

**PRZELICZ TO
NA PIENIĄDZE**

W serii „Recepta na biznes”
Jeffrey J. Fox napisał następujące książki:

1. ***Jak zostać mistrzem marketingu,***
czyli o zasadach, dzięki którym dzwoni kasa
2. ***Jak zarobić duże pieniądze w swojej firmie,***
czyli o świętych zasadach ludzi biznesu
3. ***Jak być wielkim szefem,***
czyli jak znaleźć najlepszych pracowników
4. ***Jak zostać szamanem sprzedaży,***
czyli jak sprowadzić do firmy deszcz pieniędzy
5. ***Nie wysyłaj CV,***
czyli jak się dostać do dobrej firmy
6. ***Jak zostać CEO,***
czyli o zasadach dochodzenia na szczyty
7. ***Sekrety wielkich handlowców,***
czyli jak dokonywać tego, czego inni nie mogą
8. ***Lekcje biznesu przy rodzinnym stole,***
czyli jak się kształtują charaktery zwycięzców
9. ***Przelicz to na pieniądze,***
czyli jak skutecznie zwiększać przychody firmy

Więcej informacji o autorze na stronie:
www.foxandcompany.com



**Jeffrey J. Fox,
Richard C. Gregory**

PRZELICZ TO NA PIENIĄDZE



**czyli jak skutecznie zwiększać
przychody firmy**

Oficyna Wydawnicza „Vocatio”
Warszawa



Tytuł oryginału:
***The Dollarization Discipline. How Smart Companies Create
Customer Value... and Profit from It***

Przekład:
Teresa Kowalska

Redakcja:
Elżbieta Mamczarz

Redakcja techniczna:
Małgorzata Biegańska-Bartosiak

Projekt okładki:
Joanna Złonkiewicz

Korekta:
Magdalena Geraga

Copyright © 2004 by Jeffrey J. Fox and Richard C. Gregory
All rights reserved.

First published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

The Polish translation rights published in agreement with
Doris S. Michaels Literary Agency, Inc., New York, USA

Copyright for the Polish edition © 2007 by Oficyna Wydawnicza „Vocatio”.
All rights to the Polish edition reserved

Wszelkie prawa do wydania polskiego zastrzeżone.
Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny
sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana
elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu
bez pisemnej zgody wydawcy. W sprawie zezwoleń należy zwracać się do:

Oficyna Wydawnicza „Vocatio”
02-798 Warszawa, ul. Polnej Róży 1
e-mail: vocatio@vocatio.com.pl

Redakcja: fax (22) 648 63 82, tel. (22) 648 54 50
Dział handlowy: fax (22) 648 03 79, tel. (22) 648 03 78
e-mail: handlowy@vocatio.com.pl

Księgarnia Wysyłkowa „Vocatio”
02-798 Warszawa 78, skr. poczt. 54
tel. (603) 861 952
e-mail: ksiegarnia@vocatio.com.pl
www.vocatio.com.pl

ISBN 978-83-7492-039-1

*Książkę tę dedykuję pamięci mojej Matki,
która choć nigdy nie czytała Foxa,
całe życie stosowała jego zasady, powtarzając:
„Jesteśmy za biedni, by kupować dziadostwo”.*

Wydawca

*Rick Gregory dedykuje tę książkę zespołowi w MKM Group,
a przede wszystkim CEO.*

Jeffrey Fox dedykuje tę książkę Marlene.

Spis treści

Podziękowania	11
Uwagi wstępne.....	13

Część I.

Wprowadzenie do koncepcji przeliczania na pieniądze

1. Co to takiego – przeliczanie na pieniądze?	17
2. Wartość jest liczbą	24
3. Po co przeliczać na pieniądze?	36
4. Koniec boomu – i co dalej?	45

Część II.

Przeliczanie na pieniądze i sprzedawanie

5. Jak przeliczyć na pieniądze i sprzedać za swoją cenę	63
6. Jak przeliczyć na pieniądze i sprzedać coś nowego	85
7. Skracanie cyklu sprzedaży	98

8. Przeliczanie na pieniądze dla ochrony i utrzymania biznesu	107
9. Jak rozwiązać wątpliwości w umyśle sprzedawcy	119
10. Przeliczanie na pieniądze dla zainteresowania klienta	123
11. Przeliczanie na pieniądze a partnerzy handlowi	133
12. Przeliczanie na pieniądze a sprzedaż usług.....	140

Część III.

Przeliczanie na pieniądze a marketing

13. Przeliczanie na pieniądze a komunikacja marketingowa	151
14. Ustalanie ceny nowych produktów	171
15. Przeliczanie na pieniądze a segmentacja rynku	189
16. Przeliczanie na pieniądze w marketingu konsumenckim	197
17. Przeliczanie na pieniądze a mit o towarze	205
18. Przeliczanie na pieniądze a rozwój nowego produktu.....	218

Część IV.

Techniki przeliczania na pieniądze

19. Mechanika przeliczania na pieniądze	229
20. Jak przeliczyć na pieniądze dowolną korzyść	236
21. Przygotowanie danych do przeliczenia na pieniądze	245
22. Jak przekonać klienta do przeliczania na pieniądze	259
23. Jak przygotować Archiwum Korzyści Klienta	277

Dodatek. Doktryna przeliczania na pieniądze:

dziesięć zasad skutecznego przeliczania

na pieniądze	285
Skorowidz	289

Podziękowania

Autorzy składają podziękowania Doris Michaels i Benowi Salomonowi z DSM Agency oraz Matthew Holtowi i całemu zespołowi w John Wiley & Sons, Inc.

Książka traktuje o koncepcji z pozoru nietrudnej do zrozumienia. Chodzi o świadomość skutków *f i n a n s o w y c h*, jakie dla kupującego rodzi nabyty produkt bądź usługa. Czytelnik mógłby pomyśleć, że książka będzie zatem poświęcona „całkowitemu kosztowi posiadania”. Owszem – ale tylko po części. Tradycyjnie bowiem pojęcie – zgodnie z jego brzmieniem – kładzie nacisk tylko na *k o s z t*. Zmniejszanie kosztów i unikanie kosztów to ważne aspekty koncepcji przeliczania na pieniądze, zwykle jednak stanowią tylko jedną, i to mniej znaczącą, stronę medalu. Przeliczanie na pieniądze wymaga przede wszystkim zmierzenia skutków finansowych korzyści *p r z y c h o d o w y c h*. Korzyści takie – jak zwiększenie udziału w rynku, wzrost sprzedaży czy zwiększona

zdolność kształtowania cen (tzw. *pricing power*) – są kluczowymi w koncepcji przeliczania na pieniądze.

Wiele firm często posługuje się pojęciem „całkowity koszt posiadania” i podobnymi koncepcjami, zwykle jednak w ograniczonym zakresie. Książce tej przyświeca ważny zamysł: wykazać, że przeliczanie na pieniądze powinno być dyscypliną stosowaną przez organizacje w rozmaitych przedsięwzięciach związanych ze sprzedażą, marketingiem i zarządzaniem. Większość pracowników działów marketingu zgodzi się ze stwierdzeniem, że w biznesie trzeba się zorientować na klienta i kierować się klientem. Przeliczanie na pieniądze wymusza na firmach takie zachowanie, ponieważ pomaga im nieustannie koncentrować się na wynikach finansowych ich klientów, te zaś są najlepszym wskaźnikiem ich sukcesu.

Choć więc koncepcja przeliczania na pieniądze mogłaby się wydać zagadnieniem nietrudnym do zrozumienia, to nie zawsze jest łatwo wcielić ją w życie. Nasze doświadczenie związane z pomaganiem wielkim firmom w jej praktycznym zastosowaniu przekonuje, że warto ten wysiłek podjąć.

Uwagi wstępne

O TERMINOLOGII

W książce pojawiają się terminy takie jak „dostawca”, „sprzedawca”, „klient” i „produkt”, opisujące relacje biznesowe między kupującym a sprzedającym. Słowa te mogą się kojarzyć z dobrami materialnymi, nie zaś z niematerialnymi czy prawnymi. Niesłusznie. Prawie każde twierdzenie zaprezentowane w tej książce można odnieść zarówno do produktu, jak i do usługi. Przykłady oparte na produktach materialnych pozwalają jednak jaśniej wyrazić obserwacje, którymi pragnęlibyśmy się z Czytelnikami podzielić, i wyłącznie z tego względu posługujemy się właśnie nimi. Wszelkie wątpliwości powinno rozwiązać kilka rozdziałów na ten temat i konkretne przykłady poświęcone usługom.

O PRZYKŁADACH

Każdy konkretny przykład przedstawiony w tej książce jest oparty na jakiejś autentycznej sytuacji biznesowej. Wiele firm, które udostępniły nam informacje na ten temat, prosiło o anonimowość i o dyskrecję co do tego, że opisywana strategia konkurencyjna pochodzi właśnie od nich. W takich przypadkach posłużyliśmy się nazwami fikcyjnymi, co zaznaczamy przypisem na początku każdego takiego przykładu.

Wyrażamy podziękowanie wszystkim wspaniałym firmom, kadrze zarządzającej, pracownikom działów marketingu i sprzedawcom, dzięki którym doszło do tych wydarzeń i którzy nam o nich opowiedzieli.

Część I

Wprowadzenie do koncepcji przeliczania na pieniądze

*Nie ma na tym świecie właściwie nic, czego ktoś nie mógłby
wyprodukować trochę gorzej i sprzedać trochę taniej.*

*Ludzie, którzy kierują się jedynie ceną,
będą ich łatwym łupem.*

John Ruskin

*Niemądrze jest zapłacić za dużo, ale jeszcze bardziej niemą-
drze jest zapłacić za mało. Zapłacisz zbyt dużo –
stracisz trochę pieniędzy, i to wszystko. Zapłacisz za mało –
możesz stracić wszystko, albowiem to, co kupiłeś,
może być niezdatne do tego, po co zostało kupione.*

John Ruskin

Co to takiego – przeliczanie na pieniądze?

Nadszedł weekend i wybrałeś się po farbę do odświeżenia elewacji. Wchodzisz do najbliższego sklepu chemicznego, asortyment jest ogromny. W końcu sprowadzasz wybór do dwóch produktów. Produkt X kosztuje 12 dolarów za wiadro, produkt Y – 20 dolarów za wiadro. Który kupić?

Sprzedawczyni uśmiecha się uprzejmie. Patrzy, jak się głowisz, i mówi:

– Naprawdę doradzam farbę Y. Kosztuje wprawdzie więcej, ale wytrzyma przynajmniej osiem lat, podczas gdy ta tańsza co najwyżej cztery. To znaczy, że w ciągu ośmiu lat będzie pan musiał kupić farbę X dwukrotnie, czyli w praktyce zapłacić za wiadro 24 dolary, podczas gdy za produkt Y płaci pan 20 dolarów. Praktycznie więc produkt Y kosztuje mniej.

– To ciekawe – odpowiadasz. – Tylko że ja planuję nie długo sprzedać dom i nie zależy mi na tym, jak długo ta farba wytrzyma. Chyba jednak zdecyduję się na ten tańszy.

Ekspedientka na to:

– Rozumiem pana, mimo to uważam, że produkt Y byłby dla pana lepszy. Zawiera o 50 proc. więcej pigmentu niż produkt X, dzięki czemu daje lepsze pokrycie. Przy farbie Y wystarczy pokryć elewację tylko jedną warstwą, podczas gdy przy produkcie X niezbędne będą przynajmniej dwie. Tak więc o połowę spadną panu koszty robocizny. Nie wspominając o tym, że świeżo wyglądający dom zwiększy szanse na uzyskanie dobrej ceny. Dodatkowe 8 dolarów za wiadro farby to chyba nie jest zbyt kosztowna inwestycja w uzyskanie pożądaney ceny za dom?

Koniec końców podejmujesz decyzję. Uznajesz, że wydatek 20 dolarów na farbę będzie w istocie kosztował cię mniej niż wydatek 12 dolarów.

Logika tego przykładu wydaje się oczywista, a mimo to każdego dnia sprzedawcy i pracownicy działów marketingu tracą dobre okazje do sprzedaży, bo mimowolnie pozwalają klientom uwierzyć, że ich droższy produkt rzeczywiście kosztuje więcej niż tańszy produkt konkurenta. I każdego dnia klienci wybierają tańsze produkty pomimo wyższego całkowitego kosztu, jaki z tego wyniknie.

A oto inna znajoma scena. Kupując samochód, musisz wziąć pod uwagę wiele rozmaitych zagadnień i wiele rozmaitych kosztów. W tym oczywiście samą cenę, która zwykle przykuwa 99 proc. uwagi potencjalnego kupca. Ale do tego dochodzą koszty paliwa i ubezpieczenia, wysokość podatku, wartość odsprzedaży i tak dalej. W rzeczywistości cena jest tylko jednym z wielu kosztów, które należy rozważyć przed decyzją o kupnie auta.

Kiedy zakupów dokonują firmy, nazbyt często podchodzą do sprawy krótkowzrocznie i przywiązują nadmierną wagę do ceny. Nie zważają (nieraz niechcący, nieraz rozmyślnie) na liczne konsekwencje finansowe wyboru jednej oferty, a odrzucenia innej. Taki błąd kupującego może wyrzą-