

“

“Người ta không mua vì lý do hợp lý. Họ mua vì lý do tình cảm.”

— **Zig Ziglar**

“Những khách hàng khó tính nhất chính là người thầy vĩ đại nhất của bạn.”

— **Bill Gates**

“Chúng tôi không kiếm tiền từ việc bán hàng. Chúng tôi kiếm tiền từ việc giúp khách hàng đưa ra quyết định mua sắm.”

— **Jeff Bezos**

”



Cuốn sách được giới thiệu bởi

KHÔNG GIAN SÁCH QUẢN TRỊ VÀ KỸ NĂNG

<https://www.facebook.com/groups/sachquantri/>

Vietnamese Language Translation copyright © 2020 by Alpha Books Company

POWER PRICING

Copyright © 1996 by Robert J. Dolan and Hermann Simon

All Rights Reserved

Published by arrangement with the original publisher,
Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ ĐỘT PHÁ THỊ TRƯỜNG

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2020

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.
Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả
để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Dolan, Robert J.

Chiến lược định giá đột phá thị trường = Power pricing : Các công ty điều chỉnh giá bán như thế nào để giành vị thế dẫn đầu trên thị trường / Robert J. Dolan, Hermann Simon ; Khánh Trang dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2020.
- 448tr. ; 24cm

ISBN 9786043110937

1. Định giá 2. Thị trường

658.816 - dc23

COL0016p-CIP

BUSINESS

CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ ĐỘT PHÁ THỊ TRƯỜNG

Các công ty điều chỉnh giá bán như thế nào
để giành vị thế dẫn đầu trên thị trường

Ngữ Anh dịch

**Robert J. Dolan
và Hermann Simon**



Dịch vụ nhập khẩu sách ngoại văn

của Alpha Books

Alpha Books cung cấp tất cả các dịch vụ nhập khẩu, thủ tục, giấy phép, vận chuyển đến tận nơi tất cả loại sách ngoại văn từ nước ngoài về Việt Nam cho Quý khách hàng.

Mọi thông tin xin liên hệ:

Hotline: 093.232.9959 | **Tổng đài:** 1900.26.4 | **Email:** cskh@alphabooks.vn
Địa chỉ: Tại Hà Nội: Số 11A, 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội.
Tại Sài Gòn: 138C Nguyễn Đình Chiểu, P6. Q3, TP.HCM.

LỜI NÓI ĐẦU

Định giá hiếm khi được các nhà quản lý nhắc đến với thái độ tích cực. Giá bán thường là tâm điểm gây ra những mối quan hệ căng thẳng với khách hàng, là vũ khí mà đối thủ cạnh tranh sử dụng để giành lấy thị phần. Nó còn là nguồn cơn của mâu thuẫn trong nội bộ công ty, bởi những người nắm trong tay số liệu, dự toán kết quả kinh doanh và kiến thức về chi phí thường có quan điểm về định giá khác với những người phụ trách chăm sóc khách hàng.

Trong những cuộc trao đổi với chúng tôi, các giám đốc điều hành thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau luôn phản nản rằng định giá là một vấn đề khiến họ vô cùng đau đầu, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa thị trường. Nhiều công ty đã từ bỏ việc định giá – “chúng tôi tính toán chi phí rồi cộng nó với mức lợi nhuận truyền thống của ngành” hay “thị trường thiết lập mức giá và chúng tôi phải thuận theo”. Nhưng một số người lại có quan điểm khác, họ coi giá bán như một công cụ thiết yếu để đạt được mục tiêu kinh doanh và tài chính. Những “nhà định giá tài năng” này đã phát hiện được tác dụng đòn bẩy của giá và trau dồi năng lực định giá theo hướng xoay chuyển lợi nhuận.

Các nhà định giá tài năng tư duy và hành động khác với những nhà định giá thông thường. Trong vai trò tư vấn, nghiên cứu và giảng viên, chúng tôi đã có cơ hội làm việc với những nhà định giá tài năng

trong nhiều lĩnh vực trên khắp thế giới, từ y dược đến máy móc công nghiệp, từ ô tô đến thực phẩm. Nhờ đó, chúng tôi nhận ra điều khiến họ khác biệt: thái độ, lối tư duy và hành động. Chúng tôi cũng chứng kiến thành công của họ, không chỉ những thay đổi nhỏ mà là bước tiến dài về lợi nhuận. Cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn trở thành “nhà định giá tài năng”.

Chúng tôi hợp tác xuyên quốc gia trong quá trình thực hiện cuốn sách này nhằm nghiên cứu phương pháp của những công ty hàng đầu thế giới. Chúng tôi xây dựng nền tảng ý tưởng và thực hiện đáng học hỏi của những công ty này. Không chỉ dừng lại ở mô tả những chiến lược định giá hay, chúng tôi còn bổ sung kiến thức kinh tế học, kết hợp lại thành một khuôn khổ giúp bạn phát triển chương trình định giá của mình.

Trước hết, chúng tôi muốn nói rõ, để trở thành nhà định giá tài năng không phải chuyện ngày một ngày hai. Họ phải đầu tư một cách có hệ thống trong việc thu thập các thông tin thực tế cần thiết và nghiên cứu ý nghĩa của chúng đối với định giá. Chúng tôi sẽ xây dựng quy trình này thay bạn. Mục tiêu của chúng tôi là đưa ra những hướng dẫn định giá hiệu quả, được chứng thực và có thể áp dụng trong thực tiễn.

Theo nghiên cứu của chúng tôi, trách nhiệm định giá thường được phân bổ thiếu chặt chẽ giữa các bộ phận trong công ty. Vì thế, chúng tôi muốn thiết lập một bộ các phương pháp định giá cho cả giám đốc điều hành, giám đốc tài chính, kế toán, giám đốc marketing và giám đốc kinh doanh.

Chúng tôi nhận được trợ giúp rất nhiều về mặt ý tưởng. Đầu tiên là các nhà quản lý trong những chuyến “đi thực tế”, những người không ngại chia sẻ các vấn đề của công ty, giải pháp xử lý và đưa ra đánh giá về từng thành công cũng như thất bại. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Những khi không “đi thực tế”, mỗi người chúng tôi lại có

cơ hội làm việc trong môi trường tri thức đầy thú vị: Dolan tại Trường Kinh doanh Harvard và Simon tại Công ty Simon, Kucher & Partners. Các đồng nghiệp tại đây cũng góp phần đánh giá nhiều ý tưởng trong cuốn sách này và cả những ý tưởng không được đưa vào sách. Chúng tôi rất biết ơn vì họ đã giúp phân loại các ý tưởng đáng được khai thác hay cần loại bỏ, đồng thời phát triển và kết nối chúng thành một hệ thống hoàn chỉnh.

Khâu hậu kỳ để hoàn thiện cuốn sách đối với các tác giả hoạt động trong hai môi trường khác nhau đã được đơn giản hóa nhờ tiến bộ công nghệ hiện đại; tuy vậy, các trợ lý của chúng tôi vẫn cố gắng hiến những năng lực lớn lao và sự động viên tinh thần tuyệt vời trong suốt dự án này. Là tác giả, chúng tôi cũng gây nhiều mối phiền hà, nhưng chúng đều được xử lý gọn gàng về cả nội dung lẫn hình thức nhờ Sheila Linehan ở Trường Kinh doanh Harvard và Ingrun Rodewald ở Công ty Simon, Kucher. Cảm ơn Robert Wallace ở The Free Press vì sự nhiệt tình với cuốn sách này từ khi nó chỉ mới là ý tưởng, cảm ơn Bob, Dewey Brinkley và các thành viên của nhóm The Free Press vì sự ủng hộ của các bạn trong suốt hành trình.

Chúng tôi dành tặng cuốn sách này cho hai người vợ của mình, Kathleen Splaine-Dolan và Cecilia Simon, những người đã luôn thuyết phục “hai anh hợp tác viết một cuốn sách sẽ hay hơn nhiều, chưa kể viết cùng nhau cũng thú vị lắm đấy”. Họ đã đúng. Nỗ lực chung thật sự đem đến nhiều ý tưởng độc đáo mà chúng tôi chẳng bao giờ nghĩ tới nếu làm việc độc lập. Vì vậy, chúng tôi cảm ơn tầm nhìn thấu đáo và sự ủng hộ miệt mài của họ.

Robert J. Dolan

Hermann Simon

Boston, Massachusetts

Koenigswinter, Đức và

Cambridge, Massachusetts

MỤC LỤC

Lời nói đầu	5
-------------------	---

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

01	Giới thiệu	12
02	Giá bán, chi phí, và lợi nhuận	30
03	Ước tính phản ứng giá	62
04	Định giá và chiến lược cạnh tranh	111

PHẦN II: NHỮNG KHÁI NIỆM ĐỘT PHÁ VỀ ĐỊNH GIÁ

05	Tùy chỉnh giá bán	154
06	Định giá quốc tế	188

07	Định giá phi tuyến tính	217
08	Định giá dòng sản phẩm	250
09	Định giá theo gói sản phẩm.....	289
10	Tùy chỉnh giá theo thời gian trong ngắn hạn... 	320
11	Tùy chỉnh giá theo thời gian trong dài hạn.....	354

PHẦN III: THỰC THI TRONG TỔ CHỨC

12	Tổ chức định giá quyền lực	386
13	Trở thành nhà định giá tài năng	415

PHẦN I

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

01

GIỚI THIỆU

MỞ ĐẦU

“Chúng ta phải nâng giá thôi.” – đây là điệp khúc phổ biến trong giới kinh doanh toàn cầu hiện nay, vì áp lực từ cạnh tranh khiến lợi nhuận bị chia nhỏ. Tuy nhiên, theo sau đó đôi khi lại là những khẩu hiệu phi thực tế, chẳng hạn: “Hãy tăng giá, sản lượng tiêu thụ và tỷ suất sinh lợi thêm 10% trong năm tới!” Cơ hội thực hiện những điều này rất hiếm; nhưng cơ hội tăng trưởng lợi nhuận nhờ định giá hợp lý lại là điều thường thấy.

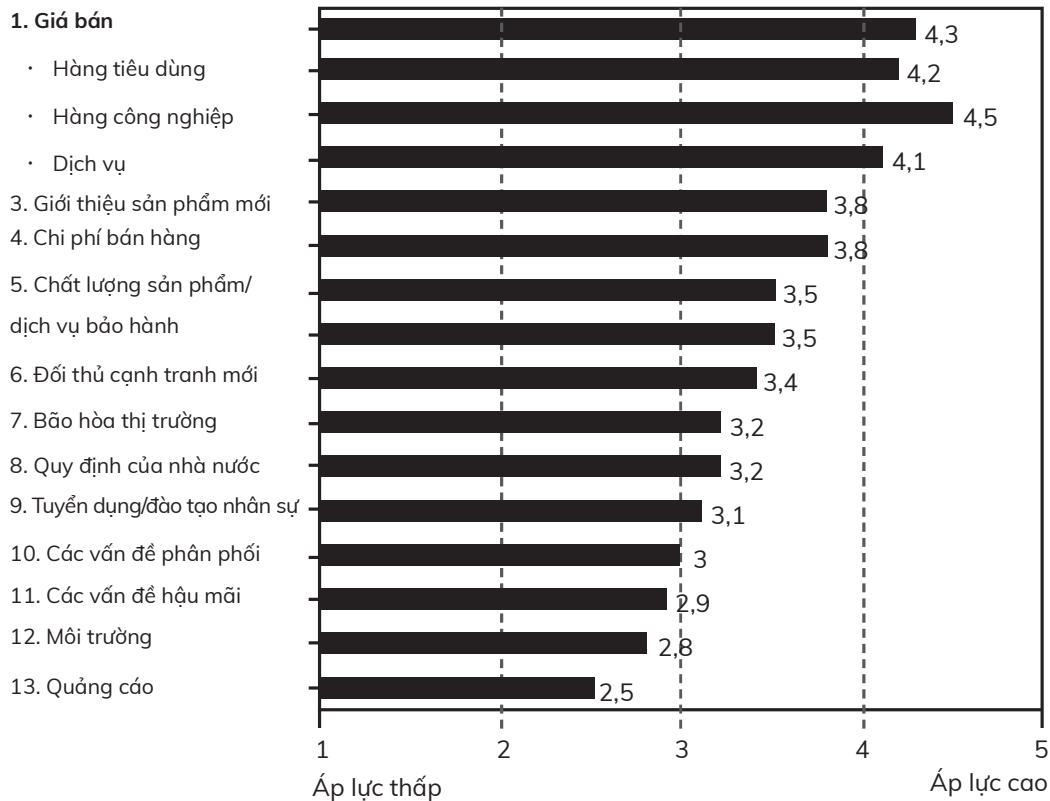
Hãy hình dung cuộc họp giữa vị CEO của một công ty trị giá 10 tỷ đô-la với giám đốc marketing các chi nhánh. “Hãy kiếm thêm 5 xu, 10 xu mỗi ngày. Tìm cách thuyết phục khách hàng rằng chúng ta xứng đáng với số tiền đó. Mỗi ngày, hãy gom những đồng xu đó từ mọi nơi, chúng sẽ chuyển thẳng vào lợi nhuận, rồi chúng ta sẽ thấy lợi nhuận ròng tăng mạnh.” Có thật là những đồng xu này sẽ đem lại “mức tăng lợi nhuận ròng mạnh mẽ” hay không? Giả sử đơn giá trung bình của một sản phẩm là 10 đô-la. Giờ cộng thêm 10 xu, chúng ta có đơn giá 10,10 đô-la, như vậy mức giá bình quân đã tăng 1%. Mọi đơn hàng không nhất thiết phải tăng 1%, một số đơn có thể tăng 2% hoặc 5%, miễn là tăng trung bình 1% và giữ nguyên sản lượng tiêu thụ.

Điều đó có ý nghĩa như thế nào đối với bạn? Tác dụng đòn bẩy ra sao? Lợi nhuận ròng của công ty tăng lên bao nhiêu?

Nếu bạn làm việc cho Coca-Cola, với mức tăng 1% giá bán, lợi nhuận ròng sẽ tăng 6,4%; tại Fuji Photo là 16,7%; tại Nestle là 17,5%; tại Ford là 26%; và tại Philips là 28,7%. Đối với nhiều công ty, con số này còn giúp chuyển lỗ thành lãi. Xét trên cấu trúc chi phí

tiêu biểu của một công ty lớn, mức tăng 1% giá bán sẽ tạo ra mức tăng lợi nhuận lên đến 12%¹. Nói tóm lại, đây là một điều rất đáng đầu tư thực hiện. Tuy vậy, các công ty cần đầu tư nguồn lực lớn để thu thập dữ liệu, phân tích, tư duy và sẵn sàng thử nghiệm. Do đó, đa số công ty quyết định bỏ qua những hoạt động này. Theo một cuộc điều tra vào năm 1994, chỉ có 12% doanh nghiệp thực hiện “nghiên cứu chuyên sâu về giá”, nhưng một phần ba trong số đó không hề lên kế hoạch dựa trên kết quả nghiên cứu². Những gì chúng tôi biết cũng tương tự như kết quả từ cuộc điều tra này. Nhiều công ty đùn đẩy trách nhiệm đối với tình hình giá cả đến mức cho rằng “thị trường sẽ quyết định mức giá” hoặc “chúng tôi chỉ cần đặt mức giá ngang với các đối thủ cạnh tranh là được”; một số khác thì áp dụng những quy tắc thô sơ, chẳng hạn cộng thêm mộtcentage số tiêu chuẩn vào giá vốn. Những công ty này không thể lấy được “những đồng tiền cộng thêm”, vì không hiểu cũng như không nắm bắt được giá trị họ tạo ra cho mỗi khách hàng.

Thiệt hại vì thiếu tinh tế trong chiến lược giá không ngừng tăng lên. Khách hàng và những đối thủ cạnh tranh hoạt động trong môi trường kinh doanh phức tạp trên toàn cầu, thường cho rằng định giá là mối đe dọa nghiêm trọng đối với tình hình tài chính của công ty. Các nhà quản lý cảm nhận rõ áp lực này. Hình 1-1 mô tả kết quả cuộc điều tra (năm 1995) của chúng tôi với 186 nhà quản lý thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau (57 người đến từ Hoa Kỳ và 129 người đến từ châu Âu). Họ sẽ xếp hạng 13 vấn đề liên quan đến marketing theo thang đo từ 1 (áp lực thấp) đến 5 (áp lực cao). Kết quả, vấn đề định giá xếp thứ nhất với tổng điểm 4,3. Đây là minh chứng cho tầm quan trọng của việc “định giá hợp lý” đối với kết quả tài chính cũng như những khó khăn để đạt được sự hợp lý đó. Khó khăn trong việc định giá hợp lý có thể gói gọn trong hai vấn đề: tính phụ thuộc và thông tin.

HÌNH 1-1**Đánh giá của các nhà quản lý về các vấn đề marketing**

Tính phụ thuộc thể hiện dưới hai dạng: sản phẩm và thị trường. Đã qua cái thời Coca-Cola là thức uống “mọi lúc, mọi nơi” (theo như họ tuyên bố) và dành cho mọi đối tượng (mọi người từ trẻ nhỏ đến người già trong quảng cáo đều uống Coca). Bây giờ, chúng ta có Classic Coke, Coke, Diet Coke, Coke vị dâu, Coke không có caffeine, v.v.. Một sản phẩm đơn lẻ đã trở thành một dòng sản phẩm đa dạng với nhiều hương vị. Điều này là minh chứng cho kiểu đa dạng hóa sản phẩm theo “hàng ngang”, vì tất cả các sản phẩm của Coca-Cola về cơ bản đều có chất lượng như nhau. Việc so sánh Coca hay Diet Coke ngon hơn còn tùy thuộc vào vị giác của mỗi người tiêu dùng.

Đa dạng hóa sản phẩm theo “hàng dọc” theo chiến lược “tốt, tốt hơn, tốt nhất” cũng rất phổ biến. Sản phẩm bu-gi của AlliedSignal’s

Autolite được chia làm ba cấp: than, bạch kim và gấp đôi bạch kim. Kodak tung ra thị trường ba mức phim: Funtime Film “dành cho ảnh chụp hằng ngày”, sản phẩm tiêu chuẩn Gold Film và sản phẩm cao cấp Royal Gold Film được quảng cáo là “chất lượng cực kỳ sắc nét, phù hợp với những khoảnh khắc đặc biệt”. Tương tự, các công ty cũng đưa ra sản phẩm bổ trợ. Intuit không chỉ chào bán phần mềm quản lý tài chính gia đình Quicken mà còn cả những tấm séc được tích hợp với hệ thống, thẻ tín dụng Quicken và dịch vụ thanh toán hóa đơn điện tử. Giờ đây, dao cạo và lưỡi dao, máy ảnh và phim, phần cứng và phần mềm, sản phẩm và các thiết bị kỹ thuật đi kèm đã trở nên rất đỗi quen thuộc với người tiêu dùng.

Xu hướng cung cấp các sản phẩm bổ trợ khiến việc định giá càng trở nên phức tạp hơn vì mỗi yếu tố riêng lẻ không thể được định giá một cách độc lập. Mỗi sản phẩm trong danh mục phải gắn với một vai trò rõ ràng và được định giá theo dòng sản phẩm chứ không theo sản phẩm riêng biệt.

Tính phụ thuộc lẫn nhau trên thị trường cũng ảnh hưởng đáng kể đến việc định giá. Trong thị trường độc lập, việc định giá tương đối đơn giản khi mỗi thị trường đều có một mức giá riêng. Định giá trước kia vốn được coi là quyết định mang tính phân quyền cao, chỉ do các giám đốc tại những quốc gia khác nhau thiết lập, nhằm lựa chọn mức giá phù hợp với mục tiêu riêng của họ. Tuy nhiên, ngày nay, khi sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa trên toàn thế giới và người tiêu dùng đã quen với các nhãn hiệu quốc tế, việc phân biệt đối xử giữa các thị trường sẽ tác động tiêu cực tới khả năng sinh lợi. Mặt tiêu cực xuất phát từ sự xuất hiện của các thị trường phi chính thức, với vai trò như những bên thứ ba mua, bán và vận chuyển hàng hóa giữa các quốc gia hòng thu lợi từ sự chênh lệch giá. Thứ hai, khách hàng cá nhân có xu hướng chuyển sang mua sắm quốc tế – điều này khiến các nhà quản lý kém linh hoạt trong định giá vì họ muốn thiết lập mức giá chung giữa các thị trường.

Nguyên nhân thứ hai dẫn đến sự phức tạp trong định giá là vấn đề thông tin: thông tin chất lượng hơn sẽ tạo nên những khách hàng thông minh và quyền lực hơn. Dịch vụ mua hàng giống như trung gian hỗ trợ người tiêu dùng cuối trong các lĩnh vực như ô tô nhờ vào khả năng tiếp cận và xử lý dữ liệu. Công nghệ thông tin thúc đẩy việc tìm kiếm và trao đổi thông tin về giá cả trên phạm vi toàn cầu, tạo ra nhu cầu về mức giá chung trên toàn thế giới. Các nhóm mua được hình thành khắp nơi, từ các doanh nghiệp độc lập kinh doanh dịch vụ tang lễ chia sẻ thông tin và mua chung quan tài, cho đến những công ty lớn hợp tác để thương lượng giá vé với các hãng hàng không. Đối với nhiều công ty, cung ứng đã trở thành một chức năng chiến lược. Mâu thuẫn gay gắt giữa General Motors của Hoa Kỳ và Volkswagen của Đức nảy sinh từ giữa những năm 1990 rồi kéo dài suốt nhiều năm sau đó, không xuất phát từ “sự rời đi” của một nhà thiết kế hay nhà tiếp thị ô tô tầm cỡ, mà do Volkswagen đã cướp Phó Chủ tịch phụ trách mảng cung ứng của GM, Ignacio Lopez, và GM cáo buộc Lopez mang toàn bộ thông tin về giá từ các nhà cung cấp sang Volkswagen.

Áp lực từ sự phụ thuộc và thông tin khiến việc định giá trở nên phức tạp hơn. Khi không thể đặt các mức giá khác nhau cho khách hàng dựa trên sự khác biệt về địa lý, các công ty chuyển sang áp dụng *quy trình tính giá chung* cho mọi khách hàng, nhưng vẫn đảm bảo được sự cá thể hóa giá bán nhờ vào các điều kiện và quy định bán hàng cụ thể.

Sau cùng, tất cả những điều này xảy ra trong môi trường có mức độ đa dạng về cạnh tranh ngày càng gia tăng. Coca-Cola bây giờ không chỉ đối đầu với Pepsi mà còn cả President's Choice, “thương hiệu” của Loblaw, chuỗi siêu thị của Canada. Kodak phải cạnh tranh không chỉ với Fuji và Agfa, mà cả những sản phẩm chất lượng do 3M sản xuất được bán dưới mác của những công ty khác. Những công ty dẫn đầu trong ngành công nghệ cao vẫn tiếp tục đối đầu trên lĩnh vực cải tiến công nghệ; nhưng giờ đây họ còn phải chịu thêm thách thức từ những

công ty có “khả năng bắt chước nhanh” hơn chiến lược sáng tạo. 800 mẫu ô tô khác nhau đang cạnh tranh ở Đức, nơi không chỉ có những nhà cung cấp truyền thống từ khắp châu Âu, Hoa Kỳ và Nhật Bản mà còn cả các hãng xe từ Hàn Quốc, Malaysia và Mexico.

Những thực tế trên gây khó khăn cho việc hình thành một tư duy “đúng đắn” về định giá. Quy tắc ngón tay cái đã không còn phù hợp trong môi trường như thế này. Phân tích và nhận định chiến lược giá một cách khôn ngoan có thể mang lại lợi ích to lớn cho công ty. Mục tiêu của cuốn sách là giúp công ty của bạn tối đa hóa kết quả hoạt động tài chính bằng cách hoàn thiện tư duy định giá, đồng thời chỉ ra cách áp dụng tư duy đó để có được mức giá ròng hoàn thiện. Chúng tôi không mô tả những hành vi định giá sáng tạo mà phân tích hành vi của những “nhà định giá tài năng” – những người đã tạo ra thay đổi về lợi nhuận nhờ định giá. Đầu tiên, chương này sẽ giới thiệu một số nhà định giá tài năng, tiếp đó trình bày kết cấu các phần, vạch ra lộ trình giúp bạn đạt đến trình độ định giá đẳng cấp và nâng tầm lợi nhuận.

TRỞ THÀNH MỘT NHÀ ĐỊNH GIÁ TÀI NĂNG

Có bốn khía cạnh định nghĩa một nhà định giá tài năng:

1. Quan điểm về định giá
2. Hồ sơ dữ liệu hỗ trợ định giá
3. Công cụ và phạm vi phân tích
4. Quyết tâm và hành động

Quan điểm về định giá

Có ba nhân tố quyết định lợi nhuận, bao gồm sản lượng tiêu thụ, giá bán và chi phí. Cụ thể:

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Sản lượng tiêu thụ} \times \text{Giá bán} - \text{Chi phí}$$

Sản lượng tiêu thụ hiển nhiên là nhân tố thu hút sự quan tâm của mọi người. Nó đặt ra câu hỏi: Chúng ta phải làm gì để bán được hàng? Đội ngũ bán hàng, hoạt động quảng cáo và năng lực sản xuất cần được đầu tư ra sao? Sản lượng tiêu thụ được xem là một yếu tố mà công ty có thể kiểm soát. Thời gian gần đây, nhân tố “chi phí” trong công thức trên cũng được rất nhiều doanh nghiệp chú ý, chẳng hạn như AT&T đang thực hiện “thu hẹp quy mô” và “thiết kế lại” quy trình nhằm nỗ lực “cắt giảm chi phí”. Theo quan điểm của các công ty, sản lượng tiêu thụ và chi phí có thể và nên được quản lý chặt chẽ. Tuy nhiên, giá bán lại chỉ được xem là mặt trận thứ ba trong cuộc chiến lợi nhuận, vì những nguồn lực khan hiếm như thời gian quản lý, năng lượng và sức sáng tạo đều được dồn cả vào sản lượng và chi phí. Nhà định giá tài năng không xem giá bán là mặt trận thứ ba; thay vào đó, anh ta đẩy nó lên tiền tuyến. Nhà định giá tài năng tin rằng giá bán cũng có thể được kiểm soát hữu hiệu như những nhân tố khác và thấu hiểu năng lực đòn bẩy phi thường mà giá bán đem lại.

Nhà định giá tài năng không để “thị trường” hay “đối thủ cạnh tranh” quyết định mức giá thay mình. Họ quan niệm, đứng trước nhu cầu của một khách hàng, lời chào mời, cung cách phục vụ cùng mẫu mã và giá bán cạnh tranh sẽ tạo ra giá trị của sản phẩm. Họ phối hợp việc “tạo ra giá trị” với định giá – hoạt động “chắt lọc giá trị”, đồng thời hiểu rõ mối liên quan giữa các nhân tố tạo ra lợi nhuận. Giá bán là một nhân tố chủ chốt trong hệ thống lợi nhuận và họ không muốn giao quyền kiểm soát nhân tố này cho bất kỳ ai; bên cạnh đó, họ cũng không xem đây là nhân tố khó kiểm soát so với những nhân tố còn lại.

Hồ sơ dữ liệu

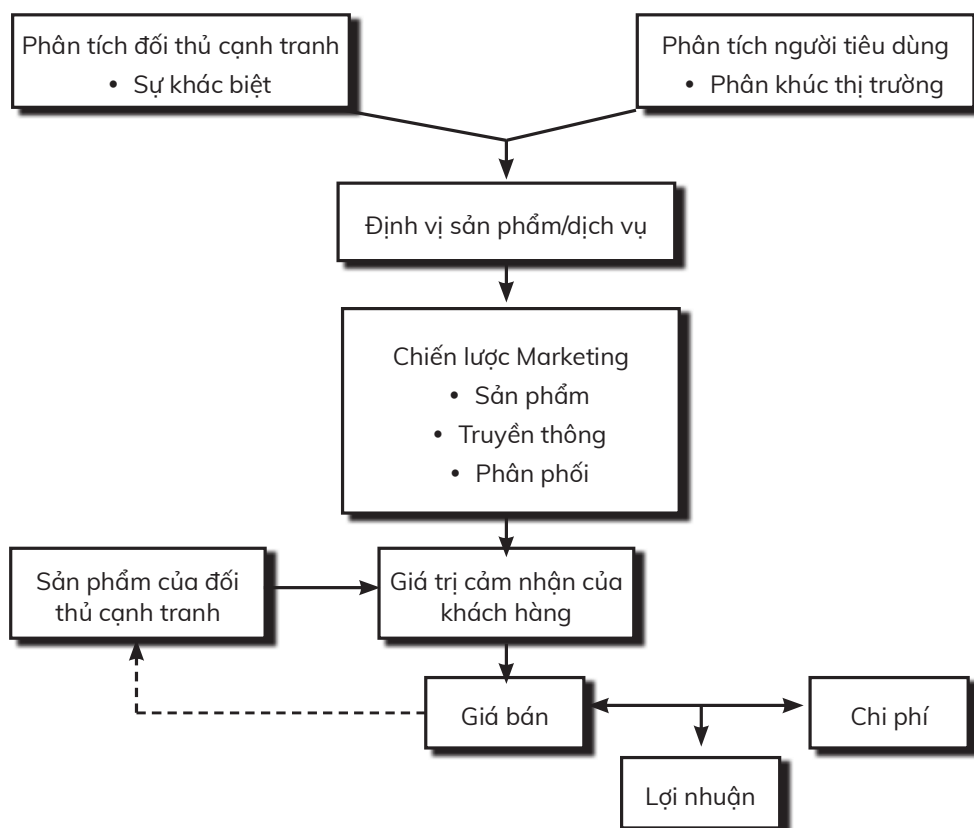
Một nhà định giá tài năng nắm trong tay những dữ liệu *chính xác, cập nhật, bao quát* và đa chiều hơn những nhà định giá thông thường. Mỗi hành động của họ đều mang tính chính xác cao. Họ hiểu rõ những gì đang xảy ra trong hiện tại chứ không chỉ các sự kiện đã diễn ra hai tháng trước; họ hiểu giá trị của sản phẩm đối với khách hàng chứ

không tính riêng chi phí tạo ra nó, và họ hiểu những gì đang diễn ra ở từng đơn vị khách hàng lẫn phân khúc thị trường, chứ không chỉ trên quy mô thị trường tổng quát.

Hình 1-2 cho thấy vai trò trung tâm của giá trị cảm nhận từ khách hàng trong chiến lược giá. Đầu tiên, các công ty cần phân tích hai yếu tố – *phân tích đối thủ cạnh tranh* (bên trái) để nhận diện các cơ hội tạo ra sự khác biệt và *phân tích người tiêu dùng* (bên phải) để nhận diện nhu cầu của khách hàng cùng các phân khúc quan trọng trên thị trường. Dựa trên những phân tích này, công ty sẽ xây dựng những chiến lược nhằm tạo ra giá trị cảm nhận về sản phẩm: đầu tiên là lựa chọn thị trường mục tiêu, sau đó phối hợp các nhân tố tạo ra giá trị như sản phẩm, truyền thông marketing, kênh phân phối và nhiều yếu tố hỗ trợ khác.

HÌNH 1-2

Quy trình định giá và xác định giá trị



Những nỗ lực trên kết hợp với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh sẽ quyết định *giá trị* khách hàng cảm nhận về sản phẩm của công ty. Giá trị cảm nhận này chính là mức giá cao nhất mà khách hàng sẵn sàng chi trả. Điều này giúp nhà định giá tài năng thấy được khía cạnh được mất giữa giá bán và sản lượng tiêu thụ. Giá trị cảm nhận không giống nhau đối với từng khách hàng. Nhà định giá tài năng thấu hiểu sự khác biệt và nguyên nhân ẩn sau nó. Điều này đòi hỏi phải có những dữ liệu về quan điểm của khách hàng, hoạt động và cách định giá của đối thủ cạnh tranh.

Mũi tên đứt đoạn biểu thị ảnh hưởng của giá bán đến sản phẩm của đối thủ cạnh tranh – về cả phương diện giá bán và những hoạt động tạo ra giá trị. Nhà định giá tài năng hiểu rõ cấu trúc chi phí, năng lực sản xuất và mô hình kinh doanh, đồng thời thường xuyên theo dõi động thái và phản ứng của đối thủ cạnh tranh. Họ tận dụng tối đa kinh nghiệm của bản thân, thận trọng xem xét và khái quát các hoạt động của thị trường để trau dồi vốn hiểu biết về cách thức thị trường vận hành.

Hồ sơ định giá của họ cũng bao hàm nhiều dữ liệu nội bộ liên quan, chẳng hạn như thông tin về hoạt động sản xuất, marketing và chi phí dịch vụ – phản ánh cả mức độ và xu hướng hiện hành. Các nghiên cứu về quản lý chi phí dựa trên hoạt động là minh chứng cho thấy tầm quan trọng của những thông tin này. Trong nhiều tình huống, việc hiểu rõ chi phí thực sự khi phục vụ khách hàng sẽ giúp công ty yên tâm khi quyết định tăng giá bán³. Ngay cả khi việc tăng giá làm giảm lượng hàng tiêu thụ, công ty vẫn có lợi nhuận vì doanh thu từ một khách hàng không bù vào phần chi phí thực sự của các dịch vụ dành cho người đó.

Nói tóm lại, định giá đúng đắn đòi hỏi phải có những dữ liệu thực tế liên quan đến chi phí kinh doanh, quy trình đánh giá người tiêu dùng và hành động của đối thủ cạnh tranh.

Công cụ và phạm vi phân tích

Thông qua hồ sơ dữ liệu, nhà định giá tài năng thực hiện các phân tích hệ thống về khách hàng và đối thủ cạnh tranh nhằm ước tính kết quả của những tình huống định giá khác nhau. Câu hỏi đầu tiên: Mức giá sẽ tạo ra lượng tiêu thụ là bao nhiêu? Sau đó, cân nhắc mức ảnh hưởng tới tỷ suất sinh lợi. Những công cụ như phân tích điểm hòa vốn và mô phỏng thị trường được sử dụng để đánh giá tính hợp lý của việc tăng hoặc giảm giá bán. Phạm vi phân tích bao gồm phản ứng của khách hàng đến phản ứng của đối thủ cạnh tranh và tác động của giá đến tỷ suất sinh lợi của toàn ngành, chứ không chỉ xem xét riêng khía cạnh thị phần.

Nhà định giá tài năng phác họa hướng tăng trưởng của ngành và hiểu rõ tác động của hành vi giá hiện tại đến mức giá trong tương lai, chẳng hạn việc đặt giá thấp để giành thị phần lúc này có thể hủy hoại khả năng sinh lợi của ngành trong tương lai vì việc tăng giá sẽ khó thực hiện hơn rất nhiều. Nói tóm lại, họ có nhận định đúng đắn vấn đề giá, chú trọng vào khả năng sinh lợi dài hạn thay vì chiếm lĩnh thị phần trong ngắn hạn.

Quyết tâm và hành động

Quản lý giá không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhà định giá tài năng phải xây dựng một đội ngũ nhân lực trong công ty để thực hiện nhiệm vụ này. Nếu cần thiết, CEO sẽ đích thân tham gia để thông báo về việc tăng giá tới những khách hàng quan trọng. Một số lượng lớn nhân viên từ nhiều phòng ban chức năng sẽ tập hợp và chịu trách nhiệm thu thập dữ liệu. Các chuyên gia kỹ thuật, nhân viên bán hàng, nhà nghiên cứu thị trường, bộ phận sản xuất và hành chính, các nhà phân tích tài chính là những nhóm cần dữ liệu tổng hợp để phối hợp với nhau. Định giá đúng là ưu tiên hàng đầu và công ty quyết tâm giành lấy giá trị xứng đáng.

Các mục tiêu về giá phải rõ ràng và người nắm quyền định giá cuối cùng phải có động cơ phù hợp với những mục tiêu ấy. Chẳng hạn, nhà định giá tài năng chăm chăm vào mục tiêu lợi nhuận sẽ không giao quyền định giá cho một đội ngũ bán hàng ưu tiên sản lượng tiêu thụ.

NHỮNG SAI LẦM CÓ THỂ TRÁNH ĐƯỢC

Những phẩm chất của nhà định giá tài năng nói trên giúp họ tránh được ba sai lầm phổ biến về định giá:

1. Một công ty chú trọng giá trị đem lại cho khách hàng không tách rời việc định giá trong chiến lược marketing hỗn hợp. Đối với một nhà định giá tài năng, việc tạo ra giá trị thông qua sản phẩm, truyền thông và phân phối luôn đi liền với sự chất lọc giá trị thông qua định giá. Thông thường, nếu không xây dựng được nền tảng tạo ra giá trị cần thiết, công ty sẽ xác định mình đang gặp “vấn đề định giá”.
2. Hồ sơ dữ liệu đa chiều sẽ giúp khắc phục xu hướng đồng nhất về:
 - a. Giá bán giữa các khách hàng
 - b. Giá bán theo thời gian
 - c. Tỷ lệ lợi nhuận gộp của các sản phẩm

Giá trị sản phẩm đối với khách hàng có thể vô cùng khác nhau; khi đó, thất bại trong việc tùy chỉnh giá bán sẽ “lãng phí rất nhiều tiền”. Mặc dù việc thực hiện quy trình định giá hoàn toàn thích ứng với sự đa dạng về giá trị-khách hàng không dễ gì, nhưng các công ty lại thường bỏ lỡ những cơ hội thu lợi lớn, vì không hiểu những khác biệt về giá trị đó, hoặc nhìn nhận không đầy đủ về ý nghĩa của giá trị đó. Đôi khi, “tìm ra mức giá tối ưu” là phương pháp nhận định vấn đề sai lầm, nhưng “xác định cấu trúc giá tối ưu” lại mang đến cơ hội thu lợi rất lớn.

Mặc dù việc thay đổi giá liên tục không phải là biện pháp tốt, nhưng chúng tôi nhận thấy giá bán hiện thời thường quá cứng nhắc, nghĩa là quá ù lì. Nhu cầu của khách hàng và lời chào mời từ đối thủ cạnh tranh lại thay đổi không ngừng. Chi phí thì thường xuyên biến động. Việc xem xét điều chỉnh giá nên được tiến hành đều đặn để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với những biến động đó, giúp giữ thăng bằng cán cân quan hệ giữa giá bán và giá trị.

Thứ ba, sự đồng nhất về tỷ lệ lợi nhuận gộp của sản phẩm là một thực trạng phổ biến, nó xuất phát từ quy tắc định giá dựa trên chi phí – một sai lầm trong việc nhìn nhận mối quan hệ giữa giá trị-khách hàng. Tách biệt giá trị và chi phí theo một tỷ lệ hợp lý sẽ tạo nên mối kết hợp chính xác và hiệu quả hơn giữa giá bán và giá trị.

3. Nhà định giá tài năng không bỏ qua việc tìm hiểu những tác nhân cơ bản của thị trường. Các nhà định giá bình thường chỉ thấy thị trường thay đổi không ngừng và nhận định điều này không liên quan đến những thông tin trong quá khứ. Nhà định giá tài năng sẽ đào sâu tìm hiểu. Họ biết những thay đổi dễ thấy về hành vi chính là hiện thân của những nguyên tắc cơ bản, ổn định và tìm cách hiểu thấu những nguyên tắc cũng như nhân tố tạo ra sự thay đổi. Do vậy, việc tham gia vào thị trường giúp họ gặt hái một phẩm chất giá trị khác, đó là học hỏi không ngừng.

NHỮNG VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH VỀ ĐỊNH GIÁ

Ở mỗi chương xuyên suốt cuốn sách, chúng tôi sẽ mô tả chi tiết các ví dụ điển hình về những nhà định giá tài năng. Sau đây, chúng tôi sẽ giới thiệu tóm tắt một vài chiến lược định giá. Định giá và Chiến lược marketing: Swatch

Chiến lược giá của Swatch là ví dụ điển hình kết hợp giữa định giá với chiến lược marketing tổng thể. Ý tưởng về đồng hồ Thụy Sĩ

giá rẻ nhằm thu hút phân khúc thị trường đồng hồ giá rẻ dựa trên ý tưởng về một chiếc đồng hồ không phải phương tiện báo giờ mà là một phương tiện cảm nhận và thể hiện “thú vui cuộc sống”.

Theo người đứng đầu bộ phận thiết kế của Swatch⁴, mức giá 40 đô-la cho mẫu đồng hồ cơ bản là “mức giá bán đơn thuần và chuẩn chỉnh. Giá bán trở thành tấm gương phản ánh những gì chúng tôi muốn truyền thông đến khách hàng. Đồng hồ Swatch không chỉ hợp túi tiền mà còn dễ tìm mua. Quyết định mua chiếc đồng hồ Swatch rất dễ dàng và dễ chấp nhận”. Thông điệp của mức giá 40 đô-la khác với mức giá 37,50 đô-la – cũng như mức giá niêm yết 50 đô-la nhưng được chiết khấu 20%. Mức giá cố định 40 đô-la mang ý nghĩa: “Bạn không phạm sai lầm đâu, đừng lo, cứ tận hưởng đi.” Thông điệp này được thể hiện qua thiết kế của chiếc đồng hồ, qua quảng cáo và càng được nhấn mạnh thông qua chính sách giá. Thông điệp từ giá cả không mâu thuẫn với thông điệp của chiến lược marketing hỗn hợp; mà ngược lại, hoạt động chất lọc giá trị hỗ trợ cho hoạt động tạo ra giá trị.

Tầm nhìn giá trị: Glaxo

Glaxo tung ra thị trường thuốc trị loét dạ dày Zantac sau Tagamet, sản phẩm đang chiếm lĩnh thị trường. Theo tư duy truyền thống của “kẻ đến sau”, Glaxo nên định giá thấp hơn 10% so với sản phẩm đã có vị trí vững vàng. Tuy nhiên, Giám đốc Điều hành Paul Girolami hiểu rằng Zantac ưu việt hơn Tagamet về phương diện ít tương tác thuốc và tác dụng phụ, cho phép sử dụng với liều lượng cao hơn. Nếu được truyền thông tốt, những ưu thế này sẽ là cơ sở cho mức giá cao hơn Tagamet. Sau cùng, Glaxo quyết định định giá Zantac cao hơn hẳn Tagamet và vẫn đạt được vị trí dẫn đầu thị trường. Ngoài ra, do sản phẩm khẳng định được chất lượng trên thị trường nên giá bán cũng tăng lên, song song với đó, giá trị cảm nhận của khách hàng cũng tăng cao⁵.

Tùy chỉnh giá bán và dịch vụ dựa trên giá trị phân khúc: Bugs Burger

Bugs Burger Bugs Killer cung cấp dịch vụ diệt chuột trong nhà với giá cao gấp 10 lần các công ty khác. Với mức giá cao khác biệt, Bugs chú trọng tới phân khúc thị trường nhạy cảm về chất lượng (khách sạn, nhà hàng) và cung cấp đúng dịch vụ họ cần: *loại trừ hoàn toàn* lũ côn trùng gây hại. Công ty đã căn cứ vào những ưu thế có thể mang lại cho phân khúc này để định giá. Từ đó, công ty đề ra tập trung đào tạo và đưa ra mức lương hợp lý cho các kỹ thuật viên nhằm trang bị cho họ những kỹ năng tốt nhất để tương xứng với dịch vụ cung ứng. Như vậy, giá trị được cung cấp sẽ quyết định giá bán, ngược lại, giá bán hỗ trợ duy trì các hoạt động cần thiết để cung cấp giá trị này.

Tùy chỉnh giá bán dựa trên chi phí phân khúc và tình hình cạnh tranh: Progressive Insurance

Progressive Insurance được tạp chí *Fortune*⁶ mệnh danh là “hoàng tử chiến lược giá thông minh”. Progressive giành chiến thắng trong lĩnh vực bảo hiểm ô tô nhờ thu thập và phân tích các dữ liệu thiệt hại tốt hơn đối thủ. Nhờ am hiểu chi phí phục vụ nhiều dạng khách hàng khác nhau, công ty đã phục vụ được những khách hàng có rủi ro cao. Đây là những khách hàng phù hợp nhất với Progressive vì không công ty nào muốn bán bảo hiểm cho những người có lịch sử tham gia giao thông tồi tệ. Nhờ không có đối thủ cạnh tranh và hiểu biết toàn diện về chi phí, Progressive đạt được tỷ suất sinh lợi khá cao vì định giá dựa trên giá trị họ cung cấp cho phân khúc khách hàng hướng đến.

Nhận diện chính xác vấn đề: Deutsche Bahn AG

Theo quy định, chi phí hành khách đi tàu ở Đức được tính dựa trên chiều dài lộ trình. Họ chỉ phải chọn giữa khoang hạng nhất hay hạng hai và chi trả theo đơn giá được áp dụng cho mỗi km. Theo cách tính này, việc tự lái xe sẽ tiết kiệm hơn vì đa số hành khách thường chỉ cần nhắc chi phí xăng dầu. Sau đó, vào năm 1993, thẻ BahnCard được

phát hành, cho phép hành khách trả tiền trước và nhận mức chiết khấu 50% cho mỗi chuyến đi, khiến chi phí cận biên của một chuyến tàu thấp hơn chi phí tự lái xe. Đến nay, 3 triệu thẻ BahnCard được bán ra mỗi năm. Nhờ nhận diện chính xác vấn đề cơ bản và sáng tạo trong việc tối ưu hóa cấu trúc giá, Deutsch Bahn đã tăng lượng hành khách cùng lợi nhuận một cách rõ rệt. (Ví dụ này sẽ được phân tích rõ hơn trong Chương 7).

Sự quyết đoán: một công ty đa quốc gia Đức

Một chi nhánh lớn của một công ty đa quốc gia trị giá 20 tỷ mark Đức (DM) nhận định rằng họ cần tăng giá bán vì áp lực chi phí và để cân đối với giá trị họ mang lại cho khách hàng. Tuy nhiên, sản phẩm của họ lại đóng vai trò đáng kể trong cấu trúc chi phí của khách hàng. Do đó, họ lo ngại nhóm khách hàng chủ chốt sẽ có phản ứng tiêu cực, thậm chí là rời bỏ công ty. CEO của công ty đã đích thân gọi điện cho từng khách hàng để giải thích về việc tăng giá. Hành động này đã giúp khách hàng dễ chấp nhận việc tăng giá hơn, cũng là tín hiệu cho thấy các công ty cần nỗ lực để đạt được mức giá tương ứng với giá trị được cung cấp.

Những ví dụ về định giá nói trên chỉ minh họa một vài con đường đạt đến tỷ suất sinh lợi ưu việt thông qua chiến lược định giá xuất sắc. Cuốn sách này sẽ phác họa lộ trình giúp bạn trở thành một nhà định giá tài năng. Ba chương còn lại của Phần I thiết lập nền tảng lý thuyết quan trọng. Chương 2 – “Giá bán, Chi phí và Lợi nhuận: Những nền tảng kinh tế của định giá”, thảo luận sâu hơn về các nhân tố quyết định lợi nhuận đã nêu ở phần trên và thiết lập khuôn khổ kinh tế; Chương 3 – “Ước tính phản ứng giá”, trình bày các phương pháp ước tính phản ứng của khách hàng với giá bán – một phần quan trọng trong hồ sơ dữ liệu của nhà định giá tài năng. Chương 4 – “Định giá và Chiến

lược cạnh tranh”, bổ sung nội dung đánh giá khách hàng của Chương 3 bằng cách chú trọng vào việc phân tích đối thủ cạnh tranh. Chương này bàn về định vị đối thủ cạnh tranh, phản ứng của đối thủ cạnh tranh và khả năng sinh lợi của ngành.

Phần II với tiêu đề “Những khái niệm đột phá về định giá” gồm bảy chương, giúp một nhà định giá bình thường trở thành nhà định giá có khả năng tối đa hóa lợi nhuận. Phần này chỉ ra những cách thức sáng tạo để hình thành khái niệm và phân tích các vấn đề về định giá.

Chương 5 – “Tùy chỉnh giá bán”, trình bày nguyên tắc và ý nghĩa của việc tùy chỉnh giá cho khách hàng dựa trên giá trị. Chương 6 đến 11 trình bày những phương pháp tùy chỉnh giá trong thực tiễn.

Chương 6 – “Định giá quốc tế”, bàn về quản lý giá trên thị trường theo khu vực địa lý trước thách thức từ hàng hóa nhập khẩu song song và những luồng thông tin miễn phí.

Chương 7 – “Định giá phi tuyến tính”, chứng minh lợi ích của các phương án định giá như trong tình huống của Deutsch Bahn AG, khi giá phải trả trung bình được tính dựa trên tổng hàng mua. Chương này cũng trình bày những cách thức đa dạng để thực thi các phương án trên.

Chương 8 – “Định giá dòng sản phẩm”, trình bày cách phát triển mối quan hệ giữa các dòng sản phẩm và giá bán của chúng trong công ty để đạt tỷ suất sinh lợi tổng thể cao nhất.

Chương 9 – “Định giá gói sản phẩm”, hướng dẫn cách thức và thời điểm thích hợp để ra mắt các gói gồm nhiều sản phẩm riêng biệt và định giá hợp lý.

Chương 10 – “Tùy chỉnh giá bán theo thời gian – ngắn hạn”, hướng dẫn cách cá thể hóa giá bán theo thời gian thông qua chính sách chiết khấu hoặc bán hàng ngắn hạn.

Chương 11 – “Tùy chỉnh giá bán theo thời gian – dài hạn” hướng dẫn xây dựng khuôn khổ xử lý tình trạng bão hòa thị trường và xác định phương pháp chủ động quản lý giá bán xuyên suốt vòng đời sản phẩm.

Phần III là “Cách thực thi trong tổ chức”, Chương 12 – “Tổ chức định giá quyền lực” chỉ ra những vấn đề liên quan đến tổ chức và phân quyền định giá để có một chiến lược giá hữu hiệu, và Chương 13 – “Trở thành nhà định giá tài năng: Kiểm tra IQ định giá của bạn” sẽ đưa ra quy trình tự kiểm tra chất lượng tư duy định giá. “Thẻ điểm IQ định giá” cũng chỉ ra những khía cạnh nền tảng để hoàn thiện chương trình định giá.

Từ đầu đến cuối, chúng tôi dựa trên ví dụ của các công ty có thực để minh họa những phương án sáng tạo nhất. Chúng tôi chú trọng vào các kỹ thuật và khung lý thuyết đã được chứng minh trong thực tiễn, cụ thể là các kỹ thuật mà những nhà định giá tài năng đã và đang sử dụng để nâng cao khả năng sinh lợi. Trong một vài trường hợp, để bảo mật thông tin, chúng tôi sử dụng tên thay thế cho công ty hoặc sản phẩm, số liệu cụ thể sẽ được làm tròn nhưng vẫn đảm bảo nội dung cơ bản của lập luận. Để báo hiệu cho người đọc về các tình huống tên thay thế, chúng tôi sẽ viết hoa toàn bộ tên công ty hoặc tên sản phẩm.