



انتشارات ادیبان روز

# اجرای استراتژی قیمت گذاری

عملیاتی کردن استراتژی های قیمت گذاری

## مؤلف:

آندرس هینترهایر، استفان ام. لیوزو

## مترجمین:

سید رضا جلال زاده

(عضو هیات علمی دانشگاه خاتم)

مرضیه بابایی

## اجرای استراتژی قیمت گذاری

"معمولاً مدیران می خواهند قیمت ها ارزش محصولات و خدماتشان را منعکس کنند، اما بیان ارزش در قالب قیمت های بازارکار بسیار پیچیده و تحلیلی است. کتاب اجرای استراتژی قیمت گذاری چارچوب، مدل و بینش لازم برای این کار را فراهم می کند. مطالعه این کتاب در دنیای کنونی که خریداران به اطلاعات شرکت های مختلف دسترسی دارند و آن ها را با یکدیگر مقایسه می کنند، به شدت توصیه می شود."

فرانک سسپدس، دانشگاه هاروارد، آمریکا

سیستم های قیمت گذاری می توانند سازمان ها را متحول کنند. سیستم قیمت گذاری در دو مرحله بر سازمان ها اثر می گذارد: تدوین استراتژی های قیمت گذاری و اجرای این استراتژی ها. اجرا، سخت ترین مرحله در فرایند استراتژی قیمت گذاری است، حتی افراد متخصص نیز در این مرحله به راهنمایی نیاز دارند. مرحله تدوین استراتژی ها نیازمند خلاقیت، دقت در تحلیل، و توانایی تسلط بر رقابت سیاسی برای دستیابی به منابع کمیاب می باشد، اما این اتفاق در یک محیط شناخته شده خواهد افتاد. برای اجرای استراتژی ها سریع به جلو پیش بروید. رقبایی که نمی توانند مطابق با فرضیات خود پیش بروند، رقبای جدید، تعارض داخلی، فرصت های جدید، تغییر سلیقه مشتریان، تغییرات سبک رهبری، مداخلات نظارتی، یا تغییرات غیرقابل پیش بینی نرخ رشد بازار، همگی متغیرهای مداخله گری هستند که بین استراتژی قیمت گذاری تدوین شده و استراتژی که در واقعیت اجرا می شود قرار می گیرند. این کتاب دربرگیرنده نظریه هایی است که به اجرای اثربخش استراتژی های قیمت گذاری کمک می کند. این کتاب شامل:

- یک مرور کلی بر بهترین روش هایی که می توان استراتژی های قیمت گذاری را به بهترین شکل اجرا کرد.
- ارائه دیدگاه هایی مبتنی بر جدیدترین تحقیقات آکادمیک برای کسب سود از طریق اجرای استراتژی های قیمت گذاری.

- مثال هایی از نحوه برخورد با تحولات دیجیتال در حوزه قیمت گذاری.
- دیدگاه ها و ابزارهایی برای حل تعارضات داخلی، هماهنگی سازمانی، و ایجاد یک رابطه برد-برد با مشتریان.

برای کسب دیدگاه های جدید، کتاب اجرای استراتژی های قیمت گذاری یک ابزار کاربردی و ضروری برای مدیران اجرایی، همچنین برای دانشجویان و محققان حوزه قیمت گذاری، بازاریابی و مدیریت استراتژیک می باشد.

آندرس هینترهاپر، استادیار گروه آموزشی مدیریت دانشگاه ونزاییتالیا است، و یکی از اعضای شرکت هینترهاپر و شرکا است که در مستقر در اینسبروک اتریش بوده و در امر قیمت گذاری مشاوره تخصصی ارائه می دهند. او در نشریات تخصصی از جمله مجله تحقیقات تجاری و مجلات مدیریتی دانشگاه ام آی تی، مقالات متعددی چاپ کرده است. وی همچنین در زمینه قیمت گذاری کتاب های متعددی تألیف کرده است، از جمله؛ خلاقیت در قیمت گذاری (۲۰۱۲)، بازده سرمایه گذاری در قیمت گذاری (۲۰۱۴)، قیمت گذاری و نیروی کار (۲۰۱۵)، و اول ارزش سپس قیمت (۲۰۱۷).

استفان ام. لیوزو، مدیرعامل شرکت تالس و بنیان گذار شرکت مشاوران Value Inruption است، شرکتی که در زمینه ارزش گذاری، کسب درآمد از طریق پردازش داده و ارزش گذاری دیجیتال تخصص دارد. وی استاد و پژوهشگر دانشکده مدیریت و ایتهد در دانشگاه وسترن ریورس در ایالات متحده آمریکا است. استفان عضو هیئت مشاوران لورپوینت و انجمن قیمت گذاران حرفه ای است. او نویسنده کتاب های مختلفی در زمینه قیمت گذاری می باشد، از جمله؛ قیمت گذاری و سرمایه انسانی (۲۰۱۵)، نوآوری در قیمت گذاری (۲۰۱۲)، بازده سرمایه گذاری قیمت گذاری (۲۰۱۴) و قیمت گذاری و نیروی کار (۲۰۱۵).

## درباره نویسندگان

فرانک سسپدس<sup>۱</sup> مدرس ارشد واحد مدیریت کارآفرینی در دانشکده بازرگانی هاروارد، بوستون، MA است و دوره‌های آموزشی متعددی در رشته MBA برگزار کرده است، دوره‌های مدیریت بازاریابی استراتژیک برای مدیران ارشد ارائه کرده است و مدیر و سرپرست برنامه‌های بازاریابی پایدار می‌باشد. وی پیش از ورود به دانشکده، یک دانشیار تحقیقاتی در دانشگاه هاروارد بود و در شرکت Bain company مشغول به کار بود.

اینگوهنیک<sup>۲</sup> مدیر واحد قیمت‌گذاری شرکت Bayer AG Leverkusen در آلمان است و مدیریت استراتژی‌های قیمت‌گذاری و ارزش‌گذاری این شرکت را برعهده دارد. پیش‌ازاین، وی مسئولیت تدوین استراتژی‌های مدیریت مشتری، رهبری واحدهای عملیاتی در اتریش و مدیریت برخی از بزرگ‌ترین برندهای این شرکت را برعهده داشت. با بیش از ۲۵ سال سابقه و تجربه در زمینه مدیریت، هنک یکی از مشاوران حرفه‌ای و برتر در زمینه‌ی فروش و بازاریابی و یکی از سخنرانان کنفرانس‌های بین‌المللی است.

آندرس هیترهابر<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دانشگاه ونزا در ایتالیا و یکی از شرکا شرکت Hinterhuber & Partners است که یک شرکت مشاوره و متخصص در زمینه‌ی قیمت‌گذاری مستقر در اینسبروک، اتریش است. وی مقاله‌های متعددی در مجلات معتبر از جمله مجله Business research و مجله دانشگاه MIT منتشر کرده است، همچنین کتاب‌های مختلفی در زمینه‌ی قیمت‌گذاری به چاپ رسانیده است از جمله: کتاب نوآوری در قیمت‌گذاری (۲۰۱۲)، نرخ ROI قیمت‌گذاری (۲۰۱۴)، قیمت‌گذاری و نیروی فروش (۲۰۱۶) و کتاب اول ارزش سپس قیمت (۲۰۱۷).

---

1 Frank Cespedes

2 Ingo Hennecke

3 Andreas Hinterhuber

مایکل دی. لی<sup>۱</sup> یک طراح حرفه‌ای در حوزه قیمت‌گذاری، بهینه‌سازی حاشیه سود و ارائه‌دهنده راهکارهای تجاری مناسب در شرکت Vendavo است. وی بیش از ۲۵ سال تجربه در عرصه‌های فنی، عملیاتی، بازاریابی و بازرگانی صنایع شیمیایی دارد. قبل از Vendavo، لی با BASF و Orica در بازاریابی محصول و مدیریت مشاغل، بهینه‌سازی عملیاتی، تعالی قیمت‌گذاری و بهبود حاشیه فروش همکاری داشت.

استفان ام. لیوزو<sup>۲</sup> مدیر ارشد گروه تالس [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) و بنیان‌گذار شرکت مشاوران تالس در زمینه قیمت‌گذاری است. شرکت تالس یک شرکت مشاوره تخصصی در زمینه قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش، کسب درآمد از داده‌ها و قیمت‌گذاری دیجیتال می‌باشد. وی همچنین استادیار و عضو هیئت علمی در دانشکده مدیریت و ایتهد در دانشگاه Case Western Reserve کلیولند، اوهایو است. لیوزو عضو هیئت مشاوران LeveragePoint Innovation و انجمن قیمت‌گذاری حرفه‌ای نیز می‌باشد. او مؤلف چندین کتاب در زمینه قیمت‌گذاری است از جمله کتاب قیمت‌گذاری و سرمایه انسانی (۲۰۱۵)، نوآوری در قیمت‌گذاری (۲۰۱۲)، نرخ ROI قیمت‌گذاری (۲۰۱۴)، قیمت‌گذاری و نیروی فروش (۲۰۱۵).

پیتون مارشال<sup>۳</sup> مدیرعامل شرکت LeveragePoint Innovations، یک شرکت نرم‌افزاری است که یک بستر ابری را برای شرکت‌های B2B که استراتژی‌های ارزش محور و فروش ارزش محور را اجرا می‌کنند، فراهم می‌کند. پیش از این، وی در واحد مدیریت تولید و فروش شرکت‌های B2B به عنوان مدیر ارشد فعالیت می‌کرد. وی همچنین به عنوان سرمایه‌گذار و تحلیلگر مالی در شرکت گلدمن ساکس فعالیت داشته است.

اواندرو پولونو<sup>۴</sup> مدیرعامل شرکت Hinterhuber Partners، مستقر در میلان، ایتالیا است و مدیریت شعبه مستقر در ایتالیا را بر عهده دارد. وی مدرس قیمت‌گذاری استراتژیک در دانشگاه Alcalá de Henares اسپانیا است. وی با موفقیت بسیاری از پروژه‌های قیمت‌گذاری B2C و B2B را برای بسیاری از شرکت‌های معتبر بین‌المللی از جمله Exxelia، Lufthansa AirPlus، Fazer، Swarco، Tieto، Bosch و VPS به پایان رسانده است.

برنارد کوانکارد<sup>۵</sup> از سال ۲۰۰۶ مدیرعامل و رئیس انجمن حسابداری مدیریت استراتژیک بوده است. وی پیش از این عضو گروه مشاوران بوستون بوده است و با شرکت‌های جنرال الکتریک، توسعه تجارت جهانی اشنایدر و نهاد حسابداری مدیریت استراتژیک جهانی همکاری داشته است.

---

1 Mitchell D. Lee  
2 Stephan M. Liozu  
3 Peyton Marshall  
4 Evandro Pollono  
5 Bernard Quancard

کتی ریچاردسون<sup>۱</sup> مسئول تحقیقات صنعت، بازار و بررسی عملکرد شرکت CGI نسبت به رقبا است. با ۲۰ سال تجربه در بخش تولید، ریچاردسون در زمینه‌ی اینترنت اشیا و صنایع خدماتی دارای تجربه است و در زمینه تدوین استراتژی، توسعه تجارت و مدیریت پروژه دارای مهارت است.

گرهارد ریهل<sup>۲</sup> مدیر واحد تولید و قیمت گذاری و صادرات صنعت دفاع و هواپیمایی مستقر در مونیخ آلمان است. پیش از این، وی مدیر قراردادهای تجاری در ایرباس بود.

مارک شفر<sup>۳</sup> معاون ارشد واحد مدیریت درآمد و سود در دنیای والت دیزنی مستقر در اورلاندو، فلوریدا است. پیش از این وی مدیر ارشد واحد مدیریت و قیمت گذاری بین المللی در خطوط هوایی قاره آمریکا بود. وی همچنین عضو هیئت تحریریه مجله مدیریت درآمد و قیمت گذاری است.

تاد اسنلگرو<sup>۴</sup> متخصص در زمینه ارزش گذاری است و قبلاً معاون ارشد شرکت ABB و شرکت SKF بوده است. وی در مجلات مختلف مقالات متعددی به چاپ رسانیده است، در کنفرانس های بین المللی سخنرانی کرده است و در دانشگاه های لندن دانشکده تجارت لندن، انگلستان؛ و انستیتوی بین المللی توسعه مدیریت، لوزان، سوئیس دوره های MBA برگزار کرده است.

جوزه ولا<sup>۵</sup> مدیر قیمت گذاری شرکت Spandex، پیشرو در زمینه تجارت صنایع ساخت، دیجیتالی و نمایش است. پیش از این وی سمت مدیریت ارشد شرکت اسپاندکس و سایر شرکت ها را برعهده داشته است.

---

1 Katie Richardson

2 Gerhard Riehl

3 Mark Shafer

4 Todd Snelgrove

5 Jose Vela

## پیشگفتار مترجمین

سیستم‌های قیمت‌گذاری می‌توانند سازمان‌ها را متحول کنند. سیستم قیمت‌گذاری در دو مرحله بر سازمان‌ها اثر می‌گذارد: تدوین استراتژی‌های قیمت‌گذاری و اجرای این استراتژی‌ها. اجرا، سخت‌ترین مرحله در فرایند استراتژی قیمت‌گذاری است، حتی افراد متخصص نیز در این مرحله به راهنمایی نیاز دارند. مرحله تدوین استراتژی‌ها نیازمند خلاقیت، دقت در تحلیل، و توانایی تسلط بر رقابت سیاسی برای دستیابی به منابع کمیاب می‌باشد، اما این اتفاق در یک محیط شناخته شده خواهد افتاد. بدین ترتیب مسئله طراحی فرایندهای قیمت‌گذاری در دنیای رقابتی امروز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

کتاب حاضر ترجمه کتاب "pricing strategy implementation" تألیف آندرس هینترهابر و استفان ام. لیوزو می‌باشد و برای نخستین بار در سال ۲۰۱۹ به چاپ رسیده است. برای کسب دیدگاه‌های جدید، کتاب اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری یک ابزار کاربردی و ضروری برای مدیران اجرایی، همچنین برای دانشجویان و محققان حوزه قیمت‌گذاری، بازاریابی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. در جایی از این کتاب می‌خوانیم "معمولاً مدیران می‌خواهند قیمت‌ها ارزش محصولات و خدماتشان را منعکس کنند، اما بیان ارزش در قالب قیمت‌های بازار کار بسیار پیچیده و تحلیلی است. کتاب اجرای استراتژی قیمت‌گذاری چارچوب، مدل و بینش لازم برای این کار را فراهم می‌کند. مطالعه این کتاب در دنیای کنونی که خریداران به اطلاعات شرکت‌های مختلف دسترسی دارند و آن‌ها را با یکدیگر مقایسه می‌کنند، به شدت توصیه می‌شود."

در این کتاب برای تشریح مطالب مختلف از مطالعات موردی و مصاحبه‌های متعدد بهره گرفته شده است. در هر بخش از کتاب از جدیدترین مقاله‌های روز دنیا استفاده شده است و مصاحبه‌های متعددی با افراد متخصص در زمینه قیمت‌گذاری و استقرار مدل‌های قیمت‌گذاری به عمل آمده است.

این کتاب در قالب ۱۶ فصل تدوین گردیده است. در بخش اول مباحث مقدماتی اجرای استراتژی معرفی می‌گردد، در بخش دوم، اقدامات لازم برای هماهنگی سازمانی در جهت اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارائه می‌شود، در بخش سوم، نقش نیروی فروش در اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری بررسی می‌شود، در بخش چهارم، نقش بازاریابی در اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری مطرح می‌شود و در نهایت در بخش پنجم، اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری که به برد در معاملات منجر می‌شود معرفی می‌شوند.

امید است مطالعه این کتاب برای مدیران، دانشجویان، اساتید و کلیه افرادی که در زمینه‌ی تدوین و اجرای استراتژی، بازاریابی، فروش و قیمت‌گذاری فعالیت دارند، مفید واقع شود. در پایان از زحمات جناب آقای دامون صلاحی، مدیریت محترم انتشارات ادیبان‌روز و سرکارخانم شریفیات ویراستار محترم صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنیم.

دکتر سید رضا جلال زاده<sup>۱</sup>

(عضو هیئت علمی دانشگاه خاتم)

مرضیه بابایی



## فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۲۳	بخش اول: مقدمه
۲۵	۱. اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری (آندرس هینترهابر و استفان ام. لیوزو)
۲۶	بخش دوم: هماهنگی سازمانی در جهت اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری
۲۷	۲. اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری: چهارچوبی برای کسب سود از طریق بررسی حرکات قیمت (آندرس هینترهابر)
۲۹	۳. ارزیابی هزینه فرصت از دست رفته: مصاحبه‌ای با مارک شفر (آندرس هینترهابر، اواندرو پولونو و مارک شفر)
۳	بخش سوم: اجرای استراتژی قیمت‌گذاری: نقش نیروی فروش
۳۳	۴. نقش نیروی فروش در اجرای استراتژی قیمت‌گذاری (آندرس هینترهابر و فرانک سسپدس)
۳۵	۵. نقش مدیر واحد حسابداری استراتژیک به عنوان رهبر اکوسیستم: کسب سود از طریق قیمت‌گذاری (آندرس هینترهابر و برنارد کوانکارد)
۳۹	۶. طراحی برنامه جبران خدمات نیروی فروش باهدف بهبود اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری (استفان ام. لیوزو)
۴۰	بخش چهارم: اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری: نقش بازاریابی
۴۱	۷. اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری از طریق تدوین و اجرای برنامه‌های تخفیفی (اواندرو پولونو و جوزه ولا)
۴۶	۸. طبقه‌بندی مشتریان در بنگاه‌های B2B (استفان ام. لیوزو و کتی ریچاردسون)
۴۷	۹. برنامه‌های آموزشی برای بهبود در اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری (استفان ام. لیوزو)
۵۲	۱۰. رویکرد ساختار یافته در اجرای استراتژی قیمت‌گذاری (اینگو هِنیک)
۵۷	بخش پنجم: اجرای استراتژی‌های قیمت‌گذاری که به برد در معاملات منجر می‌شود
۶۰	۱۱. قیمت‌گذاری معاملات بزرگ: دیدگاهی درباره قابلیت‌ها و ابزارهایی که به سودآوری در معاملات بزرگ کمک می‌کند (آندرس هینترهابر)

۶۳	۱۲. قیمت گذاری برای برنده شدن در مناقصه: چهارچوبی برای قیمت گذاری استراتژیک (گرهاردریهل)
۶۶	۱۳. سنجش ارزش: بهترین رویکردهای مستندسازی و سنجش ارزش در شرکت های B2B (آندرس هیترهاپر)
۷۰	۱۴. اجرای استراتژی های قیمت گذاری از طریق ارزش پیشنهادی کمی (تاد اسنلگرو)
۷۲	۱۵. فروش ارزش محور: بهترین شیوه برای ایجاد تغییر سازمانی پایدار (پیتون مارشال)
۷۴	۱۶. نظارت بر فرایند قیمت گذاری در پنج مرحله ساده (مایکل دی. لی)
۷۸	۱۷. هشت روش برای بهبود اجرای استراتژی قیمت گذاری (استفان ام. لیوزو)