *Định giá dựa trên giá trị* của Tim J. Smith - một tác giả rất có uy tín trong lĩnh vực định giá. Trong cuốn sách này, ông sẽ mang đến cho bạn một khung định giá dựa trên **giá trị** đã được minh chứng thành công ở nhiều doanh nghiệp. Từ các casestudy của các công ty như Southwest Airlines, Piaggio SpA, Unisource Worldwide... các cuộc phỏng vấn trực tiếp về định giá với các giám đốc định giá tại Công ty Hóa chất Eastman và chuyên viên định giá toàn cầu tại GE Oil & Gas... tác giả đã lên một bản kế hoạch chi tiết về định giá từ chiến lược, phương pháp, vai trò và quyết định giá tốt hơn với một lộ trình cụ thể thông qua các phương án mang tính thực thi.

Bạn sẽ hiểu được định giá dựa trên giá trị là gì, làm thế nào để có thể đảm bảo rằng giá của bạn đã phản ánh đúng các mục tiêu đã định. Bạn cũng sẽ nhận ra các quyết định về giá phải được quản lý và ai là người ra quyết định về giá. Việc xây dựng một nhóm/ đội ngũ để định giá cho các sản phẩm/dịch vụ trong công ty bạn là điều thực sự cần thiết. Nó sẽ cho thấy mối quan hệ giữa các quyết định về giá cả, cách chúng ảnh hưởng lẫn nhau và tác động cuối cùng có thể là gì. Từ cái nhìn sâu sắc ở cấp độ này, bạn có thể quyết định hướng đi cho doanh nghiệp/tổ chức của mình.

Ngoài những bản khoản về giá cả, cách định giá mà cuốn sách sẽ giải quyết, tôi thấy rằng sẽ thật tuyệt nếu có thêm một tờ giấy nhỏ liệt kê nét độc đáo về Sản phẩm - Dịch Vụ - Nhân sự hướng tới ba trải nghiệm của khách hàng: Tinh thần - Thời Gian - Công sức. Như vậy, có lẽ câu chuyện về cạnh tranh về giá sẽ bớt áp lực, doanh nghiệp cũng sẽ tự tin hơn trong việc định giá sản phẩm phù hợp.

Hãy cùng tìm hiểu khung định giá của các doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận cao nhất thế giới cùng cuốn sách này!

Lời giới thiệu	7
LỜI TỰA: DOANH NGHIỆP VÀ DOANH NGHIỆP I	13
CHƯƠNG 1: KHUNG ĐỊNH GIÁ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VÀ TÀI SẢN	20
Nuôi dưỡng văn hóa định giá dựa trên giá trị	23
Các khu vực cạnh tranh trong quyết định về giá	24
Các quy trình phân tích thông thường	29
Các quy trình quyết định	30
CHƯƠNG 2: KHUNG ĐỊNH GIÁ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP	32
Khung định giá của các doanh nghiệp	32
Các công cụ định giá của các doanh nghiệp để ứng dụng	32
Điều cốt lõi về giá	33
Định giá dựa trên giá trị	40
Những lợi ích khác biệt	43
Giá khác biệt	54
Giá trị trao đổi khác nhau	55
Phương pháp để giải quyết định về giá	60

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	5
LỜI TỰA: DOANH NGHIỆP J VÀ DOANH NGHIỆP K	13
CHƯƠNG 1: KHUNG ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ ĐỂ ĐỊNH GIÁ TỐI ƯU	20
Nuôi dưỡng văn hóa định giá dựa trên giá trị	23
Các khía cạnh lớn trong quyết định về giá	24
Các quy trình phân tích thông thường	29
Đội ngũ ra quyết định	30
CHƯƠNG 2: ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ	32
Mục đích của doanh nghiệp:	
Đáp ứng các nhu cầu của khách hàng để sinh lời	32
Điều tiết giá trị	38
Định giá dựa trên giá trị	40
Những lợi ích khác biệt	45
Giá khác biệt	54
Giá trị trao đổi với khách hàng	56
Phương pháp để giá cả quyết định chi phí	61

CHƯƠNG 3:	ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	64
	Chiến lược kinh doanh.....	65
	Khách hàng mục tiêu.....	69
	Đối thủ cạnh tranh.....	80
	Doanh nghiệp.....	85
CHƯƠNG 4:	CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ	89
	Định vị giá.....	91
	Phân khúc giá.....	98
	Năng lực định giá.....	115
CHƯƠNG 5:	QUẢN LÝ GIÁ	119
	Thách thức định giá của công ty SaaS.....	121
	Định giá thị trường.....	124
	Chính sách phương sai giá.....	129
	Thực thi giá.....	137
	Phân tích định giá.....	141
CHƯƠNG 6:	XÁC ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC ĐỘI NGŨ RA QUYẾT ĐỊNH VỀ GIÁ	146
	Marketing.....	152
	Kinh doanh.....	158
	Tài chính.....	165
	Định giá.....	168
CHƯƠNG 7:	CẢI TIẾN LIÊN TỤC VÀ PHÂN TÍCH ĐỊNH GIÁ	173
	Quy trình cải tiến liên tục.....	174
	Đổi mới sản phẩm và quyết định về giá.....	178
	Quy trình đổi mới sản phẩm.....	180
	Cải tiến liên tục định giá thị trường.....	196

CHƯƠNG 8:	THIẾT KẾ TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN CHUYÊN GIA ĐỊNH GIÁ	200
	Phân bổ cộng đồng định giá.....	201
	Cấu trúc báo cáo trong định giá.....	206
	Nhân tài trong lĩnh vực định giá.....	209
CHƯƠNG 9:	QUYẾT ĐỊNH NẪM TRONG TAY BẠN	221
PHỤ LỤC A:	NGUỒN GỐC KINH TẾ CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH	225
PHỤ LỤC B:	THỰC HÀNH ĐỊNH GIÁ VỚI CHUYÊN GIA CAO CẤP ĐỊNH GIÁ, JESSE FINCH GNEHM CỦA TẬP ĐOÀN GE OIL & GA...	230
	Hành trình định giá dựa trên giá trị.....	231
	Bối cảnh của Subsea Systems trong GE.....	233
	Xây dựng và nuôi dưỡng nhóm định giá.....	234
	Những đóng góp quan trọng của các chuyên gia định giá.....	236
	Khung định giá.....	237
	Các kỹ thuật phân tích định giá.....	240
	Tự động hóa giá cả và công cụ phân tích.....	241
	Nguồn lực bên ngoài.....	242
PHỤ LỤC C:	THỰC HÀNH ĐỊNH GIÁ VỚI GIÁM ĐỐC BỘ PHẬN ĐỊNH GIÁ ROBERT SMITH CỦA CÔNG TY HÓA CHẤT EASTMAN	243
	Thiết kế tổ chức cho bộ phận định giá.....	244
	Sứ mệnh định giá.....	246
	Kiến trúc của chức năng định giá.....	249

LỜI TỰA

Doanh nghiệp J và Doanh nghiệp K

Francis, Molly, Sally và Charles, những nhà lãnh đạo tài giỏi của Doanh nghiệp J, lập kế hoạch và quy trình để quản lý giá cả. Thật không may, họ biết rằng mọi chuyện sẽ không diễn ra theo đúng kế hoạch. Mặc dù các nhà lãnh đạo cấp cao chăm chỉ và thận trọng này đều có những đóng góp ý nghĩa và quan trọng cho mảng định giá, nhưng kết quả chưa bao giờ đáp ứng được kỳ vọng. Cần phải có sự thay đổi, nhưng thay đổi điều gì?

Francis là Giám đốc Tài chính của Doanh nghiệp J. Một trong những nhiệm vụ của anh là đáp ứng được các kỳ vọng của cổ đông về mặt lợi nhuận. Kỳ vọng lợi nhuận sau đó được chuyển thành kỳ vọng về biên lợi nhuận mục tiêu cho tất cả sản phẩm của Doanh nghiệp J.

Mặc dù Francis đã truyền đạt rất rõ ràng về biên lợi nhuận mục tiêu, nhưng dường như kết quả thu về không hoàn toàn khả quan. Một số sản phẩm hoạt động kém hiệu quả. Số khác vừa đạt đủ chỉ tiêu hoặc vượt quá kỳ vọng một chút nhưng chỉ chiếm phần thiểu số trong danh mục sản phẩm của Doanh nghiệp J.

EVERYTHING PRICING BONBO

ĐỊNH GIÁ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164

Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Lương Thị Ngọc Bích

Sửa bản in: Huyền My

Bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty TNHH MTV In và TM TTXVN - Vinadataxa

Địa chỉ: Số 70/342 Khương Đình, Hạ Đình, Thanh Xuân, Hà Nội

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 654-2021/CXBIPH/06-26/CT

Số Quyết định xuất bản: 74/QĐ - NXBCT ngày 02 tháng 03 năm 2021

ISBN: 978-604-311-513-0. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

www.alphabooks.vn

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung, Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | **Fax:** (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 38220 334 | 35