

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIĄ

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Dodatek gratis! Kolejna wspaniała teoria marketingowa

Autor: Seth Godin

Tłumaczenie: Marcin Kapela

ISBN: 83-246-0031-0

Tytuł oryginału: [Free Prize Inside!](#)

[The Next Big Marketing Idea](#)

Format: 122×194, stron: 232



Poznaj świat miękkich innowacji: podyktuj ponadprzeciętne ceny i podnieś swoją marzę

- Uczyni pospolity produkt przebojem roku
- Spełniaj zachcianki klientów i... dobrze na tym zarabiaj
- Spraw, by wszyscy ludzie w Twojej firmie stali się wynalazcami

Kto nie lubi prezentów?

Czy znasz jakieś pospolite produkty, które ludzie kupują z powodu gratisowych dodatków? Perfumy w zestawach z prezentami, chipsy ze zdrapkami, czasopisma z wkładkami specjalnymi, paliwo z kartami na punkty? Takie dodatki to małe innowacje, na które klienci czekają. Dodawanie prezentów jest tańsze niż masowa reklama i rozwijanie nowych produktów. A nowe dodatki możesz wymyślać niemal bez końca. Tak naprawdę to jeden z niezliczonych sposobów, jakie Ci zostały, by stworzyć coś, na co ludzie zwrócą uwagę – produkt, który sam się sprzedaje.

Dlaczego gratisowe dodatki sprawdzają się?

Bo uważamy się za racjonalistów świadomych ponoszonych kosztów i spryciarzy umiejących łapać okazje. Ale tak naprawdę z radością dopłacamy za dodaną gratis płytę CD, wyszukany wystrój sklepu czy znaczki pocztowe, których nie trzeba liżać przed naklejeniem. Chcemy kupować rzeczy, które dają nam radość. Chcemy dodatków gratis, często bardziej niż właściwego produktu. Dodatek gratis nie jest niezbędnym dla konsumenta, ale zaspokaja jego zachcianki. To coś modnego, zabawnego, zaskakującego, oczarowującego. To coś, co wzbudza chęć posiadania. Przeczytaj tę książkę i spraw, by klienci w ten właśnie sposób reagowali na Twój produkt czy usługę, niezależnie od tego, co oferujesz.

Dodatki gratis to miękkie innowacje, które możesz wprowadzać szybko i niskim kosztem. Każdy pracownik w firmie może wymyślić drobiazg, który przyniesie fortunę. Już niejednego pomysłodawcę wpadł na genialny pomysł, ale nie mógł przebić się z nim przez sztywne struktury organizacyjne. Stwórz ludziom pole do innowacyjnego myślenia, a nie pożałujesz. To będzie dodatek gratis dla Ciebie i Twojej firmy.

Poznaj nowe pomysły i lepsze sposoby wpływania na klientów:

- „Och!”, czyli proste i zabawne pomysły – jak wprawić ludzi w zachwyt;
- rewolucyjne programy lojalnościowe
- stylizacja ważniejsza niż sam produkt;
- tanie chwytły, które lubimy;
- oddolna inicjatywa: skuteczne innowacje wprowadzane niskim kosztem.

ROZDZIAŁ 1. DLACZEGO DODATKI GRATIS SĄ POTRZEBNE?

Mamusiu, kupisz mi to?!

Jeszcze nie tak dawno dzieciaki w USA zamęczały swoje mamy, żeby kupić im płatki śniadaniowe z gratisową zabawką. Można by pomyśleć, że płatki bez głupkowatej zabawki są tak samo dobre, ale oczywiście nie są! Nie ma w nich prezentu!

W owych czasach producentom płatków śniadaniowych szło jak po maśle. Wciskali darmowe prezenty i emitowali wymyślne reklamówki. Ciągnęli zyski ze sprzedaży pospolitych produktów (ang. *generic brands*) za pomocą gadającego tygrysa, tukana lub kapitana dowodzącego okrętem. Ale dziś już nie jest tak łatwo. Płatki przestały być maszynką do robienia pieniędzy. Wykreowano zbyt wiele marek, brakuje miejsca na półkach sklepowych, a konsument, uodporniony na reklamy telewizyjne, baczniej przygląda się cenom.

Wszystko, co nam pozostało, to właśnie dodatek gratis (ang. *free prize*). Jedynym sposobem, aby wyróżnić się na tle innych i sprzedawać po dobrej cenie, jest być innowacyjnym. Można wytwarzać licencjonowane serie, opracować zabawny kształt, wzbogacić produkt żywnościowy proteinami, zmienić opakowanie lub cenę, a także rozdawać prezenty.

Dotyczy to nie tylko płatków śniadaniowych. Kilkanaście lat temu, kiedy Lincoln-Mercury zaczął instalować zestawy muzyczne Bose w swoich luksusowych samochodach, szefowie nie kryli zaskoczenia statystykami mówiącymi, iż ponad połowa kupujących poprosiła o zamontowanie zestawu za 8000 dolarów w samochodzie wartym 12 000 dolarów. Co jeszcze bardziej zaskakujące, klienci w zdecydowanej większości nie posiadali tak kosztownego zestawu w domu. Zamierzali kupić samochód, tymczasem zostali oczarowani zupełnie czymś innym — nowością, prezentem-niespodzianką. Kupili stereo na kółkach.

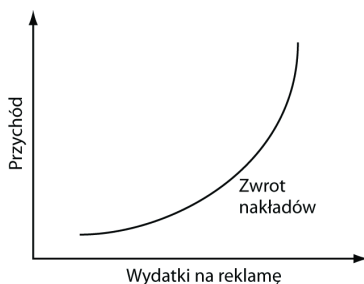
Innowacje są tańsze niż reklama

Innowacje są tańsze we wdrażaniu od kampanii reklamowych, ale dopiero od niedawna. W świecie opanowanym przez fioletowe krowy, gdzie marketing jest wbudowany w produkt, wdrażanie innowacji okazuje się tańsze niż reklamowanie towarów przeciętnych. Jeśli tylko firma dostrzeże i zaakceptuje tę prawidłowość, zacznie inwestować środki wcześniej przeznaczone na reklamę w kreowanie lepszych produktów. Na tej zmianie nic nie straci, może tylko zyskać.

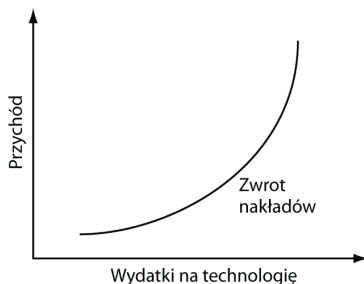
Wielkie koncerny bez zmruczenia powiek wydają 100 mln dolarów na reklamę wprowadzanego na rynek produktu. Mniejsze firmy przeznaczają spore środki na billboardy i reklamę w lokalnych mediach. Skoro jednak te rozwiązania przestały się sprawdzać, należałoby przerzucić choćby połowę środków na udoskonalenie produktu.

Zanim skończysz czytać tę książkę, prawdopodobnie uświadomisz już sobie, że przyszłość należy do firm i ludzi wyróżniających się — nie do nudziarzy.

Krzywa Godina



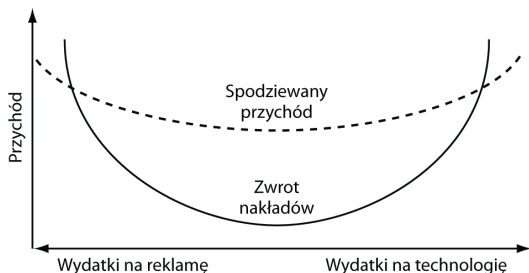
Powyższy wykres pokazuje, że im bardziej rosną wydatki na reklamę, tym większe muszą być przychody, które umożliwią osiągnięcie zwrotu z inwestycji. To logiczne. Jeśli emitujesz reklamówki w czasie piłkarskiego mundialu lub w trakcie *The Oprah Winfrey Show*, musisz sporo wydać. Wiele ryzykujesz, więc i spodziewany zysk musi być spory, żeby ryzyko się opłacało. Nic w tym kontrowersyjnego. To naturalna prawidłowość: im więcej wydajesz, tym więcej musisz sprzedać, by usprawiedliwić poniesione wydatki (a także ryzyko, które im towarzyszy).



Kolejny wykres ukazuje podobną prawidłowość, ale dotyczącą technologii. Wydając fortunę na stworzenie cudu techniki, musimy zakładać wysoki zwrot z inwestycji, żeby wyjść na swoje i zarobić wystarczająco dużo, by gra była warta

świeczki. Swego czasu Iridium¹, inwestując 3 mld dolarów w 66 satelitów telekomunikacyjnych, zagrało o wysoką stawkę. Ryzykując tak wiele, firma musiała spodziewać się iście astronomicznych zysków.

Krzywa Godina pozwala porównać wydatki ze spodziewanymi przychodami, ukazując poziom przychodów, jaki można uzyskać przy danych wydatkach na reklamę i technologię (linia przerywana). Jak widać, zwiększanie wydatków na udane kampanie reklamowe czy nowe technologie generuje zwiększoną sprzedaż. Co jednak może zaskakiwać, wzrost przychodów nie jest współmierny do wzrostu ryzyka. Na pewnym poziomie wzrost nakładów nie gwarantuje już dodatkowych przychodów.

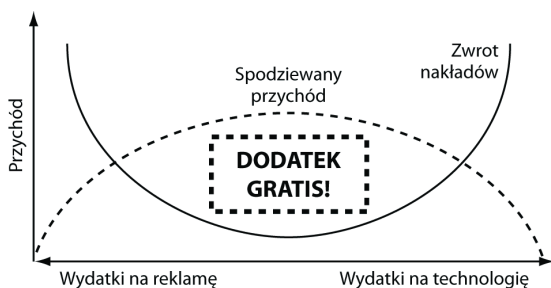


Zaawansowane technologie i projekty medialne bardzo rzadko przynoszą wystarczająco duże zyski, by warto było w nie inwestować. Czasami okazują się zupełną klapą, jak w przypadku Iridium czy firmy *Pets.com*, które zbankrutowały².

¹ Satelitarna sieć telefoniczna — *przyp. red.*

² *Pets.com* był internetowym sklepem z akcesoriami dla zwierząt domowych. Natomiast po bankructwie sieci Iridium jej majątek (w tym satelity) przejęło konsorcjum Iridium Satellite LLC, które obecnie świadczy usługi głównie dla firm i organizacji, dla których łączność satelitarna jest niezbędna, ale ma też prywatnych abonentów — *przyp. red.*

Ale nawet jeśli takie kosztowne działania spełniają pokładane w nich nadzieje, to i tak generują relatywnie niskie przychody, zwłaszcza w porównaniu z tańszymi kampaniami reklamowymi i mniej kosztownymi technologiami.



Ostateczna wersja krzywej (która wzięła nazwę od nazwiska wielkiego odkrywcy Antoine’a Godina), po uwzględnieniu kosztów rozwoju technologicznego i reklamy oraz spodziewanych przychodów, ukazuje spodziewany zysk (linia przerywana). Pole między dwoma krzywymi to obszar, na którym należy posługiwać się dodatkami gratis. To przestrzeń, w której mają sens wszelkie innowacje, gdzie masz szansę utrzymać pracę, zarobić i przeżyć.

Podsumujemy:

- nie można pozwolić sobie na zaawansowane i drogie technologie, ponieważ zwrot z inwestycji, jakiego się spodziewasz, nie przekroczy wielkości nakładów inwestycyjnych;
- nie można pozwolić sobie na wielkie wydatki na reklamę i PR, ponieważ ryzyko wystąpienia straty jest zbyt duże;
- *można* stale pomnażać zyski, wymyślając tanie udoskonalenia zapewniające godziwe dochody.

Największe zyski generują te firmy, które potrafią wdrażać wyjątkowe innowacje, niezależnie od ich pochodzenia i kosztów.

Jak to możliwe?

To trochę wbrew logice. Czy to oznacza, że wielkie przedsiębiorstwa wydają fortuny na bezużyteczne działania!? Dokładnie tak! Każdy dolar wydany dodatkowo na wielkie kampanie reklamowe i na zaawansowane badania przynosi mniej niż dolara zysku. Te dwa filary zawaliły się. Wyróżnianie się za pomocą patentów czy kampanii reklamowych jest zbyt trudne. Dziś inne techniki sprawdzają się lepiej. Pojawił się nowy sposób zdobywania przewagi, a to za sprawą kilku czynników.

1. Konsumenci (zarówno gospodarstwa domowe, jak i firmy) zawsze chcą więcej, niż deklarują. Uważamy się za racjonalistów świadomych ponoszonych kosztów, spryciarzy czytających porady dla konsumentów. Tak naprawdę jednak z radością płacimy dodatkowo za opony z białym bieżnikiem, specjalnie „tuningowane” buty, wyszukany wystrój sklepów czy znaczki pocztowe, których nie trzeba lizać przed naklejeniem. Nie zależy nam na wielkich kampaniach reklamowych i najnowocześniejszych rozwiązaniach technologicznych. Chcemy fajnego produktu.

Liczy się design, liczy się styl, liczą się gadżety. Chcemy dodatków gratis i to często bardziej niż właściwego produktu.

J.D. Power³ ogłosił w 2003 r., że Land Rover osiągnął bardzo niską pozycję w rankingu dotyczącym poziomu

³ Jedną z najbardziej znanych w USA firm badawczo-konsultingowych, monitorującą między innymi rynek motoryzacyjny — *przyj. red.*

obsługi klienta, gdzie sąsiadował z Kia, Isuzu czy Daewoo. Nie miało to jednak większego wpływu na sprzedaż, która w owym czasie osiągnęła rekordową wartość. Okazało się, że klienci, decydując się na Land Rovera, kupują nie tylko urządzenie do przemieszczania się z miejsca na miejsce. Płacą także za stylistykę i wygląd, legendę, prospekty, sposób sprzedaży i zazdrosne spojrzenia sąsiadów, kiedy wjeżdża się do garażu.

2. Żyjemy w czasach, gdy droga od pomysłu do wytworzenia produktu i jego sprzedaży jest krótsza niż kiedykolwiek w dziejach biznesu. Dotychczas wybudowanie fabryki, zorganizowanie sieci dystrybucji, wypromowanie i udostępnienie produktu konsumentowi trwało latami. Ale reguły gry się zmieniły. W ciągu czterech godzin od niespodziewanego oświadczenia Arnolda Schwarzeneggera o starcie w wyborach gubernatorskich, ktoś zaczął sprzedawać w internecie koszulki z jego podobizną. Nie opłaca się planować wielkich kampanii reklamowych na jutro — konkurencja przygotowuje coś na dziś.
3. Narzędzia, jakimi dziś dysponują twórcy, są o niebo lepsze niż w przeszłości. Na peciecie można zaprojektować maszynę, stworzyć stronę internetową, a także modelować zachowania nabywców. Poprzeczka innowacji stale się podnosi. Nie da się już stworzyć we własnej piwnicy produktu, który rzuciłby świat na kolana. Potrzeba dużo pieniędzy i krótkiego czasu reakcji.

Ponieważ nie akceptujemy już tego, co wielkie i powolne, a w zamian oczekujemy elastyczności, sprytu i szybkości, wielcy i powolni nie mogą liczyć na sukcesy, jakie odnosili w przeszłości.

Cykl życia produktu jest krótszy niż kiedykolwiek dotąd, więc innowacje muszą być szybsze do wprowadzenia i tańsze.

Działanie w obszarze dodatków gratis

Wniosek, jaki należy wyciągnąć z rozważań nad krzywą Godina, brzmi: czas, pieniądze i sukces znajdują się w obszarze wyznaczonym przez krzywe spodziewanych zysków i zwrotu nakładów. Innowacji, za które konsumenci chcą zapłacić, nie należy zaliczać do kosztów, ponieważ generują zyski — są one więc de facto darmowe.

Oczywiście takie funkcjonowanie przedsiębiorstwa stanowi wyzwanie. Wiele firm nie jest przygotowanych, aby temu sprostać. Wielu pracowników nie posiada kwalifikacji do rywalizacji tego typu. Większości z nich nie uświadomiono, jak bardzo jest to ważne.

Moja książka omawia te trzy najważniejsze przeszkody. Spróbuję Cię przekonać do podjęcia działań w tym obszarze. Skoncentruj energię na modernizowaniu produktów, aby stały się wyjątkowe.

Miękkie innowacje

Większość analiz zjawiska innowacyjności koncentruje się na wielkich projektach, skomplikowanych badaniach i przełomowych zmianach technologicznych. Dotyczą one nanotechnologii czy hodowli żywności w przestrzeni kosmicznej. Tymczasem gwarancją sukcesu są tzw. miękkie innowacje, czyli pomysłowe, oryginalne rozwiązania wcale niewymagające

zaawansowanych technologii, na przykład ekspresowe usługi przeglądu i konserwacji podwozi, plany taryfowe w sieciach komórkowych czy fioletowy keczup.

Każda zmiana wymaga pewnego przeskoku. O wiele łatwiej jest dokonać przeskoku w stylizacji lub wyglądzie, niż zagłębiać się w prawa fizyki czy przeskakiwać krzywą Moore'a⁴. Dlatego miękkie innowacje faktycznie się sprawdzają.

Nie zrozumcie mnie źle. Oczywiście jestem wdzięczny Edisonowi za wynalezienie żarówki, a Salkowi za udoskonalenie szczepionki przeciw polio. Były to wielkie dokonania wymagające w równej mierze cierpliwości, co geniuszu. Jeśli bliski jesteś technologicznego odkrycia, nie przerywaj prac pod żadnym pozorem! Moje wskazówki adresuję do tych ludzi, którym powiedziano, że nie są ani wykwalifikowani, ani upoważnieni do dokonywania jakichkolwiek innowacji, i którym nakazano trwać w bezruchu, dopóki dział badań i rozwoju nie udostępni im najnowszych odkryć.

Krótką definicją: **miękką** innowacją to zmiana, której możliwość wprowadzenia sam dostrzegasz. Jeśli okaże się trafiona, a konsumenci wyrażą chęć nabycia zmodyfikowanego produktu, nowa cecha stanie się dodatkiem gratis.

Dodatek gratis jest esencją fioletowej krowy. Ogólnie rzecz ujmując, jest to cecha produktu, która sprawia, że warto zwrócić na niego uwagę, poszukać go i kupić. Niestety, większość miękkich innowacji nie staje się dodatkami gratis, ponieważ nie zostały zauważone. Dodatek gratis nie jest niezbędny dla konsumenta, ale zaspokaja jego zachcianki. To coś

⁴ Prawo Moore'a mówi, że ekonomicznie uzasadniona liczba tranzystorów w układzie scalonym podwaja się co 18 miesięcy — *przyjp. red.*

modnego, zabawnego, zaskakującego, oczarowującego. Rzadko podnosi wartość produktu podstawowego, to raczej dodatek *ekstra*.

Produkt wzbogacony o dodatek gratis staje się **fioletową krową**.

Chirurg i pielęgniarzka

Swego czasu miałem operację przepukliny. To sporo kosztuje, jeszcze bardziej boli, a szpital zarabia krocie. Zaskoczył mnie pooperacyjny ból gardła, ponieważ podczas narkozy musiałem mieć otwarte usta. Bolało także oddawanie moczu, bo trzeba używać cewnika. Ale chirurga nie obchodzi ból pacjenta. To superbohater: kroi, szyje i „następny proszę!” Za to szpital troszczy się o chorych, gdyż większość z nich ma możliwość wyboru placówki. Wybór zależy w dużym stopniu od informacji przekazywanych pocztą pantoflową przez byłych pacjentów. Aby poprawić jakość świadczonych usług, szpitale tradycyjnie sięgają po najnowsze technologie. Kupują warte miliony dolarów aparaty do rezonansu magnetycznego i inwestują krocie w infrastrukturę.

Tymczasem wszystko, o czym myślałem, leżąc przez dwie godziny w sali pooperacyjnej, to bolące gardło i męki przy oddawaniu moczu. Chirurg wyjaśnił mi później, że wszystkich to spotyka. Dodał, że łyk soku żurawinowego i ssanie tabletek na gardło pomogłoby uśmierzyć ból.

Pytam więc: dlaczego nikt w szpitalu nie zaoferował mi tabletki do ssania albo szklanki soku żurawinowego? Jakiś dietetyk zalecił, że w czasie rekonwalescencji pacjentom należy podawać sok jabłkowy i krakersy. I tak się działo. Pielęgniarki, które generalnie dobrze radzą sobie z wypełnianiem instrukcji, przestrzegały również tych zaleceń. A co by się stało, gdyby

jakaś odważna pielęgniarka wyszła przed szereg i spytała chirurga, czy zamiast standardowej diety może mi podać szklanekę soku żurawinowego i pastylkę na gardło? Ile kosztowałaby taka innowacja?

Zwrot z inwestycji byłby ogromny. Szpital kasuje pacjenta na 5000 dolarów za pół dnia, wystarczyłby więc jeden czy dwóch dodatkowych pacjentów w skali roku zachęconych pocztą pantoflową do skorzystania z usług tego szpitala, żeby zapłacić za dożywotni zapas tabletek do ssania. To naprawdę proste: pielęgniarka mogła dokonać miękkiej innowacji, czegoś praktycznego, magicznego, przemyślanego, czegoś, co mogłoby stać się dodatkiem gratis. Warunkiem przyciągnięcia uwagi konsumentów jest jednak stworzenie tego dodatku.

Chciałbym, żeby Autostrada 11 była piękna, ale nie jest

Autostrada 11 to droga uczęszczana codziennie przez tysiące kierowców jadących z Toronto do jednego z najpiękniejszych rejonów, jakie kiedykolwiek widziałem. Kryształowo czyste jeziora, budzące respekt łośie i miliony drzew. Ale po drodze mijasz stacje benzynowe, sklepiki z rupieciami, z fajerwerkami, kolejne stacje benzynowe, cukiernie, kawiarnie i opuszczone, dzikie parkingi. Na każdym trzykilometrowym odcinku popychane zostały przynajmniej trzy tego typu ciągi zabudowań, w krzykliwych kolorach i ogłupiające umysł. I nagle, tuż za zakrętem, niedaleko reklamy znanego baru fast-food, niewielki sklepik Rity. Sklepik nie ma nawet nazwy, na szyldzie widnieje napis „Sklep z Cukierkami”.

W ciągu ostatnich 4 lat sklepik Rity był jednym z najszybciej rozwijających się w całej Kanadzie. Właścicielka notowała roczny wzrost sprzedaży na poziomie prawie 100%, a w niektórych

okresach wzrost sprzedaży miesiąc do miesiąca sięgał 50%. Rita zawdzięcza sukces stworzeniu fioletowej krowy. Praktycznie wszystko, co dotyczy jej sklepu, jest wyjątkowe. Rita ma w ofercie cukierki niedostępne nigdzie indziej w kraju. Każdy cukierek jest opakowany, więc dzieciaki nie brudzą sobie rąk. Sprzedaje smaki i rodzaje, które pamiętasz z dzieciństwa i o których myślałeś, że przepadły na zawsze. Kupisz tu nawet cieszący się złą sławą, ohydny brytyjski pudding w puszcze.

Przeciętny klient zostawia tu, w zależności od sezonu, od 30 do 100 dolarów. 100 dolarów na cukierki!

Przyglądając się sklepikowi, dojdziesz do wniosku, że praktycznie każdy mógłby otworzyć coś takiego. Rita jest urodziwa, pracowita i uwielbia swoją pracę, ale w Kanadzie tysiące osób mogłyby prowadzić podobny interes. Więc dlaczego właśnie Rita? Dlaczego tylko jej udało się stworzyć coś tak wyjątkowego? Dlaczego sukces rodzi się tak rzadko, mimo iż nie stanowi większego problemu zorganizowanie odpowiedniego wsparcia dla rozwoju biznesu?

W świecie fioletowych krów, gdzie istotą marketingu jest stworzenie produktu o odpowiednich cechach, sukces osiągają orędownicy wyjątkowych rozwiązań, potrafiący wdrożyć je w życie. To zadziwiająca prawidłowość: innowacyjność jest przyjemna, a na dodatek nic nie kosztuje. Nie wymaga wyjątkowych umiejętności czy rzadkich talentów. Nie są potrzebne olbrzymie nakłady pieniężne i długotrwałe procedury. Innowacje tego typu zwracają się o wiele szybciej niż większość przedsięwzięć, w które angażujesz znacznie więcej czasu i wysiłku.

DZIESIĘĆ PRZYKŁADÓW MIĘKKICH INNOWACJI

Każdy z przedstawionych poniżej pomysłów jest dodatkiem gratis. Każdy zmienił oblicze organizacji.

Standardowy produkt stał się wyjątkowy, przekształcił się w fioletową krowę, o której głośno. Również Ty mógłbyś wymyślić podobne rozwiązania.

Three Dog Bakery: producent pożywienia dla psów złożonego w 100% z naturalnych składników, nie gorszych niż składniki używane do produkcji żywności dla ludzi. „Ten sklep nie jest oczywiście przeznaczony dla zwierząt, tylko dla ich właścicieli. To swoisty teatr” — twierdzi Ann Willoughby, współtwórczyni sukcesu tej sieci liczącej już ponad 30 placówek na całym świecie.

Prehistoryczny makaron: dwadzieścia lat temu Chef Boyardee⁵ wykorzystało modę na dinozaury, by wspomóc sprzedaż żywności dla dzieci. Wymyślono coś, co okazało się hitem, który przyniósł wielomilionową sprzedaż: makaron w kształcie tyranozaurów. Pojawił się tylko jeden kłopot: Narodowa Akademia Nauk skrytykowała Chef Boyardee, ponieważ tyranozaur miał nieodpowiednią liczbę pazurów. Błąd już naprawiono.

Chroń życie, oszczędzaj pieniądze: dr Peter Pronovost zauważył, że z powodu nieprzestrzegania przez lekarzy podstawowych zasad postępowania, umiera rocznie ponad 98 000 pacjentów. Pewnej niedzielnej nocy wymyślił prosty formularz dla lekarzy i następnego dnia go wdrożył. Według statystyk dzięki temu rozwiązaniu średni okres przebywania pacjenta na oddziale intensywnej terapii skrócił się o 50%.

PowerBar (batoniki dla sportowców): istnieją na rynku od około 1986 r. Praktycznie każdy, kto dostrzegł, że sportowcy trenując odżywiają się, mógł wymyślić ten produkt, który osiągnął sprzedaż liczoną w miliardach dolarów.

⁵ Marka żywności należąca do koncernu ConAgra Foods — *przyp. red.*

Mobilne niszczarki dokumentów: ciężarówka wyposażona w maszynę do niszczenia dokumentów podjeżdża pod firmę, niszczy poufne dokumenty i odjeżdża.

Endless Pools: ruchome bieżnie dla pływaków⁶. Sprzedano już dziesiątki tysięcy tych urządzeń. Instalowane są w salach gimnastycznych i domach prywatnych na całym świecie.

Specjalne serie 52 kart do gry: Lynn Gordon wprowadziła na rynek przepięknie ilustrowane książeczki tematyczne. Z tym, że nie były to de facto książeczki, tylko talie kart z 52 obrazkami i pomysłami, co robić w deszczowy dzień, co zwiedzić w Nowym Jorku i jak pokonać bezsenność.

iPod: pewnie znalazłbyś o połowę tańsze urządzenie, w którym można zapisać dużo więcej muzyki. Ale tu chodzi o stylizację i łatwy w obsłudze interfejs. Konsumenci nie kupują twardego dysku w pudełku. Kupują dodatek gratis, którym w tym przypadku jest satysfakcja z użytkowania iPod'a.

QBNet: sieć salonów fryzjerskich w Japonii świadczących usługi w ekspresowym tempie. Obcięcie włosów zajmuje jedną szóstą standardowego czasu i kosztuje jedną czwartą ceny. Liczba wykonanych usług wzrosła z 57 000 w 1996 r. do ponad 3,5 mln w 2002.

Zegarki Swatch: w szczycie popularności najdroższy zegarek Swatch uzyskał na aukcji cenę ponad 20 000 dolarów. Motto przewodnie tej marki jest proste: tanie szwajcarskie zegarki o wspaniałej stylistyce. Zegarki, o których się mówi, zegarki, które się kolekcjonuje. Zanim powstał Swatch, kolekcjonowaniem zegarków zajmowali się tylko milionerzy.

⁶ Firma Endless Pools z USA oferuje baseny z wymuszonym przepływem wody — pływak płynie w miejscu i „pod prąd”, a basen może być niewiele większy od niego — *przyp. red.*

Przedmiot pożądania na kółkach

Sunie, płynie, wiruje, podskakuje. To Segway⁷, wynalazek zdecydowanie wyjątkowy. Każdy, kto zobaczy ten pojazd, ma ochotę na przejażdżkę, chce go dotknąć i dyskutować o nim. Dean Kamen, twórca urządzenia, jest wynalazcą jedynym w swoim rodzaju. To on zrewolucjonizował wózki inwalidzkie, aparaty do dializ czy metodę uzyskiwania wody pitnej w afrykańskich wioskach. Teraz jego celem jest zrewolucjonizowanie naszego sposobu poruszania się. Cieszę się, że miałem okazję poznać tego geniusza.

Ale Segway jest idealnym przykładem błędnego podejścia do innowacji. Badania pochłonęły 80 mln dolarów, a projekt technologiczny stanowił wielką niewiadomą — nikt nie miał pewności, czy prototyp zadziała według planu. Przy Segwayu pracowali najwybitniejsi i najzdolniejsi inżynierowie, ludzie, o których z dumą mówilibyśmy, że ich znamy, ponieważ są w stanie konstruować rakiety kosmiczne. Aby wprowadzić Segwaya na rynek, założono nowe przedsiębiorstwo. Dla zapewnienia sprzedaży na poziomie gwarantującym zwrot z inwestycji wymyślono specjalną strategię marketingową i sprzedażową. Producent Segwaya postawił wszystko na jedną kartę, ponieważ wynalazek obarczony jest dużym ryzykiem. To wielki, przełomowy i śmiały produkt, który, jeśli zaistnieje na rynku, stanie się legendą. Ale Segway był bardzo kosztowny, a prace nad nim trwały latami.

Tego rodzaju innowacje nie są przedmiotem moich rozważań. Uwielbiam Segwaya i cieszę się, że Dean go wymyślił, ale uważam, że istnieje lepsza droga. Jestem przekonany, że czekają na was darmowe innowacje, które wymagają wdrożenia.

⁷ Zasilany elektrycznie skuter, na którym jeździ się w pozycji stojącej — *przyp. red.*

Cena „Och!” stale rośnie

Tak brzmiał tytuł pewnego artykułu z „New York Timesa”. To słuszne stwierdzenie. Wzbudzenie zachwytu w konsumentach dzięki wykorzystaniu przełomowego odkrycia nie jest już takie łatwe, jak niegdyś. Również wielkie kampanie reklamowe przestały być tak skuteczne. Kiedy producenci filmowi z Hollywood pokazali Terminatora zmieniającego się w ciekły metal, widzowie westchnęli z zachwytu. Podobny poziom „Och!” w *Matriksie* kosztował już kilka razy więcej.

Kiedy po raz pierwszy zobaczyliśmy sterowiec z reklamą unoszący się nad stadionem podczas meczu, westchnęliśmy „Och!”. Teraz nie zwracamy na niego uwagi (to było Fuji czy Goodrich? A może Goodyear?).

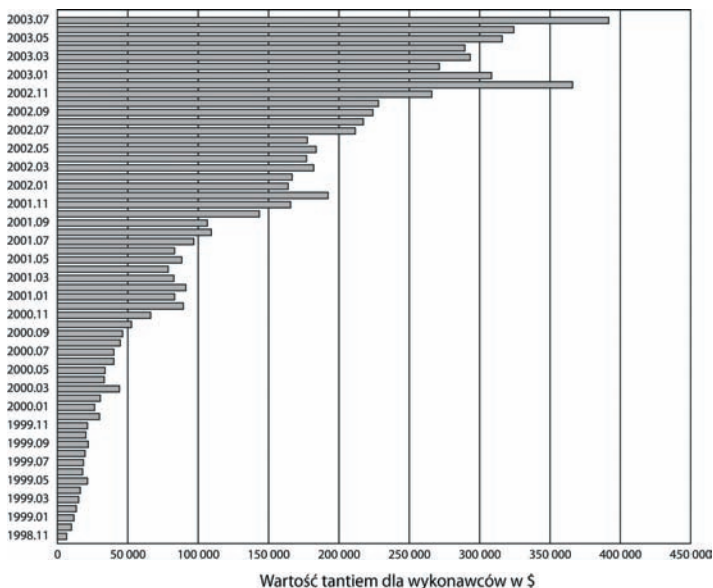
Ten sam trik tylko raz wywołuje „Och!” Zabawna reklama czy nowinka technologiczna użyta kolejny raz nie generuje już tak wysokiego poziomu „Och!”, jak za pierwszym razem. Dlatego właśnie używanie drogich, zaawansowanych technik staje się zbyt kosztowne.

CD Baby to przykład fioletowej krowy

Derek Sivers to sprytny facet, ale żaden tam z niego wielki wynalazca. Jest muzykiem. Kilka lat temu, w czasie boomu internetowego, wpadł na pomysł, aby sprzedawać w sieci kompozycje muzyczne nieznanych wykonawców. Gdyby poszedł z tym pomysłem do firmy venture capital, pewnie wymogliby na nim zatrudnienie drogich informatyków w celu stworzenia skomplikowanego i chronionego prawem systemu. Następnie wyśrubowaliby wydatki marketingowe, pomagając mu w zbudowaniu marki bezkonkurencyjnej przez długie lata, aby mieć czas na zwrot kosztów zainwestowanych wcześniej w technologię. Następnie Derek Sivers zbankrutowałby.

Zamiast tego Derek sam nauczył się obsługi programu File-Maker, służącego do tworzenia serwisów internetowych z wykorzystaniem baz danych. W ciągu kilku miesięcy stworzył prosty, ale efektowny serwis⁸ pozwalający mu prowadzić interesy online. Resztę czasu poświęcał na drobne innowacje, które zwróciłyby uwagę artystów i klientów, a także dały zarobić.

Poniższe zestawienie wartości tantiem wypłaconych artystom obrazuje skalę sukcesu CD Baby:



Podczas gdy inne sklepy internetowe pojawiają się i znikają, Derek radzi sobie świetnie. Wygrywa dzięki ciekawemu wyglądowi strony, przyjaznym dla muzyków zasadom współpracy, zabawnym e-mailom i zdolnościom menedżerskim.

⁸ www.cdbaby.com — przyp. red.

Wygrywa, ponieważ zamiast marnować czas i pieniądze na badania, rozwój i reklamę w mediach, skupia się na wymyślaniu dodatków gratis.

Pozbycie się problemu jest równie dobre, jak poprawienie produktu

Jak pewnie wiecie, Amtrak⁹ zainwestował ponad 800 mln dolarów w budowę superszybkiego pociągu Acela. Jeździ on na trasie Boston — Waszyngton i jest to naprawdę cud techniki. Połączenie jest szybsze i wygodniejsze niż samolot, a jednak kolei trudno przekonać pasażerów krótkodystansowych rejsów powietrznych do przesiadki na pociąg.

Firma podjęła dwa kroki, by interes zaczął się kręcić. Po pierwsze, postawiono na intensywną reklamę w nadziei, że przyciągnięcie uwagi potencjalnych klientów zapewni sukces. Po drugie, zainwestowano w najnowocześniejsze i najdroższe pociągi oraz zainstalowano automatyczne dystrybutory biletów na stacjach, aby upodobnić się pod tym względem do linii lotniczych.

Efekt jest taki, że dziś prawie nie zdążyłem na pociąg, ponieważ firma nie rozumie mocy, jaka drzemie w miękkich innowacjach. Wygląda bowiem na to, że automaty zostały zaprogramowane w sposób uniemożliwiający zakup biletu w ciągu ostatniej godziny przed odjazdem pociągu. Naturalną rzeczą jest, że pasażerowie właśnie z takim wyprzedzeniem będą decydować się na zakup biletu. Tymczasem po wciśnięciu wszystkich możliwych przycisków automat odpowiada: „Mamy problem z wydaniem biletu, prosimy o kontakt z naszym agentem”.

⁹ Amerykański odpowiednik Polskich Kolei Państwowych — *przyp. red.*

Poszedłem więc do agenta. Pół godziny zajęło mi stanie w kolejce do niego (tylko jedna osoba obsługiwała klientów w tym czasie — najwyraźniej pracują na zmiany). Na 4 minuty przed odjazdem pociągu końca kolejki nie widać! Spanikowałem! Zadzwoniłem z komórki do Amtraku. Miła pani po drugiej stronie załatwiła sprawę mojej rezerwacji i 30 sekund później wreszcie miałem bilet w rękę.

Wróciłem do kolejki i poinstruowałem 20 zdenerwowanych pasażerów chcących zdążyć na ten sam pociąg, jak telefonicznie załatwić sprawę rezerwacji i obsłużyć dystrybutor biletów. Zerwali się natychmiast! Szczęśliwie wszyscy zdążyliśmy! Gdybyśmy jednak spóźnili się na pociąg, pewnie już nigdy nie skorzystalibyśmy z usług Amtraku. Amtrak wydał miliony, by stworzyć fioletową krowę, tymczasem mały, techniczny błąd mógł zniweczyć te wysiłki.

Oczywiście zwrot z inwestycji poniesionej na naprawę tego błędu byłby ogromny. Ale jak go usunąć, nie używając kolejnych drogich rozwiązań technologicznych i nie zwiększając zatrudnienia? Może wystarczyło umieścić informacje w okolicach wejścia na perony, podając numer telefonu do Amtraku i instrukcję, jak zmusić maszynę do wydania biletu? Usuwając problem, który sprawiał, że Amtrak przegrywał z liniami lotniczymi, jeden szeregowy pracownik mógł dać kolei szansę na rozwinięcie skrzydeł.

Dodatki gratis czekają dookoła Ciebie. Po prostu sięgnij po nie!

■ Napraw, co popsute!

Czy supermodelki to tani chwyt, czy też faktyczna potrzeba konsumentów?

Konsumenci z podobną lekceważącą pogardą traktują sformułowania „tani chwyt”, co „sprzedawca używanych samochodów”. Tani chwyt to kiepska sztuczka, fortel nie wart cennego czasu profesjonalistów od marketingu. Wydaje się jednak, że musimy podejść do zagadnienia trochę inaczej.

Czy zbieranie mil przez pasażerów linii lotniczych to tani chwyt? Kiedy uruchomiono ten program lojalnościowy, większość konsumentów tak właśnie go postrzegала. Latanie to przede wszystkim przemieszczanie się z miejsca na miejsce, a nie zbieranie punktów i wygrywanie nagród. Jednak z biegiem czasu ten program stał się dla American Airlines nieocenionym dobrem.

Czy stylizacja produktu to tani chwyt? Czy kupując zestaw muzyczny, samochód lub czajniczek do herbaty, bierzemy pod uwagę wyłącznie ich wartości użytkowe, czy też poziom satysfakcji, jaki zakupy te gwarantują? O ile nie jeździsz używanym yugo albo nie odtwarzasz muzyki na starym kaseciaku AIWA, sam odpowiedziałeś sobie na postawione wyżej pytanie.

A na przykład komiksy w lokalnych gazetach? Czytasz je dla informacji, czyż nie? Więc mając do wyboru gazetę bez kolorowych ilustracji (które w oczywisty sposób wzmagają przekaz informacji) lub gazetę bez komiksów (obiegowy tani chwyt), którą z nich byś wybrał?

William Wrigley zaczął działalność jako producent mydła. Aby przekonać kupców do swojej oferty, firma do każdego zakupu dodawała proszek do pieczenia gratis. Wkrótce okazało się, że proszek jest bardziej chodliwym towarem, więc zaprzestano produkcji mydła, a Wrigley zajął się handlem proszkiem do pieczenia. Wkrótce wpadł na pomysł, by do każdej zakupionej puszki proszku do pieczenia dodawać darmową gumę do żucia. Tani chwyt? Niekoniecznie. Raczej nazwałbym

to gadżetem, który może zachęcić konsumenta, ale wcale nie jest mu potrzebny. Czymś, co nie rozwiąże problemów kupującego, nawet jeśli zakup nie jest bezpośrednim wynikiem niezaspokojonej potrzeby. Gadżet pozostanie tylko gadżetem, pod warunkiem że jest to coś krzykliwego, bez głębszego celu, coś zupełnie niezwiązanego z produktem właściwym.

Nie wiemy jednak, czy gadżet pozostanie gadżetem na zawsze (przypadek kleju do skarpet sprzedawanego w Japonii nastolatkom, którzy chcą nosić wysoko naciągnięte skarpety), czy tylko na chwilę (jak niespodzianki w pudełkach przekąsek Cracker Jack). Jeśli gadżet stanie się przedmiotem pożądanym przez klientów, czymś, o czym się mówi, wtedy staje się miękką innowacją. Jedynym sposobem, aby się o tym przekonać, jest wypróbowanie go w praktyce. O losach gadżetu decyduje rynek, nie Ty.

Powinniśmy skupiać się na gadżetach przetworzonych w miękkie innowacje. Kupujemy to, co chcemy kupić, niekoniecznie to, czego potrzebujemy.

Gadżet staje się miękką innowacją, jeśli sprawi satysfakcję konsumentowi, który gotów jest przekazywać innym klientom swoją pozytywną opinię.

Prodigy stworzył technologię, AOL postawił na dodatek gratis

Współtwórcami Prodigy¹⁰ byli Sears, IBM i CBS. Zainwestowano kilka miliardów dolarów. Miałem okazję zobaczyć jedną z wielu wybudowanych w całych Stanach Zjednoczonych

¹⁰ Prodigy i AOL to dostawcy usług internetowych — *przyp. red.*

podziemnych, odpornych na trzęsienia ziemi serwerowni. Zainstalowano tam najwyższej klasy systemy zabezpieczeń (z fotokomórkami), które widziałem tylko na filmach szpiegowskich. To był prawdziwy hardware.

Steve Case zbudował firmę AOL używając najtańszych komputerów dostępnych na rynku. Trochę to rzeziło, często nie było dostępu do sieci. W przeciwieństwie do Prodigy, w AOL ciągle coś się psuło.

Jan Brandt, specjalistka od marketingu, współtwórczyni AOL, doszła do wniosku, że rozdawanie darmowych dyskietek i płyt instalacyjnych tam, gdzie tylko jest ku temu okazja, daje lepsze efekty niż kupowanie drogich komputerów. Odkryła, że gadżet w postaci darmowych godzin dostępu i łatwej instalacji programu był tym, na co czekali odbiorcy. Prodigy przegrał, ponieważ uwierzył w zaawansowane technologie. Właściciele sprzedali firmę za ułamek zainwestowanych pieniędzy. AOL zwyciężył dzięki miękkim innowacjom, które mógł wymyślić przeciętny człowiek.

■ Czego właściwie chcą ludzie: fortuny czy koła
■ fortuny?

Miękkie innowacje na każdym kroku

Robert A. Moon był lokalnym przedstawicielem Postal Service¹¹, kiedy wymyślił system kodów pocztowych. Niewiarygodnie prosty wynalazek, który pozwolił zaoszczędzić klientom poczty miliardy dolarów.

¹¹ Poczta Stanów Zjednoczonych — *przyp. red.*

Murray Pergament był właścicielem sklepu z artykułami budowlanymi i wyposażenia wnętrz na Long Island. W pewnym momencie dostrzegł dynamiczny rozwój przedmieść i stwierdził, że mieszkańcy będą potrzebowali sporo rzeczy do urządzania nowych domów. W 1946 r., na długo przed spopularyzowaniem rynku marketów budowlanych przez Home Depot, założył bardzo zyskowną sieć marketów Pergament.

Lester Wunderman w ciągu godziny stworzył dla Columbia House Music Club¹² rozwiązanie warte miliony dolarów. Nie wybudował nowego centrum dystrybucji ani nie wykupił niezliczonej ilości reklam telewizyjnych. Wymyślił „mały złoty kwadracik” (ang. *little gold box*), o którym Columbia House wspominało w reklamach. Ten wynalazek zapewnił firmie 20 lat prosperity, dzięki efektywnej interaktywnej reklamie telewizyjnej¹³.

Rynek tabletek witaminowych był niewielki i pogrążał się w stagnacji, aż wreszcie pojawiły się witaminy Flintstones¹⁴. Dla dzieciaków żucie Wilmy albo Freda nie jest zbędnym, tanim chwytem — to właściwie jedyny powód, żeby kupić te witaminy!

¹² Columbia House zajmowała się sprzedażą bezpośrednią nagrań muzycznych oraz filmów na wideo i DVD. W roku 2005 została przejęta przez BMG Direct i ograniczyła działalność do sprzedaży DVD, a Columbia House Music Club przestał istnieć — *przyj. red.*

¹³ Lester Wunderman (zwany ojcem marketingu bezpośredniego) wpadł na pomysł, aby na każdej reklamie publikowanej w pismach przy kupnie zamówienia umieścić „mały złoty kwadracik”. Reklamy telewizyjne informowały, że jeśli ktoś znajdzie taki kwadracik na kuponie, to ma prawo do bezpłatnego zamówienia jednego nagrania z oferty klubu — *przyj. red.*

¹⁴ Marka preparatów witaminowych należąca do koncernu Bayer, popularna w USA i Kanadzie — rodzaj gumy do żucia w kształcie różnych bohaterów kreskówki „Flintstones” — *przyj. red.*

Sześćdziesiąt lat temu Robert de Graff postanowił drukować książki na papierze z odzysku. Prosty pomysł, który wzbudził kontrowersje wśród wydawców. Jednak pomysł spodobał się czytelnikom, co w efekcie spowodowało gwałtowny wzrost sprzedaży książek.

Lucille Roberts nie dysponowała jakimś pokaźnym kapitałem ani nie znała się na budowie urządzeń do ćwiczeń fizycznych. Miała jednak świadomość, że również mniej zamożni ludzie chcieliby korzystać z siłowni. Ograniczyła wyposażenie sal gimnastycznych do niezbędnego minimum. W ten sposób ćwiczenie na siłowniach stało się osiągalne dla przeciętnej, pracującej kobiety. Pod koniec jej życia sieć liczyła kilkadziesiąt klubów fitness.

Brownie Wise wpadła na pomysł wart więcej niż sto Segwayów — wymyśliła urządzenie prezentacji oferty Tupperware na spotkaniach towarzyskich. Oczywiście dysponowała świetnym produktem, ale dzięki dalekowzroczności i niekonwencjonalnemu podejściu stworzyła zupełnie nowy sposób sprzedaży (domowe przyjęcia), który stał się innowacją nieocenioną. Brownie dowiodła, że sposób sprzedaży akcesoriów do przechowywania produktów spożywczych był równie ważny, jak sposób ich produkcji.

Otwarta na Manhattanie w 1959 r. restauracja Four Seasons zapiera dech w piersiach nawet zabieganym nowojorczykom. Na jednej ze ścian imponującej sali wisi wielki obraz. Oryginalny Picasso! W Four Seasons nie serwują jedynie jedzenia. Gwarantują tu przeżycia warte każdych pieniędzy.

Alan Webber i Bill Taylor — jak większość wydawców czasopism — rozpoczynali działalność, dysponując jedynie dwoma komputerami, telefonem i drukarką. Ale ich czasopismo, „Fast Company”¹⁵, było wyjątkowe. Zdobyli nagrodę

¹⁵ Magazyn ekonomiczny poświęcony aktualnym trendom w biznesie — *przyp. red.*

National Magazine Award. Czasopismo rosło jak na drożdżach. Zmieniło ludzkie biografie. Założyciele sprzedali je za ponad 400 mln dolarów. Udało im się, gdyż byli rozpoznawalni. Nie przez intensywną promocję (właściwie w ogóle się nie reklamowali) czy też wyjątkową technologię, która nie różniła się niczym od technologii stosowanej przez konkurencję.

G.I. Joe jest lalką dla chłopców. Ale lalki dla chłopców nigdy nie cieszyły się powodzeniem. Kluczem do sukcesu była w tym przypadku możliwość poruszania rękami i nogami. Zmieniając lalkę w dynamiczną postać, Hasbro (producent) pokazał, jak tchnąć życie w plastik.

Uline, firma zajmująca się sprzedażą materiałów pomocniczych dla przemysłu, ma w ofercie szeroką gamę kasków ochronnych dla pracowników budowlanych: od 7 dolarów za kask standardowy do 29 dolarów za stylizowany kask z logo drużyny NFL.

Miękkie innowacje funkcjonują wszędzie

Nie ma większego znaczenia, czy klientami są firmy, szkoły, organizacje rządowe, czy zwykli konsumenci. Produkty mające w sobie dodatek gratis są skazane na sukces. Niezwykle w przedstawionych przykładach jest to, że zwykli ludzie, używając zwykłych narzędzi, stworzyli produkty i usługi generujące zarówno zyski, jak i zadowolenie klientów.

Stylizacja odgrywa dużą rolę w każdej branży, w której wyboru dokonuje konsument. Przed szansą staje praktycznie każdy: cokolwiek robisz, gdziekolwiek to robisz, możesz dokonywać innowacji. Masz więc wszelkie predyspozycje, by tworzyć dodatki gratis.

Rozbudź w sobie pasję.

Dodatek gratis nie trwa wiecznie

Jeśli nie byłoby kawiarni Krispy Kreme, pewnie musiałbym je wymyślić! Historię powstania tej sieci kawiarenek z pączkami opisałem szerzej w *Fioletowej Krowie*. Ale już rok później, w 2004 r., wskaźnik liczby odwiedzin, a więc kluczowy wskaźnik badający kondycję detalistów, spadł w większości placówek sieci o ponad 20%.

Żaden dodatek gratis nie trwa wiecznie, co sprawia, że kluczowe staje się ciągłe kreowanie nowych pomysłów.

To książka nie tylko o zarabianiu pieniędzy

Szczerze wierzę w to, że ludzie, spotykając się i wymyślając rzeczy zadziwiające, użyteczne, przydatne, produktywne, zabawne, inspirujące czy wyjątkowe, wykorzystują pełnię swoich ludzkich możliwości. Może brzmi to trochę górnolotnie, ale to prawda. Monet był artystą i artystami są także ludzie, którzy wymyślili iPoda.

Tworzenie fioletowych krów i kreowanie miękkich innowacji nie jest tylko priorytetem firmy. To także sprawa osobista, ważna dla Ciebie, dająca Ci siłę — to Twoja wewnętrzna potrzeba. Przedsiębiorcy spełnieni (choć nie dotyczy to tylko przedsiębiorców) to ludzie szczęśliwi, dlatego że czegoś dokonują. Budują, tworzą, projektują, zarządzają, nadają kształty czy wprowadzają w życie.

Myślę, że stworzenie czegoś, co będzie się liczyć, jest zarówno wyzwaniem, jak i koniecznością. Przekonasz się, że liczą się rzeczy nowe, wyjątkowe. Większość miękkich innowacji zostało wykreowanych w zespołach. Pracując w dobrym zespole, zbierzesz doświadczenia, które zapamiętasz na zawsze.

Rok 1984

W tym roku wydarzyły się dwie miłe dla mnie rzeczy. Po pierwsze, Apple wprowadził na rynek Macintosha. To przełomowa technologia, która dawała jej użytkownikom uczucie mocy, wielkich możliwości i fascynacji.

Po drugie, miałem możliwość kierowania zespołem twórców gier komputerowych w Spinaker Software. Większość członków tego zespołu była z zawodu inżynierami, ale tylko kilku okazało się zapalonymi, wirtualnymi geniuszami, niezdołnymi do funkcjonowania w świecie rzeczywistym. Reszta ekipy miała wykreować nową generację gier komputerowych. Pracowaliśmy po 20 godzin na dobę, wprowadzając na rynek pięć nowych produktów w pięć miesięcy, podczas gdy standardowo zajmuje to około dwóch, trzech lat.

I wiecie co? Ciągłe kontaktujemy się z sobą. Po 20 latach wielu z nas uważa to doświadczenie za jedno z najważniejszych w swojej karierze. Ekscytujące, pouczające, przełomowe. Porównajcie je z wypełnianiem formularzy czy przygotowywaniem ulotek reklamowych. Widzicie różnicę?

Stwórz choć raz coś wyjątkowego. Jesteś to winien sam sobie.

Czy praca to tylko praca?

Dni w pracy będą wydawać się bardzo długie (a życie zbyt krótkie), jeśli całą karierę poświęcisz jedynie zarabianiu pieniędzy. Czymś wspaniałym jest prawdziwe zaangażowanie w pracę. Oznacza to, że większość dnia spędzasz, robiąc to, co lubisz, wykonując coś, na czym Ci zależy. Motywujesz innych i kreujesz rzeczy, które zaistnieją. Na nieszczęście taka praca

nie zdarza się często i co gorsza, jej znalezienie staje się coraz trudniejsze. Moja rada: skoro szef zatrudnił Cię po to, byś osiągnął pewne efekty, jesteś upoważniony do kreowania dodatków gratis. Masz szansę stworzyć produkt, który zelektryzuje rynek.

Możesz tego dokonać

Najważniejszą cechą miękkich innowacji jest to, że każdy może ich dokonać. Powodzenie nie zależy od pozycji w firmie, potrzeby bycia przedsiębiorcą czy kreatywności. Musisz jednak wierzyć w osiągnięcie sukcesu i wdrażać innowacje. Mogę Ci pomóc wymyślić fioletową krowę i pokazać, jak zebrać zespół, który ją wdroży.

Zapamiętaj, że pomysł i jego realizacja to dwie różne rzeczy. Nie musisz osobiście wdrażać swoich wynalazków. Ale pomysł przekształci się w sukces tylko wtedy, gdy dopilnujesz, by został wdrożony. Ta książka opisuje krok po kroku proces realizacji innowacyjnego pomysłu.

Chwileczkę!

Jeśli dotychczas uważnie czytałeś...

...zwróciłeś pewnie uwagę na pewien paradoks. Paradoks, który dotyczy każdej firmy i który stawia pod znakiem zapytania dotychczasowe rozważania. Ustaliliśmy, że:

1. reklama nie działa wystarczająco skutecznie, ponieważ nie jest w stanie skupić uwagi konsumentów;
2. intensywne badania i rozwój nie są wystarczająco skuteczne, ponieważ są coraz droższe i przez to ryzykowne;

3. miękkie innowacje są jak wisienka w torcie, są dodatkami gratis, które pozwalają organizacji rozwijać się i osiągać sukcesy;
4. każdy, nie wyłączając Ciebie, może z powodzeniem kreować miękkie innowacje, nawet jeśli nie pracuje w dziale marketingu (a może właśnie dzięki temu);
5. miękkie innowacje są nie tylko zyskowe, ale także ciekawe, ujmujące i budujące.

Należy więc zadać pytanie: dlaczego nie wszyscy wymyślają miękkie innowacje, skoro są one tak efektywne i mało wymagające?

Powody, dla których nie wszyscy to robią

Ze strachu.

Firmy są zorganizowane w sposób niechętny zmianom.

Zwierzchnicy nie rozumieją, że miękkie innowacje nie stanowią ryzyka, nic nie kosztują, a są bardzo istotne.

Pracownicy nie zdają sobie sprawy, że szefowie oczekują wspierania miękkich innowacji.

Nikogo w firmie nie nauczono, jak to robić dobrze.

Ciągle istnieją ogromne możliwości

Czasami trudno sobie wyobrazić, że jakiś produkt czy usługę można jeszcze dopracować. Wydawać by się mogło, że w coraz szybciej zmieniającym się świecie wszystko, co można było wymyślić, zostało już wymyślone. To nieprawda. Okazuje się, że w prawie wszystkich dziedzinach pozostało jeszcze wiele

do zrobienia. Da się poprawić każdy produkt, usługę, dopracować cechę czy zwiększyć korzyść. Nie ma produktu na tyle doskonałego, by nie dało się go wzbogacić o dodatek gratis. Choć właściwie nie wzbogacić, ale zmienić w produkt zupełnie nowy, dając mu kolejne życie.

Odchodzenie od twardych zmian (przełomowe technologie i wielkie kampanie medialne) do koncepcji dodatków gratis to samonapędzająca się spirala. Jeśli ktoś znajdzie sposób na stworzenie nowego dodatku gratis i zbudowanie fioletowej krowy, cała branża nie może pozostać obojętna. Ten cykl ciągle się powtarza i stale przyspiesza. I w prawie każdej branży proces ten dopiero się rozpoczyna. A ponieważ konkurenci w osłupieniu i strachu zastygli w fotelach, masz ogromną szansę osiągnąć nad nimi przewagę. Możesz tworzyć miękkie innowacje łatwiej, taniej i z frajdą.

System wynagrodzeń Henry’ego Forda — źródło naszej niepewności

Henry Ford pozostawił potomnym nie tylko samochody i autostrady, które dla nich wybudowaliśmy. Zmienił w skali ogólności oczekiwania wobec wykonywanej pracy. Ford zdobył uznanie za wynalezienie linii montażowej, ale jego największym wkładem było docenienie wagi wydajności.

Ford był prekursorem koncepcji zautomatyzowanej pracy manualnej wykonywanej przez relatywnie słabo wyszkolonych pracowników. Zwykły rolnik mógł przyjść do fabryki Forda i w ciągu jednego lub dwóch dni stać się nadzwyczaj wydajnym pracownikiem. W tym tkwi istota naszego sposobu życia. Rdzeniem gospodarki nie są mózgi chirurgów czy wybitni wiolonczeliści. Stanowią go przeciętni ludzie wykonujący przeciętne prace.

Kwestia wydajności niewiele miałaby wspólnego z tematyką tej książki, gdyby nie jeden z pomysłów Forda. Zdecydował się on płacić ludziom proporcjonalnie do ich wydajności, a nie do ceny alternatywnego pracownika. System miał przełomowe konsekwencje. Pewnego dnia Ford ogłosił ofertę zatrudnienia w fabryce za 5 dolarów dziennie (było to ponad dwa razy więcej, niż płacono wówczas na podobnych stanowiskach). Następnego dnia pod bramami fabryki Forda pojawił się ponadtysięczny tłum chętnych.

Zamiast płacić pracownikom najniższą stawkę, za jaką mógł ich zatrudnić, Ford wypłacał im więcej, niż musiał, ponieważ chciał wzmocnić ich wydajność. I rzeczywiście — pracownicy stawali się coraz wydajniejsi, a Ford płacił im coraz więcej. W efekcie prawie wszyscy pracownicy fabryki mieli coraz wyższe pensje (byli „przeplacani”), wciąż zwiększając swoją wydajność.

Dziwne pomysły rodzą się w głowie, kiedy widzisz długą kolejkę ludzi gotowych zająć Twoje stanowisko. Połączenie zautomatyzowanej, manualnej pracy z relatywnie wysokimi wynagrodzeniami za osiągnięcie norm produkcyjnych zaowocowało zdyscyplinowaniem załogi. Pracownicy posłusznie wykonywali polecenia, rezygnując z niezależności i potrzeby tworzenia w zamian za wysokie wynagrodzenie i stabilizację.

Bardzo szybko przyzwyczajamy się do bycia wynagradzanym za osiągnięte efekty. Bierzymy nadgodziny, licząc na coraz większe zarobki, i nie baczymy na liczbę ludzi czyhających na naszą posadę. Wzrasta wydajność, wzrastają zyski. Wydajni pracownicy liczyli na większe wynagrodzenia i dostawali je mimo tłumów gotowych pracować za mniejsze stawki.

To główna próżność naszej gospodarki. Ludzie pracujący w sektorze przemysłowym dużo zarabiają, choć z łatwością można by ich zastąpić kimś innym, gorzej opłacanym. Dlatego właśnie nie możemy spać spokojnie.

Posłuszeństwo sprawdza się w dobrze zorganizowanych, standaryzowanych liniach produkcyjnych. Ale co się stanie, jeśli w pracy zamiast rąk zaczniemy używać głów, a kołnierzyki zmieniają kolor z niebieskiego na biały?

Białym kołnierzykom nie płaci się za wykonywanie poleceń

Zasadniczą różnicą między dniem dzisiejszym a czasami Henry'ego Forda jest to, że zamiast wiertarek i spawarek używamy w pracy laptopów i telefonów. I co ciekawe, praca codziennie wygląda inaczej. Mamy całkowitą swobodę wyboru, co i w jakiej kolejności robić, a wydajność zasadniczo zależy od umiejętności podejmowania tych decyzji. Dlatego właśnie szef pozwala Ci w pracy czytać książkę, robić zakupy przez internet czy wyjść na obiad. Oczekuje, że przełamując standardy i używając głowy, wpadniesz na pomysł, który zwiększy produktywność.

Oczywiście są wyjątki, jak na przykład urzędnicy, którym liczy się każde stuknięcie w klawiaturę. Tyle że nie są to właściwie białe kołnierzyki. To robotnicy, którzy się nie brudzą (ale za to dostają zwyrodnienia nadgarstków). Ja jednak mam na myśli pozostałe prace wykonywane w firmach, szkołach, administracji państwowej czy korporacjach. Nie musisz zakładać fartucha, ale oczekuje się od Ciebie czegoś więcej niż tylko wykonywania obowiązków przypisanych do stanowiska.

Dzieje się tak, ponieważ białe kołnierzyki zdają sobie sprawę, że reguła Henry'ego Forda ciągle obowiązuje, i są zdeterminowani, by robić to, do czego właściwie zostali zatrudnieni — wyróżniania się. Wszyscy zdajemy sobie sprawę, że jutro możemy zostać zastąpieni kimś niewiele gorszym, gotowym pracować za połowę wynagrodzenia. Nie chcemy tego zmieniać. Chcemy otrzymywać instrukcje, a nie je wymyślać, ponieważ przede wszystkim potrafimy wykonywać polecenia.

Wykreowaliśmy mit, że najlepszym sposobem utrzymania pracy jest wykonywanie poleceń szefa. W przypadku białych kołnierzyków nie jest to właściwe stwierdzenie.

W dziewięciu przypadkach na dziesięć odruchem białych kołnierzyków jest pytanie: „Co powinienem zrobić?”. Najłatwiejszym sposobem uniknięcia odpowiedzialności jest, jak się wydaje, oddanie się pod czyjeś kierownictwo. Z tego powodu wszystkie czasopisma menedżerskie rozpisują się o największych liderach ostatnich czasów — pracownikom wydaje się, że ich potrzebują.

Tu uwidacznia się paradoks dodatków gratis. Wymyślanie innowacji jest zajęciem zyskownym, wydajnym i powinniśmy to robić. Ale ponieważ jesteśmy przywiązani do stanowisk, nieopatrznie działamy na szkodę systemu, dzięki któremu mamy pracę.

Najlepszą obroną jest atak.

Przestrzegając instrukcji, możesz zrujnować fabrykę

Byliśmy w błędzie, zakładając, że praca białych kołnierzyków jest równie zautomatyzowana i ujednolicona, jak obsługa prasy wykrojniczej. Z tego powodu jednak zwalczaliśmy w sobie innowatora, tłumiąc pociąg do zmian, pomysłowość czy chęć zrobienia czegoś nowego.

Zastanówmy się przez chwilę, dlaczego nie był to najlepszy pomysł. Gdybyś, pracując w General Motors, zniszczył dziurkarkę, zalewając ją olejem, pewnie by Cię zwolnili. A już na pewno wyleciałbyś z pracy, gdybyś zrobił to ponownie. Ale

dziś nikogo nie dziwią nieudane fuzje, projekty czy innowacje, które nie wypaliły z powodu oporu białych kołnierzyków. Wygląda na to, że w przypadku menedżerów tolerujemy celowe spowalnianie innowacji, sabotowanie fuzji czy przeciąganie ryzykownych projektów.

Spółeczeństwo akceptuje realia, gdzie pracownik umysłowy marnuje czas i wysiłek poprzez działania antyinnowacyjne. Owszem, zaadaptowaliśmy system Henry'ego Forda (chcemy wysokich zarobków za pracę, którą ktoś inny może taniej wykonać), ale od kiedy przeprowadzanie zmian stało się kluczowym obowiązkiem, odrzuciliśmy naszą część zasady Forda.

Menedżerom płaci się za przeprowadzanie zmian. Wiele firm zatrudnia ludzi, którzy codziennie psują swoje maszyny. W gestii każdego menedżera czy pracodawcy leży piętnowanie tego typu zachowań, a jeśli trzeba, także odbieranie maszyn.

Twoim zadaniem jest generowanie zmian.

Kto jest odpowiedzialny za miękkie innowacje?

Nikt. I to jest nasza szansa. Prawie każda firma, którą badałem, była zorganizowana w podobny sposób. Badacze prowadzą badania. Marketerzy kreują strategie marketingowe. Zarządzający zarządzają. Pracownicy wykonują polecenia. Nikt natomiast nie odpowiada za miękkie innowacje.

Dlatego właśnie najciekawsze pomysły rodzą się w małych firmach. Ktoś wpada na świetny pomysł, ale nie może znaleźć nikogo, kto pomógłby go zrealizować. Nie mając wyboru, decyduje się na samodzielne wdrożenie. Zdarzają się oczywiście

wyjątki. Istnieją firmy kierowane przez dynamicznych szefów lub mające kreatywnych menedżerów średniego szczebla, którzy biorą odpowiedzialność za ciągle dostarczanie dodatków gratis.

Mimo to niewiele firm jest w stanie kreować takie innowacje. Znakomita większość konkurentów, osiadłszy na laurach, robi w kółko to samo, czekając, aż zostaną stopniowo odsunięci na boczny tor. To jeden z niewielu pewników w dzisiejszej, dynamicznie zmieniającej się gospodarce.

Kto pierwszy, ten lepszy.

Nie wszystkie pomysły idą z góry

Przykład Geoffreya Hunta, obecnie zastępcy prezesa w Osram Sylvania (lidera na rynku żarówek), przeczy tezę z większości artykułów w czasopiśmie ekonomicznych, przypisujących autorstwo najlepszych rozwiązań top-menedżerom.

Wpadł on na pomysł, aby sprzedać firmom Funai, Proview i Brite Star licencję na produkcję telewizorów i innego sprzętu elektronicznego pod marką Sylvania. Najtrudniejszą sprawą było przebicie się z tym pomysłem przez struktury organizacyjne. We współpracy z głównym doradcą firmy Jimem Gassem, który był orędownikiem ochrony marki, Hunt przeforsował koncepcję oddania innym firmom sporej części dotychczasowego rynku Sylvania. Po pięciu latach od wdrożenia tych zmian roczna sprzedaż firmy przekroczyła 650 mln dolarów, a dynamika wzrostu wskazuje, że wkrótce sięgnie 1 mld. To o wiele więcej, niż Sylvania kiedykolwiek przedtem osiągnęła.

Pytanie 1. Czy to nie jest rola działów badawczo-rozwojowych?

Działy badawczo-rozwojowe zajmują się kreowaniem zmian w sposób schematyczny, starając się nie burzyć aktualnego porządku. Znajdują się w dość trudnej sytuacji. Po pierwsze, muszą grać o wysokie stawki, choć powszechnie wiadomo, że taka gra jest ryzykowna i rzadko kończy się pełnym powodzeniem. Po drugie, forsując rozwiązania, muszą najpierw przekonać do nich zarządy, co oznacza, że karty rozdają pracownicy wyższych szczebli. Po trzecie, coraz częściej działy te są ignorowane przez resztę organizacji.

Xerox wymyślił graficzny interfejs dla Macintosha, ale odrzucono go, ponieważ członkowie zarządu nie umieli docenić tego osiągnięcia i zamienić go w zyski. IBM opracował dziesiątki innowacji, ale wszystkie wrzucono do kosza, ponieważ nikt nie potrafił ich wdrożyć. W 2002 r. Microsoft wydał na badania i rozwój ponad 5 mln dolarów. Na co poszły te pieniądze? Na unowocześnienia typu gadający spinacz Bob, wstrętny interfejs programu pocztowego Entourage czy konsoli do gier Xbox.

Działy badawczo-rozwojowe są skazane na porażkę. Nie dlatego, że pracują tam niekompetentni ludzie, ale dlatego, że wszystko sprzysięgło się przeciwko nim. Clayton Christensen w książce *The Innovator's Dilema* poddał miazdzącej krytyce sens ich istnienia. W rzeczywistości jest jeszcze gorzej.

Nie organizacje, lecz ludzie dokonują innowacji. Organizacje muszą się nauczyć, że nie istnieją techniki działania wolne od ryzyka. W momencie, kiedy zaczniemy rozważać esencję wynalazku, stanie się on bezużyteczny. Organizacje są sparaliżowane, ponieważ poszukują kompleksowych, pozbawionych ryzyka procedur kreowania wynalazków. Tymczasem nie tędy droga.

Pytanie 2.

Kto zatem ma kreować miękkie innowacje?

Ty

Jeśli wykazujesz chęć zrobienia czegoś wielkiego, firma będzie Cię wspierać. Jeśli nie, chętnie zrobi to sto innych firm. Osobę, która potrafi wdrożyć innowacje, nazywam zwycięzcą. Bez zwycięzców nic się nie uda.

Nie czekaj. Nie narzekaj. Jeśli masz ochotę odmienić firmę i pracę, nic nie stoi na przeszkodzie. Dalsza część książki poświęcona jest technikom, jakich powinienes się nauczyć, by robić to skutecznie.

Przyjmujemy niewłaściwe podejście. Dokonywanie zmian opisujemy jako skomplikowany, kosztowny proces, który — podobnie jak większość inicjatyw w firmach — powinien być odgórny, powolny, zaplanowany i związany z wielkimi nakładami. Niestety rozwiązanie to nie funkcjonuje zbyt dobrze. Szef nie przygotował klarownej koncepcji przyszłych działań. Zatrudnianie ludzi i zapędzenie ich do działu badawczo-rozwojowego także nie ma szans powodzenia.

Organizacje o rozbudowanych budżetach na badania i rozwój próbują uschematyzować proces kreowania i wdrażania innowacji, ale to nie działa. Wielkie koncerny farmaceutyczne i technologiczne wydają miliony na wypracowanie schematów dokonywania przełomowych odkryć, ale w większości przypadków kończy się to fiaskiem.

Zwycięzca to osoba w organizacji potrafiąca zamienić słowa w czyn. Doprowadza proces wdrożenia miękkiej innowacji do końca, czyli do pojawienia się jej na rynku.

Pytanie 3. Czy muszę robić to sam?

Od pierwszego dnia w szkole byłeś uczony, jak pracować w fabryce. Kazano Ci siedzieć prosto w ławkach, mówić, gdy przyjdzie Twoja kolej, przestrzegać instrukcji, odrabiać prace domowe. Prawie wszystko, co w życiu robisz, bazuje na tym schemacie.

Ostatnio jednak pracownicy umysłowi przestają wykonywać schematyczne czynności. Nie pracują na linii montażowej, lecz realizują projekty. Najbardziej cenieni i wydajni są ludzie, którzy właściwie nie robią nic poza wdrażaniem pomysłów. Nikt ich tego wcześniej nie nauczył, a dziś jest to ich obowiązkiem. Wydajności nie mierzy się w sztukach na dniówkę, lecz w innowacjach na godzinę.

Miękkich innowacji nie musisz opracowywać sam. Projekt wart zachodu to projekt wart zespołu. Umiejętność doboru ludzi, kierowania nimi i motywowania to czynnik sprzyjający wejściu innowacji w życie. Kwestii tej poświęcony został następny rozdział książki.

Paradoks Gouliarda. Czemu rzeczy się nie dzieją?

Jay Gouliard to wybitny marketer. Obecnie szefuje działowi opakowań w General Mills. Ma wyrobioną opinię, dlaczego firmy się okopują: „Nie uda się wprowadzić nowego, innowacyjnego opakowania po tych samych kosztach, co używane przez ostatnie dwadzieścia lat stare, zoptymalizowane opakowanie”.

Firmy jak ta, w której pracuje Jay, wydają miliony dolarów, by wyciągnąć ostatniego centa z wszystkiego, co produkują. Są niechętne zmianom, ponieważ rzeczy nowe kosztują więcej niż sprawdzone starocie. Spore jest też ryzyko ich

wdrożenia. Jay wie, jak postępują duże przedsiębiorstwa. Panuje tam niechęć do myślenia w kategoriach dodatków gratis. Powód jest prosty: status quo jest bezpieczniejsze, tańsze i łatwiejsze.

Gouliard bardzo stara się zmienić otoczenie na bardziej sprzyjające i nagradzające zwycięzców. Zdaje sobie sprawę, że choć wdrożenie nowości kosztuje więcej, to jednak konsument jest w stanie zapłacić więcej za ten dodatek (czasami dużo więcej).

Kontynuowanie zmian zainicjowanych przez Gouliarda zapewni General Mills zwycięstwo nad konkurencją na rynku supermarketów. Konkurenci traktują bowiem zmiany jako zagrożenie, coś, co należy oddać w ręce prawników. Gouliard buduje zespół, dla którego zmiany są priorytetem.

General Mills sprzedaje w supermarketach produkty w 12 kategoriach, od jogurtów do mrożonych przekąsek. W każdej z nich zajmuje pierwsze lub drugie miejsce pod względem udziału w rynku. Kiedy wprowadzono go-gurty (jogurty w plastikowych tubkach) nie istniała możliwość, by ich cena była porównywalna z ceną jogurtów w nudnych, papierowych lub plastikowych kubkach. Ale w General Mills byli świadomi, że konsumenci nie płacili tylko za jogurt, płacili także za zabawę i udogodnienia, jakie niosło z sobą nowe opakowanie.

Naturalnie z biegiem czasu koszty tego typu opakowania spadają i pozostaje ono w dalszym ciągu interesujące. Najtrudniej jest zrobić pierwszy, odważny krok. A General Mills stawia kolejne kroki. Wprowadzili Nouriche (jogurt dla dorosłych) w opakowaniu, które pasuje do uchwytów na kubki instalowanych w samochodach. Gouliard może być pewny swego, dopóki konkurencja pozostaje niechętna zmianom i nie chce zmierzyć się z jego paradoksem.

Nikt nie mówił, że to proste

Kreowanie miękkich innowacji i budowanie fioletowych krów za pomocą dotychczasowych metod i umiejętności nie przynosi efektów. Poświęcanie długich godzin, tracenie ogromu energii, przebywanie całymi dniami poza domem jest ciężkie i męczące, a na dodatek nie pomaga w tworzeniu innowacji.

Wykreowanie skutecznego dodatku gratis nie jest ciężkie, ale jest trudne.

Harry Truman podjął kilka trudnych decyzji. Najtrudniejsza dotyczyła oczywiście rzucenia bomby atomowej na japońskie miasta. Ale sama czynność nie była ciężka — podpisał odpowiedni dokument i już. Trudne było podjęcie decyzji, wzięcie odpowiedzialności i zmierzenie się z efektami.

Generał Douglas MacArthur, dla kontrastu, dowodził armią ludzi, przeznaczył miliony dolarów na zaplecze logistyczne i dokonał wielkiego czynu, który kosztował krocie. Zadanie trudne wymaga odwagi i głębokich przemyśleń. Nie zależy wprost od budżetu, jakim dysponujesz, ani od stopnia naukowego.

Zaprojektowanie sylwetki chryslera było zadaniem trudnym. Zbudowanie nadwozia to ciężka praca. Firmy lepiej czują się w ciężkiej pracy, ponieważ mogą koncentrować się na zarządzaniu projektami i alokacji aktywów. Ludzie pracujący nad projektem skupiają się raczej na roli, jaką mają do odegrania. Nie przykładają natomiast dostatecznej wagi do sukcesu przedsięwzięcia.

Codienne pilotowanie samolotu jest ciężką pracą. Publikowanie 50 000 nowych książek rocznie to też ciężka praca, podobnie jak produkowanie każdego roku setek tysięcy samochodów osobowych. Z drugiej strony, odważne dokonanie

zmian w rozkładzie lotów, tak aby samoloty się nie spóźniały, jest trudne. Podobnie jak wydanie książki w pudełku od płatków śniadaniowych¹⁶ czy wprowadzenie na rynek pojazdów o bardzo niskiej emisji spalin.

Łatwo jest wymigać się od trudnych zadań.
Trudne zadania stanowią jednak drogę do awansu.

¹⁶ Autor nawiązuje do pierwszego wydania tej książki — w USA „Dodatek gratis” był zapakowany w pudełko przypominające opakowanie płatków śniadaniowych — *przyp. red.*

PIĘĆ PYTAŃ

1. Czy jeśli marketing w firmie osiągnął najwyższy z możliwych poziomów, czy to wystarczy?
2. Które innowacje leżą bezpośrednio w Twojej gestii?
3. Czy oferujesz konsumentom dodatki gratis?
4. Co by się stało, gdybyś wycofał ten produkt, a wdrożył nowy?
5. Czego się obawiasz?