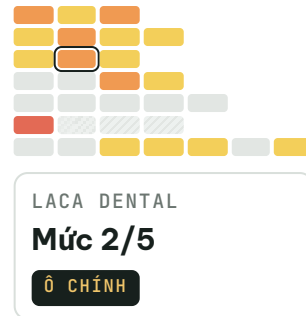


2.2



Offer, giá, mô hình doanh thu

Chào khách cái gì, giá bao nhiêu, thu tiền cách nào để mỗi khách mang lại nhiều lãi hơn mà vẫn đúng giá trị?

Là gì?

Offer là lời chào trọn gói: khách nhận gì, giá bao nhiêu, điều kiện ra sao, được bảo đảm gì. Giá là con số tính từ chi phí thật và giá trị khách nhận, không chỉ nhìn đối thủ. Mô hình doanh thu là cách tiền về: theo lần, theo gói, trả trước theo năm, theo mốc tiến độ. Cùng một dịch vụ, đổi cách đóng gói và cách thu tiền có thể đổi hẳn lãi và dòng tiền.

Vì sao cần?

Đây là đòn bẩy ③ Giá trị đơn trong công thức 5 con đường. Định giá sai thì càng bán càng lỗ, mà cuối năm mới biết. Chỉ bán lẻ từng lần thì mỗi tháng lại bắt đầu từ số 0; có gói trả trước theo năm thì doanh thu đoán trước được, khách gắn bó hơn. Nhưng thu trước mà không theo dõi riêng thì rất dễ tiêu trước khoản tiền mình còn nợ khách bằng dịch vụ.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Giá đặt theo kiểu “đối thủ bao nhiêu mình bấy nhiêu”, chưa ai tính chi phí thật từng ca, từng món.
- Mỗi dịch vụ chỉ một mức giá; khách thấy cao là đứng dậy ra về, không còn lựa chọn nào khác.
- Doanh thu tháng lên xuống theo số khách mới; không có khoản nào lặp lại đều.
- Tiền khách trả trước gộp chung doanh thu, chủ tưởng mình lãi hơn thực tế.

Làm thế nào?

1 Tính chi phí thật từng quyền lợi

Mỗi thứ định đưa vào gói: tính vật tư, ghế ghế hoặc giờ người làm, labo nếu có, chi phí nhắc lịch. Ước tỷ lệ sử dụng, nhưng luôn tính cả trường hợp khách dùng hết.

2 Đặt giá từ sàn lên

Giá sàn = (chi phí trực tiếp + phần gánh chi phí cố định) ÷ (1 – tỷ lệ lãi mong muốn). Ví dụ (minh họa): 500.000đ + 150.000đ, muốn lãi 20% trên giá bán → sàn ≈ 650.000 ÷ 0,8 = 812.500đ. Có sàn rồi mới so với giá trị khách nhận và giá thị trường.

3 Dựng bậc thang 3 mức

Cơ bản – Tiêu chuẩn – Đầy đủ. Mức giữa là mức muốn đa số chọn, nhiều giá trị nhất trên mỗi đồng. Mỗi mức khác nhau bằng quyền lợi thật; mỗi cột một câu lợi ích để khách chọn trong một phút.

4 Gắn lối đi lên, đi xuống, đi kèm

Bán thêm: phương án tốt hơn khi phù hợp. Bán giảm cấp: phương án rẻ hơn vẫn đạt yêu cầu, để khách thấy giá cao vẫn còn một lựa chọn phù hợp. Bán kèm: thứ làm món chính tốt hơn. Trong y tế, mọi lựa chọn phải nằm trong chỉ định chuyên môn, nói rõ lợi ích, rủi ro, chi phí, và khách được quyền chọn.

5 Chọn cách thu tiền, viết điều khoản

Hợp đồng ghi rõ phạm vi, giá, thời hạn, điều kiện hoàn, hủy, chuyển nhượng. Đối chiếu Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng 2023 bản hiện hành và nhờ luật sư rà trước khi bán.

6 Theo dõi tiền thu trước riêng

Mở sổ riêng “tiền khách trả trước chưa thực hiện”; khách dùng quyền lợi nào mới chuyển phần đó sang doanh thu. Cách hạch toán và thời điểm xuất hoá đơn hồi kế toán theo quy định hiện hành.

7 Chào thử, đo, rồi mới chốt

Chào thử với một nhóm khách cũ trong 4 tuần, đo số mời, số nhận lời, mức được chọn, tỷ lệ dùng quyền lợi. Có số rồi mới chốt giá và in tài liệu.

Thang chấm 1–5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

1 Không có bảng giá thống nhất; giá báo tùy người, tùy lúc; chỉ bán lẻ từng lần.

2 Có bảng giá nhưng đặt theo đối thủ hoặc cảm giác; mỗi dịch vụ một mức giá; có thể đã nghĩ ra gói nhưng giá là số giả định, chưa bán cho ai.

LACA DENTAL

3 Giá món chính tính từ chi phí thật; có ít nhất một gói hoặc bậc thang 3 mức đang bán; có hợp đồng, điều khoản hoàn – huỷ; tiền thu trước ghi riêng; nhưng chủ vẫn phải tự tư vấn khách mới chọn gói.

4 Có số đo hàng tuần: số mời, tỷ lệ nhận lời, mức được chọn, giá trị đơn, tỷ lệ dùng quyền lợi, tỷ lệ gia hạn; đội tự chào gói bằng lời viết sẵn; giá rà mỗi quý bằng số.

5 Doanh thu lặp lại chiếm phần đáng kể và tăng đều; giá điều chỉnh theo quy tắc định trước; mô hình gói chép được sang điểm mới mà không cần chủ đứng bán.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị đã tính chi phí thật cho từng quyền lợi trong gói hoặc sản phẩm chủ lực chưa?
- ☐ Mỗi sản phẩm chủ lực có 2–3 mức để khách chọn không?
- ☐ Có ít nhất một khoản doanh thu lặp lại (gói năm, hội viên, bảo dưỡng định kỳ) đang bán thật không?
- ☐ Tiền khách trả trước có được ghi ở chỗ riêng, tách khỏi doanh thu không?
- ☐ Gói có hợp đồng ghi rõ phạm vi, giá, điều kiện hoàn và huỷ không?
- ☐ Anh chị biết tuần trước có bao nhiêu khách được mời và bao nhiêu người nhận lời không?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có 814 người lấy vôi, vệ sinh trong 9 tháng 2026, 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên, lịch hẹn tái khám 4–6 tháng. Khách đã quen quay lại, nhưng đang trả tiền từng lần. Kế hoạch có hội viên “LACA Smile Care” giá 690.000đ/người/năm và các gói Khởi Đầu, Gia Đình, Tự Tin, Khỏe Bền, Chuyên Sâu; nhưng giá 690.000đ và cả bảng giá trong kế hoạch đều là số giả định, chưa có hợp đồng, chưa có người đăng ký. Chấm mức 2. Đây là ô chính 90 ngày vì con đường ③ Giá trị đơn chỉ 2/5, và tiền thêm nằm ngay ở tệp khách đang quay lại đều.

Ví dụ minh họa: cửa hàng điện thoại, máy tính

Cửa hàng chỉ có một mức bảo hành. Chủ dụng 3 mức bảo hành mở rộng: cơ bản, tiêu chuẩn (thêm máy dùng tạm khi sửa), đầy đủ (thêm một lần thay màn hình); mức giữa thiết kế để đa số chọn. Có lối giảm cấp: máy cũ đã kiểm định cho khách chê đắt; bán kèm có chọn lọc: dán màn, chuyển dữ liệu. Nhân viên hỏi “anh chọn tiêu chuẩn hay đầy đủ?” thay vì “anh có lấy bảo hành không?”, và giá trị đơn được đo hàng tuần.

Ví dụ minh họa: dịch vụ vệ sinh máy lạnh tại nhà

Công ty chuyển từ gọi đầu làm đó sang gói năm trả trước: 2 lần vệ sinh cho căn hộ 2 máy, nhắc lịch qua Zalo OA. Giá tính từ giờ thợ, xăng xe, hoá chất và tỷ lệ khách dùng đủ 2 lần. Tiền gói ghi vào sổ “thu trước”; thợ làm xong lần nào mới chuyển một nửa sang doanh thu. Chủ không nhằm tiền đầu mùa nóng là lãi, và vẫn đủ tiền trả thợ khi đến lần hai.

LACA Dental · 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Tập khách định kỳ lớn: 814 người lấy vôi, vệ sinh trong 9 tháng 2026; 627 người quay lại từ 6 buổi; hẹn tái khám 4–6 tháng; khách nhí tăng lên 159 bé. Doanh thu đang thu theo từng lần. Gói và hội viên trong kế hoạch có tên nhưng giá là giả định (690.000đ/người/năm), chưa có hợp đồng, chưa có người đăng ký, chưa có lãi thật để làm giá sàn.

KHOẢNG TRÔNG

Thiếu chi phí thật của từng quyền lợi nên chưa đặt được giá đúng: nếu chi phí thật giống ví dụ minh hoạ ở bước “Đặt giá từ sàn lên”, mức 690.000đ sẽ nằm dưới sàn. Còn thiếu hợp đồng gói, điều khoản hoàn – huỷ, sổ theo dõi tiền trả trước, câu mời chuẩn trên ghế và bảng đo số mời – số nhận lời.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám cùng kế toán tính chi phí thật một năm chăm sóc cho một người (2 lần khám, 2 lần lấy vôi, nhắc lịch) và ước tỷ lệ dùng hết quyền lợi – trước 31/10/2026; chốt lại khi có lãi thật 3 tháng ở ngày 30 (10/11/2026).
- Chủ phòng khám dựng bậc thang 3 mức (minh hoạ, giá chốt sau khi có chi phí thật): Cá nhân cơ bản (2 lần khám, lấy vôi, nhắc lịch) – Cá nhân đầy đủ, mức muốn đa số chọn (thêm hồ sơ theo dõi, hướng dẫn chăm sóc riêng, ưu đãi công khai cho một số điều trị khi có chỉ định) – Gia đình (bé và bố mẹ khám chung một buổi, hướng dẫn chăm sóc răng theo tuổi) – trước 13/11/2026.
- Chủ phòng khám viết 3 phương án cho chữa tủy, onlay, mất răng, mỗi phương án một câu lợi ích – rủi ro – chi phí; bác sĩ chọn theo chỉ định và ghi phương án khách chọn vào phần mềm – từ 06/11/2026.
- Kế toán mở sổ riêng tiền khách trả trước chưa thực hiện (trước 15/11/2026); luật sư rà hợp đồng gói gồm phạm vi, giá, thời hạn, hoàn, huỷ – xong trước 10/12/2026 (ngày 60).
- Từ 09/11/2026: bác sĩ giới thiệu gói trên ghế sau buổi lấy vôi bằng câu viết sẵn và ghi danh người quan tâm; lễ tân lọc khách đến hẹn và các bé kèm bố mẹ đã đồng ý nhận tin để mời gói Gia đình. Ký hợp đồng và thu tiền chỉ bắt đầu khi mẫu hợp đồng đã được luật sư duyệt (chậm nhất 05/12/2026, xem ô 6.4). Lễ tân ghi số mời, số ghi danh, số ký hợp đồng, mức được chọn vào bảng tuần. Nhịp cần đạt (giả định): khoảng 9 người ghi danh mỗi tuần trong 9 tuần; nếu 5 người được mời có 1 người nhận lời thì cần mời khoảng 45 người mỗi tuần, để có ≥ 80 khách ký hợp đồng trước 09/01/2027.

Từ mức 2 lên mức 3: gói chăm sóc định kỳ có giá tính từ chi phí thật, có hợp đồng và điều khoản hoàn – huỷ, có ít nhất 80 khách trả trước một năm trước 09/01/2027. Dấu hiệu: tiền trả trước nằm ở sổ riêng, khớp danh sách hợp đồng; bảng tuần có đủ số mời, số nhận lời, mức được chọn.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng chi phí thật từng quyền lợi của gói, có kịch bản khách dùng hết.
- ☐ Giá sàn đã tính, có người thứ hai kiểm lại.
- ☐ Bậc thang 3 mức, mỗi mức khác nhau bằng quyền lợi thật.
- ☐ 3 phương án cho mỗi dịch vụ điều trị chủ lực, ghi rõ lợi ích, rủi ro, chi phí.
- ☐ Hợp đồng gói có phạm vi, giá, thời hạn, hoàn, huỷ; luật sư đã rà.
- ☐ Sổ “tiền thu trước chưa thực hiện” đã mở; kế toán xác nhận cách ghi nhận và xuất hoá đơn.
- ☐ Câu mời gói viết sẵn; bác sĩ, lễ tân đã luyện ít nhất 3 lần.
- ☐ Bảng tuần có số mời, số nhận lời, mức được chọn, giá trị đơn; lịch rà giá sau 4 tuần đã đặt.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THẾ NÀO LÀ TỐT
Số khách gói trả trước (luỹ kế)	Đếm hợp đồng đã thu đủ tiền, cập nhật mỗi tuần.	LACA: ≥ 80 khách trước 09/01/2027, khoảng 9 khách mỗi tuần từ 09/11/2026.
Tỷ lệ nhận lời	Số người nhận gói ÷ số người được mời, theo tuần và theo người mời.	Lấy 4 tuần đầu làm số nền, tăng dần sau mỗi lần sửa câu mời.
Cơ cấu mức được chọn	% khách chọn mức 1, 2, 3.	Mức giữa nên là mức được chọn nhiều; khách dồn về mức rẻ nhất thì xem lại mức giữa đã đủ khác biệt về quyền lợi chưa.
Giá trị đơn trung bình	Doanh thu ÷ số khách có thanh toán trong tháng.	Cao hơn số nền trước khi có gói và bậc thang.
Tỷ lệ dùng quyền lợi	Lượt quyền lợi đã dùng ÷ lượt quyền lợi đã bán.	Quá thấp: khách không thấy giá trị, khó gia hạn. Cao hơn dự tính: xem lại giá.
Số dư tiền thu trước chưa thực hiện	Tiền gói đã thu – phần đã chuyển sang doanh thu.	Luôn khớp danh sách hợp đồng còn hiệu lực; từ năm thứ hai đo thêm tỷ lệ gia hạn.

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Bảng tính giá sàn và kịch bản tỷ lệ dùng	Google Sheets + Claude	AI dựng công thức, thử kịch bản khách dùng 50%, 80%, 100% quyền lợi. Người nhập chi phí thật; kế toán kiểm.
Soạn mô tả gói, câu mời, hợp đồng nháp	Claude hoặc ChatGPT	AI viết lời dễ hiểu, liệt kê đủ điều khoản. Bác sĩ duyệt chuyên môn, luật sư duyệt hợp đồng, xoá mọi câu hứa kết quả.
Lọc khách cần mời và nhắc dùng quyền lợi	Phần mềm quản lý phòng khám + Zalo OA + n8n	Hệ thống lọc khách đến hẹn, các bé kèm bố mẹ, gửi tin theo mốc. Lễ tân kiểm tra đồng ý nhận tin trước khi gửi và gọi người không phản hồi.
Đối soát tiền gói	SePay hoặc Casso + Google Sheets	Tự khớp chuyển khoản với mã hợp đồng, ghi vào sổ thu trước. Kế toán xử lý giao dịch không khớp mỗi tuần.

Sai lầm hay gặp

- Lấy giá lẻ giảm phần trăm làm giá gói: phải tính chi phí và tỷ lệ dùng thật, kéo càng bán càng lỗ.
- Coi tiền thu trước là doanh thu rồi tiêu: đến lúc khách dùng quyền lợi thì hết tiền làm; luôn ghi sổ riêng.
- Nhồi quyền lợi cho gói “đẹp” mà không ai theo dõi khách dùng: khách thấy bị bỏ rơi, không gia hạn.
- Đặt chỉ tiêu doanh số dịch vụ cao cấp cho bác sĩ: để bán vượt chỉ định; hãy đo số lời mời đúng chỉ định và chất lượng tư vấn.

Khái niệm gốc TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Offer là trọn gói giá trị (phương trình giá trị) CÓ NGUỒN	Alex Hormozi – \$100M Offers – 2021 (giá trị cảm nhận tăng theo kết quả mong muốn và khả năng đạt được, giảm theo thời gian chờ và công sức bỏ ra)	CAS dùng ý “offer là trọn gói giá trị, không chỉ là con số giá” để định nghĩa ô; không dùng thủ thuật tạo khan hiếm trong ngành y tế.
Hiệu ứng thỏa hiệp (khách hay chọn phương án ở giữa) CÓ NGUỒN	Itamar Simonson – “Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects”, Journal of Consumer Research 16(2) – 1989	Cơ sở cho bậc thang 3 mức với mức giữa là mức muốn đa số chọn; trong y tế CAS chỉ dùng khi cả 3 mức đều đúng chỉ định và được mô tả trung thực.
Ba đòn bẩy tăng trưởng (số khách – giá trị đơn – số lần mua lại) CÓ NGUỒN	Jay Abraham – Getting Everything You Can Out of All You've Got – 2000	Gốc của con đường ③ Giá trị đơn. CAS dùng bản 5 con đường (thêm tỷ lệ chuyển đổi và tỷ lệ lợi nhuận), giống cấu trúc “Business Chassis” 5 thành phần của ActionCOACH; riêng phần này chưa truy được tác giả gốc và năm ra đời.
Tiền thu trước chưa phải doanh thu (ghi nhận khi hoàn thành nghĩa vụ) CÓ NGUỒN	IASB – IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers – ban hành 05/2014, hiệu lực từ 01/01/2018	Cơ sở cho quy tắc ghi tiền gói vào sổ riêng và chỉ chuyển sang doanh thu khi khách dùng quyền lợi; cách hạch toán cụ thể ở Việt Nam phải hỏi kế toán theo chuẩn mực và quy định hiện hành.

Ô liên quan

2.1 Danh mục sản phẩm · 1.3 Bán hàng và chuyển đổi · 1.4 Chăm sóc, giữ chân, giới thiệu · 4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 6.4 Hợp đồng · 6.5 Quảng cáo, người tiêu dùng

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.