księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

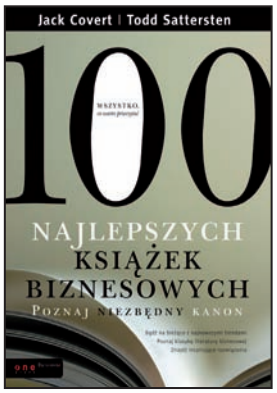
Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

100 NAJLEPSZYCH KSIĄŻEK BIZNESOWYCH. POZNAJ NIEZBĘDNY KANON



Autor: Jack Covert, Todd Sattersten
Tłumaczenie: Magda Witkowska
ISBN: 978-83-246-2599-4
Tytuł oryginału: The 100 Best Business Books of All Time: What They Say, Why They Matter, and How They Can Help You
Format: 168×237, stron: 344

WSZYSTKO, co warto przeczytać

- Poznaj klasykę literatury biznesowej
- Bądź na bieżąco z najnowszymi trendami
- Znajdź inspirujące rozwiązania

STUdnia perfekcyjnych książek

Doskonała książka biznesowa może odmienić Twoje życie, zainspirować Cię i dostarczyć narzędzi, za pomocą których zechcesz przeprowadzić branżową rewolucję albo stworzyć coś, czego nikt jeszcze nie próbował! Jednak szumne opisy na okładkach nie zagwarantują Ci, że książki, po które sięgasz w księgarni, istotnie są perełkami. Potrzebny Ci jakiś niezawodny filtr, pozwalający podzielić je na dobre, lepsze i absolutnie bezkonkurencyjne.

Autorzy tego zbioru zawodowo zajmują się czytaniem książek biznesowych i rekomendowaniem ich klientom. Nikt nie zna lepiej od nich klasyków literatury biznesowej, światowych bestsellerów oraz najnowszych hitów. By oszczędzić Ci trudów przedzierania się przez tysiące tomów w celu znalezienia pozycji wartych przeczytania, oferujemy przegląd stu najlepszych, najbardziej odkrywczych i przydatnych książek biznesowych w historii. Książek, o których się mówi i których nie wypada nie znać – teraz masz je wszystkie w jednym zwartym tomie!

Dobierz lektury zgodnie z tematyką

- Poprawianie jakości życia, praca nad sobą i swoimi mocnymi stronami.
- Osiem modeli organizacyjnych, na podstawie których możesz stworzyć własny.
- Nieustanny proces tworzenia własnego klienta – metody i zagrożenia.
- Kierowanie ludźmi i organizacja pracy osób, z którymi współpracujesz.
- Siedem przewodników po świecie pasji i praktycznych aspektach nowych przedsięwzięć.
- Sześć branżowych historii sukcesu i porażki.
- Analityczne spojrzenie na proces powstawania nowych pomysłów.
- I jeszcze wiele innych...

W całej książce znajduje się wiele dodatków zawierających odwołania do filmów, powieści, a nawet książek dla dzieci. Odwiedź stronę internetową www.100bestbiz.com.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

WPROWADZENIE strona 9

TY strona 13

Przepływ, 15 · *Getting Things Done,* 17 · *Menedżer skuteczny,* 20 · *How to Be a Star at Work,* 23 · *7 nawyków skutecznego działania,* 26 · *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi,* 29 · *Pływaj z rekinami i nie daj się pożreć,* 32 · *The Power of Intuition,* 35 · *What Should I Do with My Life?,* 37 · *Oh, the Places You'll Go!,* 40 · *Chasing Daylight,* 43 | RAMKI: Business. Jack Covert Selects, 19 · Globalizacja, 31 · Książki biznesowe dla dzieci w każdym wieku, 42

PRZYWÓDZTWO strona 47

Droga lidera, 49 · *The Leadership Moment,* 52 · *Przywództwo w filmach,* 55 · *Wyzwanie rzucone przywódcom,* 56 · *Przywództwo jest sztuką,* 59 · *The Radical Leap,* 61 · *Control Your Destiny or Someone Else Will,* 63 · *Jak przeprowadzić transformację firmy,* 66 · *Questions of Character,* 70 · *The Story Factor,* 72 · *Never Give In!,* 75 | RAMKI: „The Economist"…, 69

STRATEGIA strona 79

Poszukiwanie doskonałości w biznesie, 81 · *Od dobrego do wielkiego,* 84 · *The Innovator's Dilemma,* 88 · *Only the Paranoid Survive,* 92 · *Who Says Elephants Can't Dance?,* 95 · *Discovering the Soul of Service,* 98 · *Realizacja,* 101 · *Przewaga konkurencyjna jutra,* 104 | RAMKI: Najlepsza droga do poznania nowej koncepcji, 87 · Ucz się na doświadczeniach innych, 91

SPRZEDAŻ I MARKETING strona 107

Influence, 109 · *Positioning: The Battle for Your Mind,* 112 · *A New Brand World,* 114 · *Sprzedawanie niewidzialnego,* 118 · *Zag,* 121 · *Crossing the Chasm,* 124 · *Sztuka skutecznej sprzedaży,* 127 · *Jak zostać szamanem sprzedaży, czyli jak sprowadzić do firmy deszcz pieniędzy,* 131 · *Dlaczego kupujemy?,* 133 · *The Experience Economy,* 136 · *Fioletowa krowa,* 140 · *Punkt przełomowy,* 143 | RAMKI: Bestsellery biznesowe, 117 · Sprzedaż na srebrnym ekranie, 130 · Tylko dla Twoich uszu, 139 · Czterej autorzy o niezwykłych mocach, 146

ZASADY GRY I PUNKTACJA strona 147

Naked Economics, 149 · *Inteligencja finansowa,* 151 · *Strategiczna karta wyników,* 154 | RAMKI: Znajdź swój kierunek, 153

ZARZĄDZANIE strona 157

Myśli przewodnie Druckera, 159 · *Out of the Crisis,* 167 · *System produkcyjny Toyoty,* 171 · *Reengineering w przedsiębiorstwie,* 174 · *Cel,* 177 · *The Great Game of Business,* 180 · *Po pierwsze: złam wszelkie zasady,* 183 · *Teraz, odkryj swoje silne strony,* 187 · *Wiedza a działanie,* 190 · *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej,* 193 · *Sześć myślowych kapeluszy,* 197 | RAMKI: Peter Drucker powiedział…, 162 · 14 zasad zarządzania według Deminga, 170 · Wybierz swój styl, 196

BIOGRAFIE strona 201

Tytan, 203 · *Moje lata z General Motors,* 206 · *The HP Way,* 210 · *Personal History,* 213 · *Moments of Truth,* 216 · *Sam Walton. Made in America,* 219 · *Kroki w nieznane. Autobiografia,* 222 | RAMKI: Klasyki, 209

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ strona 225

Sztuka rozpoczynania, 227 · *Mit przedsiębiorczości,* 230 · *The Republic of Tea,* 233 · *The Partnership Charter,* 236 · *Growing a Business,* 239 · *Marketing partyzancki,* 241 · *The Monk and the Riddle,* 243

HISTORIE strona 247

McDonald's, 249 · *American Steel,* 252 · *The Force,* 257 · *The Smartest Guys in the Room* 260, · *When Genius Failed,* 264 · *Moneyball,* 267 | RAMKI: Zaczerpnięte z fikcji, 255 · Bliskie spojrzenie na branżę, 270

INNOWACYJNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ strona 271

Orbiting the Giant Hairball, 273 · *Sztuka innowacji,* 276 · *Jump Start Your Business Brain,* 278 · *Kreatywność,* 282 · *The Creative Habit,* 285 · *Sztuka możliwości,* 287 | RAMKI: Ciekawe konferencje, 281 · Świeże spojrzenie z oddali, 290

WIELKIE IDEE strona 291

Wiek przezwyciężonego rozumu, 293 · *Out of Control,* 296 · *The Rise of the Creative Class,* 300 · *Inteligencja emocjonalna,* 303 · *Driven,* 306 · *To Engineer is Human,* 309 · *Mądrość tłumu,* 312 · *Sztuka skutecznego przekazu,* 316 | RAMKI: ChangeThis — Zmień to, 299 · Głosowanie czytelników, 315

KSIĄŻKI NA WYNOS strona 319

Pierwsze 90 *dni,* 321 · *Jak zdobyć szklaną górę organizacji,* 322 · *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Część II,* 323 · *Czerwona książeczka sprzedawcy,* 324 · *What the CEO Wants You to Know,* 325 · *The Team Handbook,* 326 · *A Business and Its Beliefs,* 327 · *Lucky or Smart?,* 328 · *Lexus i drzewo oliwne,* 329 · *Thinkertoys,* 330 · *More Than You Know,* 331

POSŁOWIE strona 333

PODZIĘKOWANIA strona 335

ALFABETYCZNY SPIS POZYCJI strona 337

SPRZEDAŻ I MARKETING

Peter Drucker powiedział, że najważniejszym celem firmy jest stworzyć sobie klienta. Marketing polega na gromadzeniu informacji, opracowywaniu ofert i tworzeniu komunikatu, który zainteresowałby cennych dla firmy klientów. Sprzedaż polega natomiast na przełożeniu tego zainteresowania i chęci na twardą walutę. W tym rozdziale będziemy zajmować się metodami i pułapkami właściwymi dla nigdy niekończącego się procesu pozyskiwania klientów.

Influence

DR ROBERT B. CIALDINI
(recenzja: Todd)

Rzecz tak banalna jak przyjęcie kwiatów od nieznajomego rozpoczyna całą lawinę zdarzeń. Człowiek uraczony kwiatami natychmiast zaczyna odczuwać potrzebę odwzajemnienia gestu. Ludzie przychodzą na świat z gotowym zestawem zachowań, które pomagają im iść przez życie. Gdybyśmy musieli uważnie zastanawiać się nad każdą podejmowaną decyzją, szybko stracilibyśmy zdolność do działania. W drodze ewolucji ludzie wykształcili pewien zestaw „skrótów myślowych", dzięki którym dziś łatwiej radzimy sobie z natłokiem wyborów. Mechanizmy te są w większości pozytywne i mają dobroczynny wpływ na funkcjonowanie i rozwój społeczeństwa.

Liczne przykłady przytoczone na kartach książki *Influence* dowodzą, że Robert Cialdini, psycholog społeczny, posiada pogłębioną wiedzę na temat ludzkich zachowań, w szczególności w kwestiach dotyczących psychologii perswazji. W niniejszej książce wyniki badań naukowych przeplatają się ze znanymi, choć często niesławnymi, wydarzeniami z historii Stanów Zjednoczonych. Autor uzupełnia swój wywód osobistymi anegdotami dotyczącymi swoich doświadczeń z badań terenowych: począwszy od pracy przy uprzątaniu stolików w ekskluzywnych restauracjach, na licznych stażach w działach sprzedaży różnych firm skończywszy. Z jego badań wyłania się obraz, którego treść już od dawna znają oszuści i dilerzy samochodowi: wykorzystując podświadome reakcje człowieka, można go wykorzystać. Autor potrafi przedstawić to zjawisko w kontekście licznych narzędzi perswazji (które w dalszej części tekstów zostały zapisane kursywą).

Wróćmy na chwilę do kwiatów. Odwieczna potrzeba *wzajemności* otworzyła antycznym ludom drogę do podziału pracy i skłoniła kultury z różnych kontynentów do prowadzenia wymiany dóbr. Członkowie grupy Hare Kryszna pozyskują środki, rozdając kwiaty podróżnym pojawiającym się na lotniskach. Większość obdarowanych automatycznie odwzajemnia gest, przekazując darczyńcom niewielki datek. Takie samo poczucie zobowiązania mają generować darmowe próbki, tak często rozdawane w supermarketach. Czasami decydujemy się na zakup produktu tylko dlatego, że pragniemy sprawić przyjemność osobie, która obdarowała nas próbką.

Podejmowanie zobowiązań i *zachowywanie konsekwencji* to dwa czynniki, które odgrywają ogromną rolę zarówno dla nas samych, jak i dla naszego otoczenia. Jeżeli raz przyjmiemy określony punkt widzenia, na ogół bardzo trudno jest nam potem stanąć po drugiej stronie barykady.

Przewodniczącym ławy przysięgłych Cialdini radzi zawsze organizować tajne głosowania — pozwala to uniknąć publicznego podejmowania zobowiązań, które potem mogłyby utrudniać podjęcie jednogłośnej decyzji. Podobny mechanizm występuje w przypadku podpisania petycji: ludzie gotowi są podejmować coraz bardziej aktywne działania (na przykład zgodzić się na ustawienie w swoim ogródku billboardu promującego kampanię społeczną), jeżeli wcześniej zdecydowali się na drobny gest w postaci podpisu. Można wykorzystać to zjawisko dla realizacji własnych celów (bez względu na to, czy chodzi o rzucanie palenia, czy o rozkręcanie nowej firmy) — wystarczy sformułować swoje plany na piśmie lub podzielić się nimi z innymi. W ten sposób dochodzi do aktywacji dualnego mechanizmu podejmowania zobowiązania i zachowywania konsekwencji.

Ludzie bardzo często wzorują swoje zachowania społeczne na innych. Cialdini określa to zjawisko mianem *społecznego dowodu słuszności*. Autor twierdzi, że mechanizm ten odgrywa szczególną rolę w dwojakich okolicznościach. Po pierwsze wówczas, gdy mamy do czynienia z niepewnością. Ścieżka ze śmiechem podkładana pod serial to próba wykorzystania okazji do większego zaangażowania widza w akcję — producenci utwierdzają go w przekonaniu, że słusznie uznał tę scenę bądź wypowiedź za śmieszną. Z drugim rodzajem okoliczności mamy do czynienia wtedy, gdy wzorujemy się na innych ludziach nam podobnych. Im bliższe jest podobieństwo, tym bardziej jesteśmy skłonni iść za ich przykładem. Począwszy od strojów, a na muzyce skończywszy — wiele jest dowodów na to, że społeczny dowód słuszności to niezwykle skuteczne narzędzie perswazji.

Profesjonalni sprzedawcy doskonalą swoje umiejętności posługiwania się techniką, która odwołuje się do naszych *uczuć*. Torba z kijami golfowymi bądź dziecięcy wózek umieszczone w bagażniku to dla dilera samochodowego istotna wskazówka na temat naszego głównego zajęcia — wskazuje mu, jaki temat należy poruszyć podczas rozmowy, aby rozbudzić w nas emocje. Konsultanci firmy Tupperware doskonale rozumieją istotę tej techniki i wykorzystują ją na wiele różnych sposobów: głównym bohaterem organizowanych przez nich prezentacji jest gospodarz, a osią całego zdarzenia — więzy przyjaźni łączące go z pozostałymi uczestnikami. Wynik sprzedaży zależy na ogół w większym stopniu od intensywności relacji między uczestnikami spotkania niż od poziomu ich zainteresowania ofertą firmy. Cialdini radzi, abyśmy w takich sytuacjach starali się koncentrować na samej transakcji, a nie na osobie prezentującej ofertę.

Racjonalne argumenty naszego umysłu można łatwo obalić — skłaniając nas tym samym do podejmowania zupełnie niewytłumaczalnych działań — poprzez odwołanie się do *autorytetu*. Cialdini przytacza wyniki eksperymentów przeprowadzonych przez Stanleya Milgrama w reakcji na nazistowskie zbrodnicze doświadczenia czasów wojny. Milgram starał się ustalić, czy istnieją okoliczności, w których ludzie byliby gotowi z własnej woli podporządkować się rozkazom, wiedząc, że swoim działaniem wyrządzą krzywdę innym. Autorytet — w tym przypadku badacz — polecał badanym, by zadawali pytania aktorowi (współpracującemu z Milgramem) i za pomocą przycisku dawkowali mu wstrząsy elektryczne w przypadku udzielenia nieprawidłowej odpowiedzi. Napięcie impulsu rosło wraz z każdą nieprawidłową odpowiedzą.

Ostatni z nich narażał aktora na niezwykle bolesne doświadczenie napięcia w wysokości 450 woltów. Około dwóch trzecich uczestników eksperymentu Milgrama z własnej woli nacisnęło wszystkie trzydzieści przycisków, dochodząc do maksymalnej wartości napięcia. Milgram sformułował na tej podstawie wniosek, że badacz — występując w roli autorytetu —był w stanie wywrzeć na badanego dostatecznie silny wpływ, aby ten zdecydował się na działanie.

Niedostępność to bodaj najbardziej zrozumiały rodzaj perswazji. Jest to jednocześnie narzędzie wywierania wpływu, na którego oddziaływanie jesteśmy najczęściej narażeni. Jest to ulubione narzędzie specjalistów od marketingu (np. „oferta ograniczona czasowo") oraz sprzedawców („Nie jestem pewny, jak długo jeszcze będziemy mieli ten samochód na stanie"), a to dlatego, że nie znosimy tracić okazji. Utracone okazje rozbudzają w nas pragnienie, którego przedmiotem jest to, co trudno dostępne. Właśnie ze względu na ograniczoną dostępność źle wydrukowane znaczki i karty kolekcjonerskie z wizerunkiem Bretta Favre'a osiągają swoją wysoką cenę.

„Teraz mogę to otwarcie przyznać. Całe swoje życie byłem frajerem".

Cialdini zapewnia jednak czytelników, że przed manipulacją można się bronić. Po omówieniu poszczególnych rodzajów perswazji przechodzi zatem do rozwiązań, które mają uchronić nas przed tym, że ktoś zrobi z nas głupców, oszuka nas lub wykorzysta. Na przykład, jeśli sprzedawca próbuje nas oczarować, należy skupić się przede wszystkim na merytorycznych aspektach oferty, a nie na jego osobie. Cialdini wyraża jednocześnie przekonanie, że te skróty myślowe są nam niezbędne do funkcjonowania w świecie i że z czasem stają się coraz bardziej skomplikowane.

Kiedy wybrzmią już zabawne historyjki i ostrzeżenia formułowane w formie przypowieści, pozostają dwa główne wnioski z lektury książki Cialdiniego. Po pierwsze, nasze życie byłoby niezwykle trudne, gdybyśmy zmuszeni byli podejmować decyzje bez tych myślowych skrótów, a po drugie, te same mechanizmy czynią nas podatnymi na nadużycia i utrudniają nam dostrzeżenie granicy między nieszkodliwą rekomendacją a świadomym oszustwem.

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, Collins Business Essentials Edition, Paperback 2007.

CO DALEJ? ▸▸ strona 331 o **tym, co wykracza poza zakres Twojej wiedzy** ▸▸ strona 72 o **oddziaływaniu historii** ▸▸ strona 29 o **oddziaływaniu na innych w ujęciu klasycznym**| DODATKOWE PROPOZYCJE: Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, *Nudge*; Ori Brafman, Ron Brafman, *Sway*; G. Richard Shell, Mario Moussa, *The Art of Woo*; Malcolm Gladwell, *Błysk!*

Positioning: The Battle for Your Mind

AL RIES, JACK TROUT
(recenzja: Jack)

Jeżeli chodzi o przenośne odtwarzanie muzyki, lider jest tylko jeden: iPod. Jak firma Apple zdołała zdominować ten rynek? Dzięki skutecznemu „pozycjonowaniu". Pozycjonowanie to proces, w wyniku którego Twój projekt zaczyna funkcjonować w umysłach Twoich potencjalnych przyszłych klientów. W 1972 roku Al Ries i Jack Trout przedstawili swoją koncepcję pozycjonowania w postaci serii artykułów *The Positioning Era Cometh*, które ukazały się na łamach „Advertising Age". W 1981 roku opublikowali oni książkę *Positioning: The Battle for Your Mind*. Dzisiaj nie ma produktu, usługi ani firmy, które mogłyby obejść się bez pozycjonowania. Natłok komunikatów, z jakimi stykamy się każdego dnia, doprowadził bowiem do tego, co Ries i Trout nazwali „nadmiernym uproszczeniem umysłu". Jest to mechanizm obronny konsumentów, którzy pragną uporać się z ogromem informacji, jakimi zasypują ich firmy, a w rezultacie również marketerzy. Współczesna wielość wyboru może w pewnym momencie zacząć nas przytłaczać. Na przykład w latach siedemdziesiątych firma Frito Lay oferowała dziesięć rodzajów chipsów, a w latach dziewięćdziesiątych mogliśmy wybierać spośród siedemdziesięciu ośmiu rodzajów. Buty do biegania? W latach siedemdziesiątych mieliśmy do wyboru pięć rodzajów, w latach dziewięćdziesiątych — aż 285. Umysł zmagający się z takim ogromem informacji po prostu się wyłącza. Ries i Trout stwierdzają: „(p)ozycjonowanie to usystematyzowana metoda poszukiwania możliwości dotarcia do umysłu".

Nadmiar informacji osłabia skuteczność komunikacji marketingowej i dlatego autorzy radzą marketerom maksymalne upraszczanie przekazywanych treści — tylko wówczas będą się one miały szansę przebić przez cały informacyjny chaos. Wedle ich sugestii jedną z metod pozycjonowania jest „(z)awłaszczenie sobie słowa jako skojarzenia. Marka Volvo zawłaszczyła sobie »bezpieczeństwo«. BMW zawłaszczyła określenie »radość z jazdy«. FedEx jest właścicielem słowa »nazajutrz«, a Crest posiadł słowo »ubytki«. Jeżeli posiada się słowo mające moc skojarzenia, trzeba je wykorzystywać, w przeciwnym bowiem razie przepadnie". Pytanie tylko, w jaki sposób można wykształcić skojarzenie w umyśle drugiego człowieka? Jednym ze sposobów jest zostać pionierem. Charles Lindbergh i Roger Banister zostali zapamiętani jako „pierwsi", którzy odpowiednio pokonali Atlantyk samolotem i dystans jednej mili w czasie

krótszym niż cztery minuty. Nikt nie pamięta, kto powtórzył ich wyczyn. Autorzy podają również inny sposób, dzięki któremu można zapaść ludziom w pamięć: „Jeżeli nie możesz być pionierem w swojej kategorii, stwórz nową kategorię, w której pojawisz się jako pierwszy". Na przykład, firma Miller Brewing z całą pewnością nie była pionierem piwowarstwa, ale jako pierwsza wprowadziła na rynek Miller Lite, które stało się pierwszym mainstreamowym piwem typu light.

W dwudziestą rocznicę ukazania się tego klasyka wydawca postanowił wprowadzić na rynek nowe wydanie w twardej oprawie. W poszerzonej formule książki znalazły się zamieszczone na marginesach uwagi autorów. Nowe wydanie jest jednak szczególnie wartościowe ze względu na prezentację bardziej współczesnych opisów sukcesów i porażek. Wydanie z 1981 roku odniosło sukces ze względu na zwięzły i bezpośredni styl obu autorów oraz ze względu na precyzję przekazu faktów i opinii. Te same czynniki zapewniły sukces również kolejnym wydaniom. Wszystkie one skłaniały czytelników do nowego spojrzenia na marketing.

„Pozycjonowanie to usystematyzowana metoda poszukiwania możliwości dotarcia do umysłu. Opiera się ona na założeniu, że komunikacja może odbywać się tylko w odpowiednim czasie i w odpowiednich okolicznościach".

Ries i Trout wierzą, że wszystko można pozycjonować — przytaczają przykłady tak skrajne jak Kościół katolicki czy Belgia i firma biotechnologiczna z Monsanto. Autorzy wyrażają przekonanie, że można pozycjonować nawet samego siebie. W każdym przypadku najważniejsza jest jasność przekazu, a głównym celem jest wywołanie u klienta natychmiastowego, odpowiedniego skojarzenia.

Al Ries, Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, Twentieth Anniversary Edition, Hardcover 2001.

CO DALEJ? ›› strona 63 o **sile płynącej z zajmowania pozycji nr 1 lub nr 2** ›› strona 249 o **zaletach konsekwencji** ›› strona 219 o **potędze niskich cen** | DODATKOWE PROPOZYCJE: David Ogilvy, *Ogilvy o reklamie*; David A. Aaker, *Building Strong Brands*; Al Ries, Jack Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*

A New Brand World

SCOTT BEDBURY, WSPÓŁPRACA: STEPHEN FENICHELL
(recenzja: Jack)

Scott Bedbury odgrywał kluczową rolę przy narodzinach dwóch spośród najbardziej rozpoznawalnych marek świata. Był wiceprezesem ds. marketingu w firmie Starbucks w latach 1995 – 98. W tym okresie firma generowała ponad 40-procentowy roczny wzrost. Przed rozpoczęciem pracy w Starbucksie Bedbury przez siedem lat odpowiadał za działania reklamowe w firmie Nike — w tym okresie doszło w firmie do radykalnej zmiany wizerunku. W książce *A New Brand World* Bedbury przedstawia swoje spostrzeżenia dotyczące procesu kształtowania się tych klasycznych marek, wspomina również o ważnych książkach dotyczących budowania marki, poszerzania marki i lojalności wobec marki. Autor w swoim opracowaniu odwołuje się przede wszystkim do przykładów związanych z firmami Starbucks i Nike, zwraca jednak uwagę również na inne brandingowe sukcesy i porażki.

Bedbury uczestniczył w realizacji kampanii „Bo Knows" i „Just Do It". Ze szczegółami opisuje wewnętrzne napięcia towarzyszące firmie Nike w procesie przechodzenia od zalanego testosteronem wizerunku typu „nie dla mięczaków" do koncepcji marki adresowanej do całej rodziny, która ostatecznie zapewniła firmie status wiodącego gracza w branży sportu i fitnessu. „Just Do It" stało się marką, za którą stoją nie tyle buty i inne artykuły sportowe, ile określone wartości i etos.

Bedbury przystąpił następnie do definiowania marki firmy Starbucks, która rok po jego przyjściu otworzyła swój pierwszy lokal poza granicami Stanów Zjednoczonych (w Japonii). W tym przypadku miał przed sobą zupełnie inne zadanie niż wtedy, gdy pracował dla Nike. Bedbury i Howard Schultz wspólnie pracowali nad stworzeniem koncepcji, która pozwoliłaby precyzyjnie określić tożsamość marki Starbucks. W tym celu trzeba było gromadzić informacje i uzupełnić je o własny wkład twórczy. Bedbury zastosował trzyelementową strategię. Po pierwsze, analizował produkt, czyli kawę. Doszedł do wniosku, że „szacuje się, iż każdego dnia na całym świecie parzy się 3 miliardy kubków kawy. Z tego, jak się wydaje, 2,7 miliarda jest zupełnie do niczego. Na rynku nie brakuje zatem potencjalnych klientów". Następnie przystąpił do gromadzenia wszystkich dostępnych informacji o klientach. Wreszcie przeprowadził badania marketingowe, by precyzyjnie określić miejsce firmy Starbucks na rynku.

Kierując się tymi szczegółowymi informacjami, firma zrezygnowała z kuszącej wizji poszerzania swojej marki — jej realizacja byłaby niewłaściwym posunięciem. Bedbury wyjaśnia, że „istotą tożsamości marki Starbucks było nie tyle zaprojektowanie wspaniałego kubka z kawą, ile zapewnienie wspaniałego doświadczenia picia kawy". Firma postanowiła kierować się w swoich działaniach taką właśnie filozofią. Znała dobrze swoich klientów i wiedziała, że ich oczekiwań nie zaspokoją karty do zbierania punktów ani zniżki za zakup większych ilości produktu. „Chcieliśmy nagradzać naszych klientów poprzez stale rosnącą jakość usług, a nie poprzez nieznacznie obniżoną cenę kubka kawy" — mówi Bedbury. Rezygnacja z typowej strategii zachęcania klientów do powrotu, powszechnej wśród innych lokali oferujących kawę, w przypadku innej firmy mogłaby okazać się błędem. Firma Starbucks znała jednak swoją markę i swoich klientów, dlatego zdecydowała się na niestandardowe rozwiązanie.

Bedbury nie tylko dzieli się z czytelnikami swoimi doświadczeniami z pracy z wielkimi markami, ale również dostarcza nam ważną wskazówkę. Podkreśla, że wszystkie firmy powinny trzymać się jednej kluczowej zasady: powinny budować markę. Jest przeciwnikiem postrzegania marki jako przekazu generowanego przez dział marketingu. Wierzy, że budowanie marki to proces, który powinien stać się osią wszelkich działań podejmowanych przez firmę. W ramach ośmiu uniwersalnych zasad budowania marki Bedbury wymienia kluczowe wartości, którym wszystkie marki powinny hołdować: prostota, cierpliwość, odpowiedniość, dostępność, człowieczeństwo, wszechobecność oraz innowacyjność. Szukasz prostego sposobu, aby uwzględnić w koncepcji swojej marki element człowieczeństwa? Zacznij się śmiać z samego siebie; okaż prawdziwe współczucie; opowiedz się za czymś; słuchaj i patrz; przyznawaj się do błędów; poznaj swoją duszę i zostań bardziej ludzkim pracodawcą.

„Odpowiedniość, prostota i człowieczeństwo — a nie technologia — będą cechami wyróżniającymi marki przyszłości".

W moim odbiorze szczególnie odkrywczym aspektem książki *A New Brand World* jest nacisk, jaki autor kładzie na dwa kluczowe zjawiska towarzyszące funkcjonowaniu marki, a mianowicie na miłość i zaufanie. Bedbury podkreśla, że bez względu na to, czy mamy do czynienia z produktem, czy usługą, miłość i zaufanie odgrywają kluczową rolę w budowaniu marki. Nawet najbardziej agresywna kampania reklamowa nie doprowadzi do ukształtowania się marki, jeżeli stojąca za nią firma bądź produkt pozbawione są serca lub duszy — oba te elementy

są niezbędne, aby z powodzeniem dotrzeć do klienta. Bedbury podkreśla, że wszystkie najwybitniejsze marki mają swój początek w doskonałych produktach lub usługach. Żadna marka od samego początku nie była wielka. Kiedy jednak marka zyska sobie uznanie odbiorców, pojawia się okazja, żeby opowiedzieć o niej całemu światu.

Większość książek, których tematem lub autorem są gwiazdy świata przedsiębiorczości, stwarza czytelnikom możliwość poznania liderów światowych marek lub choćby przybliżenia sobie warunków panujących w określonej branży w określonym czasie. Atutem książki Scotta Bedbury'ego jest to, że podczas lektury możemy dodatkowo obserwować właściwy proces narodzin marki.

Scott Bedbury, Stephen Fenichell, *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Penguin, Paperback 2002.

CO DALEJ? ⏩ strona 121 o **markach w czerni i bieli** ⏩ strona 149 o **wykorzystywaniu danych w całej organizacji** ⏩ strona 222, **gdzie znajdziesz analizę przypadku dotyczącego budowy marki**| DODATKOWE PROPOZYCJE: Kevin Roberts, *Lovemarks*; Kevin Roberts, *The Lovemarks Effect*; Howard Schultz, Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It*

Bestsellery biznesowe

Aaron Schleicher

Aby stwierdzić, jaką książkę biznesową kupić, czytelnik sięga po listę bestsellerów „The Wall Street Journal". My zwróciliśmy się do naszych przyjaciół z Nielsen BookScan po ostateczne rozstrzygnięcie w kwestii bestsellerów biznesowych.

Good to Great (wyd. polskie: *Od dobrego do wielkiego*)
1 447 000 egzemplarzy

Freakonomics (wyd. polskie: *Freakonomia*)
1 200 000 egzemplarzy

Blink (wyd. polskie: *Błysk*)
1 111 000 egzemplarzy

Who Moved My Cheese? (wyd. polskie: *Kto zabrał mój ser*)
940 000 egzemplarzy

Now, Discover Your Strengths (wyd. polskie: *Teraz, odkryj swoje silne strony*)
880 000 egzemplarzy

The Five Dysfunctions of a Team (wyd. polskie: *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*)
652 000 egzemplarzy

Winning (wyd. polskie: *Winning znaczy zwyciężać*)
476 000 egzemplarzy

Little Red Book of Selling (wyd. polskie: *Czerwona książeczka sprzedawcy*)
456 000 egzemplarzy

Getting Things Done (wyd. polskie: *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*)
446 000 egzemplarzy

StrengthsFinder 2.0
443 000 egzemplarzy

Źródło: Nielsen BookScan 01.01.2004 – 31.07.2008

Sprzedawanie niewidzialnego

HARRY BECKWITH
(recenzja: Jack)

Harry Beckwith stawia tezę, że sprzedawanie usług wymaga zupełnie innych umiejętności niż sprzedawanie fizycznego produktu. We wprowadzeniu Beckwith wspomina, że analizował katalog analiz przypadków, z którego korzysta Harvard Business School, i doszedł do wniosku, że w 1997 roku, kiedy została napisana ta książka, jedna czwarta tych analiz dotyczyła firm usługowych. Analizując listę Fortune 500, obejmującą również firmy usługowe, autor zauważył natomiast, że w firmach tego typu pracuje trzy czwarte Amerykanów. „W skrócie: w Ameryce mamy do czynienia z gospodarką usługową, w której stosuje się model marketingu produktowego. Ale usługi nie są produktami, a marketing usług jest inny niż marketing produktów”[1].

Autor tej tezy wyjaśnia jednocześnie, że książka *Sprzedawanie niewidzialnego* „nie jest to książka opisująca konkretne metody działania, pomimo że obejmuje wiele szczegółowych wytycznych. Ta książka zawiera wskazówki co do sposobu myślenia”. Autor twierdzi, że z punktu widzenia marketingu usług kluczową kwestią jest *jakość* świadczonej usługi — wbrew powszechnemu, błędnemu przekonaniu, że marketing dotyczy tego, co się *mówi* o usłudze. Beckwith stwierdza wręcz, że jeżeli jakość jest naprawdę wyjątkowa, czasami nie trzeba *mówić* o usłudze zupełnie nic. Beckwith nakazuje zatem skupić się na jakości i podjąć kilka kolejnych kroków o fundamentalnym znaczeniu: „definiowanie branży, w której naprawdę działasz wraz ze sprecyzowaniem tego, co ludzie naprawdę kupują, pozycjonowanie usługi, zrozumienie motywów działania potencjalnych klientów i ich zachowań w momencie dokonywania zakupu, komunikację”.

Raczej oczywiste rzeczy, przedstawione jednak w niezwykle odświeżający sposób. Rozdziały są króciutkie, niekiedy nie mają nawet strony. W części zatytułowanej „Zaczynamy” znajdujemy rozdział zatytułowany „Efekt Lake Wobegon: przewartościowywanie samego siebie”. Beckwith zauważa, że Amerykanie mają nieco przesadzone wyobrażenie o sobie, w rezultacie również o swoich firmach — na myśl przychodzi tu fikcyjne miasto Lake Wobegon, o którym opowiada w swoich audycjach radiowych Garrison Keillor: „wszystkie kobiety są silne, mężczyźni przystojni, a wszystkie dzieci wyróżniają się na tle swoich przeciętnych rówieśników”.

[1] Cytaty w tej recenzji zostały przytoczone z polskiego wydania — *przyp. tłum.*

Takie wygórowane mniemanie o sobie zniechęca do autorefleksji. Skutek jest taki, że nasze usługi są najprawdopodobniej — w najlepszym razie — przeciętne. Powinniśmy zakładać, że nasza usługa jest daleka od doskonałości, ponieważ to skłaniałoby nas do podejmowania wysiłków na rzecz jej ulepszania.

W części zatytułowanej „Szybkie poprawki" znalazł się rozdział „Zmień komunikat, nie posłańca: najszybsza metoda na poprawienie Twoich sił sprzedaży". Beckwith przytacza historię trzech doskonałych sprzedawców, którzy potrafią namówić Eskimosów na zakup lodówki, ale w firmie maklerskiej sobie nie radzą. Beckwith wyjaśnia, że problem ze sprzedażą jest w istocie problemem dotyczącym marketingu. „Firmie nie udało się stworzyć i zidentyfikować cechy wyróżniającej, która czyni komunikat sprzedażowy silnym i sprawia, że sprzedawcy naprawdę w ten komunikat wierzą". Wyobraźmy sobie błyskotliwych sprzedawców, którzy nie potrafią skłonić klienta do zakupu czegoś tak niedookreślonego jak „dobra usługa". Właśnie takie próby podejmowała nasza firma księgarska, walcząc z konkretną polityką portalu Amazon, polegającą na obniżaniu cen poszczególnych książek. Kiedy potencjalny klient dzwonił do nas i zadawał nam — choć w nieco bardziej banalny sposób — pytanie: „Dlaczego miałbym skorzystać z waszych usług?", nie potrafiliśmy przedstawić mu silnego przesłania sprzedażowego. Dopiero kiedy udało nam się zdefiniować element różnicujący i będący źródłem naszej przewagi — gotowość do dostosowania zamówienia do indywidualnych potrzeb klienta — nasza „dobra usługa" nabrała w oczach klientów konkretnych kształtów. Dzięki temu zyskaliśmy możliwość przekonania potencjalnych klientów do faktycznego korzystania z naszych usług. Aby z powodzeniem promować działalność usługową, trzeba wskazać element wyróżniający naszą ofertę, ponieważ klient nie jest w stanie intuicyjnie zrozumieć istoty świadczonej przez nas usługi.

W części „Punkty zaczepienia, usterki i American Express" autor zamieścił fragment zatytułowany „Ostatnie wrażenie trwa". Pozwolę sobie przytoczyć taki oto przykład: Charlie Brown zauważył, że buty Linusa są starannie wypastowane z przodu, z tyłu są natomiast pozadzierane. Charlie powiedział o tym Linusowi, a ten odparł, że dba tylko o to, co ludzie myślą o nim, kiedy wchodzi, i nie obchodzi go to, co myślą, kiedy wychodzi. Beckwith ocenia takie podejście jako niewłaściwe. Z wielu badań wynika, że ludzie zapamiętują początek *i* koniec spotkania, umyka im natomiast z pamięci jego środkowa część. Jeżeli pragniesz wywrzeć odpowiednie wrażenie, powinieneś się oczywiście skupić na pierwszych chwilach kontaktów, ale również tych ostatnich nie możesz lekceważyć.

W części zatytułowanej „Marketing to nie dział w firmie" znalazł się rozdział zatytułowany „Jakiego koloru jest spadochron Twojej firmy?". Richard Bolles, autor klasycznej już książki o budowaniu kariery *What Color Is Your Parachute?*, stawia pytanie: „W czym jestem dobry?". Takie pytanie powinien sobie zadać każdy, kto szuka nowej pracy. Beckwith uważa, że firmy, które zadają sobie to pytanie, często same zapędzają się w kozi róg typu: „Jesteśmy biurem projektowym". Takie ogólne definicje skłaniają nas do porównywania własnej firmy z innymi firmami o podobnym profilu, utrudniają nam natomiast poszukiwanie elementów, które by ją

wyróżniały. Tymczasem obszary wzrostu znajdują się często poza branżą, do której firma się w danym momencie zalicza. „W czasie planowania swojego marketingu, nie myśl tylko o prowadzonej przez siebie działalności. Pomyśl o swoich umiejętnościach".

„Dlatego istotą marketingu usług jest frustrujące stwierdzenie: w przypadku usług o wiele łatwiej jest ponieść porażkę niż odnieść sukces".

Harry Beckwith dokonał tego, czego wielu autorów próbowało bez skutku. Znalazł miejsce dla siebie — obszar, w którym nie było zbyt wielu produktów konkurencyjnych — upomniał się o prawo do niego. Książka ta wyjaśnia w prosty i zrozumiały sposób, co trzeba robić, jakie działania w sferze marketingu usług zapewnią Ci przetrwanie i rozwój. Jesteś prawnikiem, księgowym, właścicielem pralni chemicznej? Ta książka z całą pewnością zmieni Twój sposób myślenia — zgodnie z zapowiedzią autora.

Harry Beckwith, *Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing, Business Plus*, Hardcover First Edition 1997. Wydanie polskie: Harry Beckwith, *Sprzedawanie niewidzialnego*, Helion, Gliwice 2006.

CO DALEJ? ▸▸ strona 98 o **firmach, które sprzedają przede wszystkim usługę** ▸▸ strona 239 o **zakładaniu firmy usługowej** ▸▸ strona 216 o **historii pewnej firmy usługowej**| DODATKOWE PROPOZYCJE: Ted Levitt, *Marketing według Teda Levitta*; Jay Abraham, *Getting Everything You Can Out of All You've Got*; Harry Beckwith, *Niewidzialny dotyk*

Zag

MARTY NEUMEIER
(recenzja: Jack)

W naszych pierwszych dziecięcych książkach dominowały obrazki, a tekstu było bardzo niewiele. Mieliśmy się z nich uczyć za pomocą wzroku. Nasza zdolność do wyciągania wniosków z obrazków nie zanika z wiekiem. W zasadzie byłbym skłonny twierdzić, że nie doceniamy roli, jaką obrazki mogłyby odegrać w książkach biznesowych. Przypuszczam, że na rynku pojawiać się będzie w przyszłości więcej książek wykorzystujących tę metodę. Książki marketingowe autorstwa Marty'ego Neumeiera stanowią w tej mierze przykład do naśladowania. Są krótkie i idealnie nadają się do lektury podczas podróży samolotem. Jednocześnie jednak poruszają problem tożsamości, bardzo istotny dla każdej firmy, przedstawiając go w postaci łatwo przyswajalnych informacji uzupełnionych pouczającymi obrazkami. Neumeier doskonale rozumie siłę przekazu obrazów. Karierę zaczynał jako grafik. W 1996 roku założył „Critique", czasopismo poruszające zagadnienia teoretyczne związane z grafiką. Obecnie jest prezesem firmy specjalizującej się we „współpracy z marką". Wszystkie jego książki są doskonałe, lecz przesłanie zawarte w *Zag* wyróżnia się na tle innych.

Neumeier stosuje dość szerokie, ale w pełni przejrzyste podejście do tematu. Uwidacznia się ono już w sformułowaniu zawartym na okładce, które określa książkę mianem „przeglądu tablicy". *Zag* to książka skierowana do szerokiego grona odbiorców, a jednocześnie genialna w swej prostocie. Jako przykład wystarczy podać prezentację sześciu obrazków, z których każdy przedstawia parę rozmawiających ze sobą postaci. Każdy z obrazków niesie ze sobą nieporównywalnie konkretne i skuteczne przesłanie na temat reklamy, marketingu i brandingu. Na ilustracji przedstawiającej „Marketing" mężczyzna mówi do kobiety: „Jestem świetnym kochankiem". Na obrazku zatytułowanym „Branding" kobieta mówi do mężczyzny: „Wiem, że jesteś świetnym kochankiem". Różnica jest subtelna, ale oczywista: w brandingu chodzi o to, co klient *wie* na temat Twojego produktu bądź przesłania — nie ma przy tym większego znaczenia, co Ty mu na ten temat *mówisz*.

Neumeier wyraża przekonanie, że niepotrzebnie zasypuje się klientów hałaśliwymi informacjami (sam autor mówi o chaosie) na temat produktów i usług. Ze względu na ogrom tych informacji zmuszeni jesteśmy się wyróżniać — nie tylko po prostu się wyróżniać, ale wyróżniać się w sposób radykalny. Jak ujmuje to autor: „Kiedy inni idą w lewo, ty idź *w prawo*" (dodano wyróżnienie).

Zwróciwszy uwagę na fakt, że podążanie w stronę odmienną niż wszyscy jest dla większości z nas niezwykle trudne, Neumeier poświęca resztę swojej książki na przedstawienie pomysłów na rozwiązanie tego problemu. Jednym z proponowanych przez niego tajemnych sposobów jest poszukiwanie „białych plam" — obszarów, których nikt jeszcze nie zagospodarował. Większość firm dostrzega potrzebę zróżnicowania, ma jednak problem z odnalezieniem elementu, który mógłby wyróżnić je w sposób radykalny. Mówiąc o radykalnym wyróżnianiu się, Neumeier ma na myśli rzecz następującą: „(Jeśli) WSZYSCY to robią, szaleństwem byłoby robić to samo. Nie będziesz liderem, jeżeli będziesz podążał za liderem. Musisz zacząć szukać wolnych przestrzeni między poszczególnymi graczami. Musisz iść pod prąd".

„Najskuteczniejszym sposobem odnalezienia drogi pod prąd jest przyglądanie się działaniom konkurentów i podejmowanie działań odmiennych. A w zasadzie: CAŁKOWICIE odmiennych".

Neumeier omawia proces różnicowania się, zawierając w kolejnych rozdziałach wskazówki dotyczące poszukiwania, projektowania, tworzenia i odnawiania własnej drogi pod prąd. Firmy o ugruntowanej pozycji mogą zmienić pozycjonowanie swojej marki lub szukać nowych dróg jej rozwoju. Neumeier podkreśla jednak, że nie da się tego zrobić, dopóki nie określi się własnej pozycji w „cyklu konkurencyjności". Posługuje się analogią do dziecięcej gry „kamień — papier — nożyczki", aby wyjaśnić mechanizm funkcjonowania wielkich, średnich i małych organizacji w ramach tego cyklu. Firmy dopiero rozpoczynające działalność są jak „nożyczki" — rosną dzięki sile koncentracji: są w stanie wycinać „białe plamy" z obszaru większych, „papierowych" firm, ponieważ sprawnie poruszają się po rynku bez zwracania na siebie uwagi konkurentów. W końcu jednak małe firmy dorastają do średnich rozmiarów i stają się „kamieniami". Kamienie rosną w siłę, niszcząc nożyczki, którym brakuje zasobów na prowadzenie walki konkurencyjnej. W końcu przeistaczają się w firmy papierowe i korzystając ze swojej sieci kontaktów i ogromnych zasobów, zaczynają tłamsić firmy z kamienia. Metaforyka gry w „kamień — papier — nożyczki" doskonale odzwierciedla różnice między poszczególnymi etapami cyklu. Pokazuje również, jak różne są słabe i mocne strony firmy znajdujących się na różnych etapach rozwoju.

W ostatnim rozdziale, zatytułowanym „Wnioski na wynos", Neumeier podsumowuje poszczególne rozdziały, każdemu z nich poświęcając jeden krótki akapit zawierający kluczowe wnioski z wcześniejszych rozważań. To niezwykle pomocne podsumowanie, za pomocą

którego można sobie później szybko odświeżyć treść całego opracowania. Autor przedstawia również listę zalecanych lektur, opatrując każdą z nich zwięzłym, jednoakapitowym opisem oraz danymi bibliograficznymi polecanej pozycji.

Zag to niekonwencjonalna książka zawierająca niekonwencjonalny przekaz. Ta niezwykle pouczająca i przyjemna zarazem książka z całą pewnością wyróżnia się na tle innych pozycji biznesowych.

Marty Neumeier, *Zag: The #1 Strategy of High-Performance Brands*, New Riders, Paperback 2007.

CO DALEJ? ▸▸ strona 273 o **kolejnej książce z ładnymi ilustracjami** ▸▸ strona 276 o **nauce tworzenia fajnych rzeczy** ▸▸ strona 197 o **metodzie, którą Marty stosuje, współpracując z klientami** | DODATKOWE PROPOZYCJE: Marty Neumeier, *The Brand Gap*; Al Ries, Laura Ries, *22 niezmienne prawa zarządzania marką*; Martin Lindstrom, *BRAND sense — marka pięciu zmysłów*

Crossing the Chasm

GEOFFREY A. MOORE
(recenzja: Todd)

Pod koniec lat pięćdziesiątych socjologowie opracowali wykres w kształcie dzwonu, który przedstawiał proces wprowadzania do uprawy nowych odmian ziemniaka. Na pierwszym etapie badań rolników podzielono na pięć grup w zależności od skłonności do przyjmowania innowacji. Nowinki początkowo spotykały się z zainteresowaniem nielicznego grona innowatorów, do których z czasem dołączali przedstawiciele wczesnego rynku. W miarę upowszechniania się innowacji na nowe uprawy decydowały się szersze rzesze rolników: wczesna i późna większość. Guzdrały reagowały na wszelkie zmiany z ogromnym oporem — ta grupa wprowadzała innowacje często dopiero wtedy, gdy nie było już innego wyjścia. W 1962 roku Everett Rogers spopularyzował ten schemat i rozciągnął go również na zjawiska dotyczące zmian i procesów zachodzących na rynku konsumenckim. W ten sposób powstała przełomowa książka *Diffusion of Innovations*. Sektor technologiczny od dawna wykorzystuje ten model do opisu procesu upowszechniania się produktów i usług.

W 1991 roku Geoffrey Moore wyraził swoje zastrzeżenia do tej koncepcji, publikując książkę zatytułowaną *Crossing the Chasm*. Zgodnie z dotychczasowymi poglądami na marketing firmy powinny dbać o zapewnienie swojej marce impetu w poszczególnych segmentach krzywej upowszechniania się produktu, wykorzystując nagromadzoną w ten sposób energię w celu zachęcania przedstawicieli kolejnej grupy. Z badań Moore'a wynika tymczasem, że pomiędzy poszczególnymi grupami istnieją szczeliny. Prawdziwie istotne okazało się jednak wykrycie przepaści dzielącej innowatorów od wczesnej większości.

To odkrycie umożliwiło Moore'owi wyjaśnienie przyczyny trudności, z jakimi boryka się wiele firm technologicznych na początku swojej działalności. Niemal natychmiast po tym, jak zaczynają nabierać rozpędu w związku z sukcesem odniesionym na rynku innowatorów, pierwotnie wysokie tempo wzrostu przychodów zaczyna spadać, a początkujący rynkowi gracze zaczynają doświadczać kłopotów finansowych. Nie zdążyli jeszcze wypracować sobie odpowiedniej reputacji, a dobre opinie pierwszych użytkowników nie otwierają drogi do sprzedaży produktu wśród wczesnej większości, ponieważ te dwie grupy dzieli przepaść — każdą z nich co innego motywuje do działania.

Przedstawiciele wczesnego rynku korzystają z nowych technologii, aby zwrócić na siebie uwagę i wprowadzać zmiany w swoich firmach. Tymczasem przedstawiciele wczesnej większości wolą umiarkowane ulepszenia, związane z wprowadzaniem wiarygodnych elementów. Wczesny rynek pragnie rewolucji, a pragmatyczna wczesna większość wybiera ewolucję.

Żeby pokonać tę przepaść, konieczne są działania pod względem radykalności porównywalne do lądowania w Normandii. Potencjalni klienci należący do wczesnej większości są w pełni usatysfakcjonowani swoim obecnym stanem posiadania. Moore nawołuje innowatorów do skoncentrowania inwazji na jednej konkretnej niszy i do skupienia całych swoich wysiłków na pewnym wycinku tego rynku. Trzeba zdobyć przyczółki w gronie wczesnej większości i w ten sposób stworzyć punkt odniesienia dla pozostałych jej członków, których potwierdzenie może skłonić innych do przyjęcia nowego produktu.

Moore przedstawia dość precyzyjny plan ataku. Wybierając nisze, należy koncentrować się na branży dotychczasowych klientów lub na oczywistych nieskutecznych metodach, które można by udoskonalić. W charakterze przykładu zastosowania tego drugiego rozwiązania Moore podaje przypadek Silicon Graphic, dostawcy wysokiej jakości rozwiązań komputerowych, który zaproponował Hollywood swoje innowacyjne stacje robocze jako alternatywę dla fizycznej obróbki materiału filmowego.

„Zjawisko przepaści (...) powoduje, że wszystkie nowo powstające przedsiębiorstwa technologiczne osiągają w pewnym momencie swojego rozwoju punkt kryzysowy, w którym muszą zrezygnować ze względnego bezpieczeństwa, jakie zapewnia im wczesny rynek, i wyruszyć na poszukiwanie nowego miejsca w ramach głównego nurtu".

Moore wyraża przekonanie, że należy zawierać sojusze i podejmować wysiłek wojenny wspólnie z partnerami. Przedstawicielom wczesnej większości zależy na kompatybilności nowych rozwiązań ze sprzętem znajdującym się już w ich posiadaniu, na gotowych do użycia akcesoriach oraz na dostępności podręczników użytkownika.

Poprawione wydanie książki *Crossing the Chasm* z 1999 roku polecić należy również i tym czytelnikom, którzy mieli okazję zapoznać się z treścią pierwszego wydania z 1991 roku. Moore dokonuje bowiem rewizji większości zamieszczonych w książce anegdot i przedstawia nowe przykłady firm usiłujących pokonać przepaść. Szczególnie interesujące wydają się jego rozważania na temat zastosowania sformułowanych przez niego wniosków w praktyce. Wiele firm korzysta dziś z sukcesu innych, którym udało się pokonać przepaść. Moore opisuje sukces, jaki w tym względzie odnotował Netscape, wskazując jednocześnie, że doświadczenia firmy na rynku przeglądarek internetowych zostały następnie wykorzystane przez Microsoft. Autor przedstawia również przykład firm, które tworzą strategie zniechęcające do przekraczania przepaści i utrudniające wykonanie tego skoku.

Crossing the Chasm nawiązuje do kwestii poważnych zmian i odwołuje się do doświadczeń wielu firm technologicznych. W związku z powyższym w książce nie brakuje technologicznego żargonu i skrótów, które rozumieją tylko wtajemniczeni. Zwracam na to uwagę tylko po to, żeby Cię uprzedzić, w żadnym razie nie chciałbym Cię bowiem zniechęcać do lektury. Moore porusza zagadnienie zmiany i naturalnie zróżnicowanej gotowości do jej przyjęcia. Gotów jestem iść o zakład, że również i Ty usiłujesz obecnie przeforsować jakieś zmiany. W książce *Crossing the Chasm* znajdziesz wiele wskazówek, które pomogą Ci wypromować własne projekty i stawić czoło czekającym Cię wyzwaniom.

Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, Collins, Paperback Business Essentials Edition 2006.

CO DALEJ? ▸▸ strona 227 o **zakładaniu firmy high-tech** ▸▸ strona 17 o **tym, jak maniacy organizują swoje życie** ▸▸ strona 210 o **zakładaniu wspaniałej firmy technologicznej** | DODATKOWE PROPOZYCJE: Pip Coburn, *The Change Function*; Geofrrey A. Moore, *Dealing with Darwin*; Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, David Weinberger, *Manifest*; Chris Anderson, *Długi ogon*

Sztuka skutecznej sprzedaży

ZIG ZIGLAR
(recenzja: Jack)

Całe swoje życie zajmowałem się sprzedażą. Zacząłem od gazet, potem prowadziłem własny sklep z płytami, a od dwudziestu pięciu lat sprzedaję książki. Mimo wszystko zawsze uważałem, że sprzedawcy, którzy mówią o „finalizowaniu transakcji" czy o „technikach", w pewnym sensie przypominają ludzi, którzy za dawnych czasów sprzedawali cudowne specyfiki dobre na wszystko. Ja sam stosuję podejście bardziej intuicyjne, można by nawet powiedzieć: humanistyczne. Wychodzę z założenia, że jeśli ludzie nie są zainteresowani moją ofertą, to właśnie w niej — a nie w moich umiejętnościach prezentacji czy finalizowania transakcji — należy szukać przyczyny problemu. Niemniej nawet ludzie z wrodzonym talentem do posługiwania się technikami sprzedaży (i nie mówię teraz o sobie) mogą się wiele nauczyć, zdobywając doświadczenie i wiedzę teoretyczną — jeżeli o to chodzi, książka Ziga Ziglara *Sztuka skutecznej sprzedaży* zdaje się być niezastąpiona.

Ziglar uczy nas, że sprzedaż i finalizacja transakcji nie mają w sobie nic z tajemnicy. Jest to rzecz równie banalna jak działania jego żony, która namówiła go na nowy dom. Zig dostrzega ten fakt nawet podczas wizyty u dentysty. Zauważa mianowicie, że zarówno sam lekarz, jak i jego współpracownicy używają głównie sformułowań o pozytywnej konotacji: mówią o „wypełnieniach", a nie o „plombach"; o „recepcji", a nie o „poczekalni"; o „dyskomforcie" lub „ucisku", a nie o „bólu"; o „potwierdzaniu" bądź „weryfikacji" terminu wizyty, a nie jego „przypomnieniu". Słowa mają ogromne znaczenie i przekładają się na rzeczywistość. Są tak istotne, że Ziglar sporządza listę dwudziestu czterech słów, które zapewniają sprzedaż (np. udowodniony, zdrowie, łatwy, odkrycie), oraz równie długą listę słów, które utrudniają sprzedaż (np. umowa, płacić, kontrakt, podpisać). Wystarczy przez chwilę pooglądać reklamy telezakupów, aby zobaczyć, jak stosuje się te metody w praktyce.

Wbrew tytułowi książka porusza zagadnienia związane z przebiegiem całego procesu sprzedaży, ze szczególnym naciskiem na kwestię finalizacji transakcji. Nie ulega wątpliwości, że jest to kluczowy moment całego procesu, żeby jednak w ogóle do niego doszło, sprzedawca musi najpierw zgłębić sztukę kształtowania odpowiedniego nastawienia i eliminowania wątpliwości — dopiero w następnej kolejności może się zająć kwestią finalizowania sprzedaży. Autor rozbija proces sprzedaży na poszczególne elementy, dlatego też jest to doskonały podręcznik dla każdego sprzedawcy rozpoczynającego pracę w zawodzie.

Poradników dotyczących sprzedaży ukazuje się na rynku bez liku, ta książka ma jednak swój niepowtarzalny urok, Ziglar przytacza w niej bowiem liczne zabawne historie, na podstawie których wyjaśnia następnie różne kwestie związane ze sprzedażą. Jedna z tych historii szczególnie przypadła mi do gustu. Podczas ulewy Ziglar zjechał na stację benzynową i szybko stwierdził, że zła pogoda bardzo sprzyja jej właścicielowi. Deszcz zmywał gwoździe i inne śmieci na drogę, przez co wzrastała liczba przebitych opon — a stacja odnotowywała wzrost obrotów. Właściciel zatrudniał doskonałego wulkanizatora, z którego klienci byli bardzo zadowoleni. „Nic nie mogę poradzić na opady, ale mogę zrobić wiele, żeby rozwiązać problemy, z jakimi ludzie się borykają, kiedy deszcz spadnie" — wyjaśnia właściciel. Przytaczając tę historię, Ziglar stara się dać nam do zrozumienia, że opłaca się poznawać swoich klientów, zapewniać im dobrą usługę i jednocześnie na tym zarabiać.

„Potencjalnego klienta w większym stopniu motywuje siła Twojego przekonania niż celność Twoich argumentów".

Na czas lektury książki Ziglar staje się Twoim osobistym instruktorem w dziedzinie sprzedaży. Prosi Cię, abyś przed czytaniem przygotował sobie notatnik i długopis — chce, żebyś czytał tę książkę w pewnym sensie tak samo, jak czyta się podręcznik. Zdradzę, że ja na przestrzeni lat wprowadziłem do mojego egzemplarza wiele notatek. Trzeba jednak podkreślić, że ta książka nie ma w sobie nic z typowego akademickiego podręcznika. Na kolejnych stronach znajdujemy zwięzłe stwierdzenia, z których każde może okazać się słowem zachęty, jakiego potrzebujesz, żeby wykonać kolejny krok na drodze do doskonałości. Poniżej przytaczam kilka przykładów:

- „Potencjalnego klienta w większym stopniu motywuje siła Twojego przekonania niż celność Twoich argumentów".
- „Sprzedajesz nie to, czym produkt jest, ale co może zaoferować".
- „Spektakularne osiągnięcia są zawsze poprzedzone mało spektakularnymi przygotowaniami".
- „Czy Twoja firma jest dobra, czy zła, nie rozstrzyga się »gdzieś tam«. Czy Twoja firma jest dobra, czy zła, rozstrzyga się w przestrzeni między Twoimi uszami".

Ziglar pragnie inspirować nas i wskazywać nam drogę do codziennego doskonalenia naszych działań sprzedażowych. Podstawowe przesłanie tej książki ma nas zachęcić do skupienia się na najprostszych rzeczach — czasami bowiem podchodzimy do tej zupełnie ludzkiej kwestii, jaką jest sprzedaż, nieco nadmiernie intelektualnie. Ta książka pomoże nam skupić się na tym,

co najważniejsze. Zdarzają się książki, których atutem jest to, że pomagają nam wrócić na właściwą drogę lub sformułować skuteczniejsze metody wykonywania codziennych czynności. Klasyczna pozycja autorstwa Ziga Ziglara, pełna praktycznych porad uznanego mistrza, z całą pewnością jest jedną z nich.

Zig Ziglar, *Secrets of Closing the Sale*, Fleming H. Revell, Paperback 2006, ISBN 9780800759759. Wydanie polskie: Zig Ziglar, *Sztuka skutecznej sprzedaży*, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa 1999.

CO DALEJ? ⏩ strona 32 o **pływaniu z rekinami** ⏩ strona 241 o **marketingu partyzanckim** ⏩ strona 140 o **fioletowej krowie** | DODATKOWE PROPOZYCJE: Tom Hopkins, *How To Master the Art of Selling*; Jeffrey Gitomer, *Biblia handlowca*; Stephan Schiffman, *Skuteczne pozyskiwanie klientów przez telefon*

Sprzedaż na srebrnym ekranie

Todd Sattersten

Oto filmy, które przykuwają naszą uwagę, ponieważ poruszają zagadnienia uczciwości, konkurencji i poczucia własnej wartości, jakże aktualne z punktu widzenia pracy sprzedaży.

Transakcja (1999)

Istotę tego filmu zrozumie bez trudu każdy, kto choć raz brał udział w branżowej konwencji. Kevin Spacey i Danny DeVito muszą znaleźć świetnego klienta, żeby ocalić firmę. Sprawa się komplikuje, ponieważ żółtodziób z głównej siedziby firmy nie chce wykorzystać swoich osobistych koneksji, żeby zachęcić go do współpracy. Część widzów może uznać, że akcja toczy się zbyt wolno (rzecz rozgrywa się w jednym pomieszczeniu z udziałem trzech postaci), dialogi są jednak błyskotliwe i wciągające. Oglądając ten film, można się przekonać, że każdy z nas coś sprzedaje.

Ryzyko (2000)

Zwolennicy kontaktowania się z klientami „w ciemno" powiedzą, że ten film dowodzi skuteczności ich ulubionej techniki. Główny bohater (w tej roli Giovanni Ribisi) podejmuje pracę w firmie inwestycyjnej, która stosuje technikę wywierania silnej presji na swoich klientów (i pracowników). *Wall Street*, gdzie triumfuje chciwość i bezwzględność, jest w tej firmie uważany za film szkoleniowy.

Śmierć komiwojażera (1985)

Sztuka Arthura Millera pod tym samym tytułem należy do klasyki amerykańskiego teatru. Widz staje się świadkiem destruktywnego oddziaływania marzeń na człowieka — marzeń dotyczących losu własnego i innych ludzi. Jest to telewizyjna adaptacja spektaklu wystawianego w 1984 roku na Broadwayu, w którym w rolę Willy'ego Lomana wcielił się Dustin Hoffman.

Glengarry Glen Ross (1992)

Arcydzieło Davida Mameta. Historia o motywacji i o tym, co się dzieje, kiedy kwestie nagrody i kary doprowadzi się do skrajności. W mieście pojawiają się dwaj korporacyjni menedżerowie sprzedaży. Ogłaszają oni nowy konkurs dla sprzedawców: zwycięzca ma otrzymać cadillaca, a ostatni w stawce — stracić pracę. Czyż to nie doskonały sposób motywowania? Doborowa obsada: Jack Lemmon, Al Pacino, Ed Harris, Alan Arkin, Kevin Spacey i Alec Baldwin.

Wet za wet (1987)

Danny DeVito i Richard Dreyfuss grają konkurujących ze sobą sprzedawców blachy aluminiowej. Historia rozgrywa się w latach sześćdziesiątych w Baltimore, a dni ich branży są już właściwie policzone. Sprzedawcy stosują mało etyczne metody pracy i zwracają na siebie uwagę przedstawicieli władz miejskich. Tym bohaterom brakuje brawury i charyzmy postaci z innych filmów z tej listy. Są to zwyczajni ludzie, z którymi wszyscy możemy się utożsamiać. Skłonni jesteśmy przypuszczać, że to właśnie ten element decyduje o wiarygodności tego filmu.

Jak zostać szamanem sprzedaży, czyli jak sprowadzić do firmy deszcz pieniędzy

JEFFREY J. FOX
(recenzja: Jack)

Książka *Jak zostać szamanem sprzedaży* pomoże Ci podładować sprzedażowe akumulatory albo — jak to było w moim przypadku — skłoni Cię do ponownego zwrócenia uwagi na ludzi, od których pochodzą pieniądze, czyli na klientów. Właśnie ze względu na tę cechę — na zdolność sprowadzenia mnie na właściwe tory, kiedy zaczynam oddalać się od najważniejszych celów — książka ta jest niezwykle bliska mojemu sercu. Jej pierwszą recenzję napisałem w ramach cyklu *Jack Covert Selects* w 2000 roku, kiedy pojawiła się ona na rynku. Był to szczęśliwy zbieg okoliczności. W owym czasie nasza firma walczyła o przetrwanie w cieniu portalu Amazon, który budował właśnie swoją pozycję jako nowa potęga na rynku księgarskim. Dzięki książce Foxa uświadomiłem sobie, że od pewnego czasu nie dbam o to, czego moja firma najbardziej potrzebuje, a mianowicie o zadowolonych klientów, którzy chcą kupować to, co możemy im zaoferować. Z pozoru wydaje się to oczywiste — właśnie takie proste, ale niezwykle wartościowe spostrzeżenia zawarł Fox w swojej książce. Na kolejnych 160 stronach znajdujemy łatwo przyswajalne, praktyczne rady dla sprzedawcy, który wie, że w życiu zawsze chodzi o sprzedaż — chociaż czasami sprzedaje się towar, a czasem samego siebie.

Szaman to osoba, która sprowadza do firmy deszcz pieniędzy. Omawiana książka przedstawia strategie, za pomocą których możesz odnieść sukces w roli takiego szamana. Przytoczę przykład z rozdziału: „W jaki sposób spotkanie przy śniadaniu może sprowadzić deszcz". Organizujemy spotkania przy śniadaniu, ponieważ: (1) śniadanie to najmniej kosztowny posiłek — wybór dań jest ograniczony, wysiłek intelektualny z nim związany ogranicza się do minimum; nie ma pokusy spożywania napojów alkoholowych; (2) śniadanie pozwala zaoszczędzić czas — warto organizować spotkanie w dogodnym dla klienta miejscu, na jego trasie do pracy;

(3) spotkania przy śniadaniu nie są tak często odwoływane, ponieważ ludzie nie muszą zaprzątać sobie głowy różnymi sprawami, które pojawiają się w ciągu dnia. (Szamani zmuszeni są często spożywać śniadanie dwukrotnie w ciągu dnia).

W niniejszej książce znajdziesz doskonałe i wyjątkowo praktyczne rady, które mogą w jednej chwili odmienić Twoje podejście do biznesu. We fragmencie zatytułowanym „Nie pij kawy podczas spotkań z klientem" Fox wyjaśnia, że takie spotkanie trwa przeciętnie osiemnaście do dwudziestu minut i dlatego nie warto odrywać się od przygotowanej prezentacji. Zauważa: „Nie da się robić notatek, trzymając w dłoni filiżankę kawy". W rozdziale „Nikt, kogo dzisiaj spotkasz, nie powinien być ubrany lepiej niż Ty" Fox zwraca uwagę na konieczność występowania w stroju bardziej eleganckim od tego, który nosi nasz klient (nie należy oczywiście przesadzać). Elegancki strój świadczy o profesjonalizmie, pewności siebie i przyzwyczajeniu do sukcesów. „Staranny ubiór schlebia klientowi (…). Okazujesz w ten sposób szacunek klientowi, co ten z pewnością doceni. Po raz kolejny i kolejny zdecyduje się na Twoją ofertę". Raczej nieczęsto zastanawiamy się nad tym, jak postrzegają nas klienci — zwłaszcza ci, z którymi współpracujemy już od dłuższego czasu. Ja skłonny byłbym pójść nawet o krok dalej. Uzupełniłbym stwierdzenie Foxa uwagą, że staranny strój w miejscu pracy świadczy o szacunku dla tejże pracy. Pracownicy i współpracownicy z całą pewnością to docenią… a być może nawet pójdą w Twoje ślady.

„Nadrzędnym obowiązkiem każdego pracownika organizacji jest — pośrednio lub bezpośrednio — pozyskiwać i zatrzymywać klientów".

Wręczam egzemplarz tej książki każdemu początkującemu sprzedawcy, który podejmuje pracę w mojej firmie. Jestem zdania, że ma ona nieskończoną liczbę praktycznych zastosowań. Bez względu na to, czy jesteś sprzedawcą, menedżerem wysokiego szczebla, czy absolwentem, który właśnie wchodzi na rynek pracy, lektura książki *Jak zostać szamanem sprzedaży* sprawi, że zaczniesz zupełnie inaczej patrzeć na stare oklepane powiedzenie „jak już pada, to od razu ulewnie".

Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker: The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients*, Hyperion, Hardcover 2000. Wydanie polskie: Jeffrey J. Fox, *Jak zostać szamanem sprzedaży, czyli jak sprowadzić do firmy deszcz pieniędzy*, Oficyna Wydawnicza „Vacatio", Warszawa 2005.

CO DALEJ? ›› strona 23 o **tym, jak być gwiazdą** ›› strona 32 o **konkurowaniu** ›› strona 257 o **funkcjonowaniu korporacyjnych jednostek sprzedaży**| DODATKOWE PROPOZYCJE: Jack Mitchell, *Sztuka przytulania klientów*; Jeffrey J. Fox, *Sekrety wielkich handlowców*; Harry Mills, *The Rainmaker's Toolkit*

Dlaczego kupujemy?

PACO UNDERHILL
(recenzja: Jack)

Kilkadziesiąt lat temu prowadziłem własny sklep z płytami. Często przesiadywałem za ladą i obserwowałem klientów, usiłując poznać ich nawyki nabywcze. Zastanawiałem się na przykład, czy kolor lub styl okładki ma wpływ na ich ostateczną decyzję w sprawie zakupu. Nie zdawałem sobie wówczas sprawy, że zainteresowania moich klientów mogą być przedmiotem rozważań naukowych. Lektura książki *Dlaczego kupujemy?* rozwiałaby wiele moich ówczesnych wątpliwości.

Ćwierć wieku temu samozwańczy geograf miasta i antropolog handlu detalicznego, Paco Underhill, założył firmę o nazwie Envirosell. Jej głównym zajęciem było obserwowanie ludzi podczas zakupów. Firma świadczyła również usługi doradcze na rzecz wielu różnych klientów, od banków począwszy, a na firmie The Gap skończywszy. Wyjaśniała, w jaki sposób najskuteczniej komunikować się z klientami i w rezultacie zwiększać sprzedaż — co jest przecież celem każdej organizacji handlowej. Aktywność naukowa Underhilla wiązała się z zaangażowaniem „tropicieli", których on sam nazywa badaczami działającymi w terenie. Tropiciele potajemnie obserwują zachowania klientów odwiedzających sklep i szczegółowo notują wszystkie swoje spostrzeżenia. Posiłkując się nagraniami wideo, osobiście analizują „blisko dziewięćset różnych aspektów interakcji między klientem a sklepem". Następnie porządkują swoje wnioski, uwzględniając takie czynniki jak wystrój sklepu, oznakowanie towaru czy pozycjonowanie. Na podstawie bogatych materiałów, jakie udało mu się zgromadzić, Underhill napisał książkę *Dlaczego kupujemy?*. Opisuje ona mechanikę, demografię, a wreszcie również dynamikę procesu robienia zakupów.

Underhill wprowadza nas w omawiane przez siebie zagadnienia, nawiązując do problemów, z jakimi boryka się dzisiejszy handel detaliczny. Wielu ekspertów twierdzi, że współczesny rynek jest „nadmiernie rozdrobniony". Firmy handlowe otwierają kolejne sklepy nie po to, aby poszukiwać i obsługiwać klientów, ale po to, by podjąć bezpośrednią walkę z konkurencją. Ze względu na spadek znaczenia tradycyjnej prasy i wzrost roli internetu w procesie przekazywania informacji coraz trudniej jest przekonać ludzi, by kupili Twój produkt właśnie od *Ciebie*. Marka zdaje się mieć dzisiaj mniejszy wpływ na ostateczną decyzję klientów. Dawniej byli ludzie, którzy dochowywali wierności marce Buick — dziś już takich nie ma. Dzisiaj ludzie nastawieni są na poszukiwanie „najlepszej oferty" i „najkorzystniejszego zakupu".

Nie ulega wątpliwości, że branża handlu detalicznego boryka się obecnie z poważnymi trudnościami. Underhilla interesuje jednak przede wszystkim to, co się dzieje, kiedy klient przekracza próg sklepu. Podaje przekonujące argumenty na potwierdzenie tezy, że najskuteczniejszym sposobem na dotarcie do klienta i nakłonienie go do zakupu jest zapewnienie mu towarzystwa ekspedienta, który skłonny byłby z nim chwilę porozmawiać i pomóc mu w poszukiwaniach. Z badań prowadzonych przez Underhilla wynika, że im dłużej klient pozostanie w sklepie, tym większe zrobi zakupy. Okazuje się zatem, że stara dobra metoda podejmowania rozmowy z klientem i wsłuchiwania się w jego potrzeby nadal stanowi receptę na sukces.

Underhill wielokrotnie daje nam do zrozumienia, że niczego nie należy pozostawiać przypadkowi. Należy stworzyć strategię opisującą każdy aspekt funkcjonowania sklepu, aby dzięki niej maksymalizować przychody ze sprzedaży. Czytelnik znajdzie w książce wiele praktycznych rad, odwołujących się do bezpośrednich obserwacji tropicieli i poczynionych przez nich spostrzeżeń. Autor przytacza między innymi następującą historię z nowojorskiego sklepu Bloomingdale's (pokazuje ona, jak istotny jest właściwy przepływ i merchandising). Stojak z krawatami ustawiony był tuż w pobliżu głównego wejścia. Kiedy ruch w sklepie się nasilał, klienci oglądający krawaty narażeni byli na wieczne potrącanie i popychanie, ponieważ przejście było wąskie. Odwiedzający szybko rezygnowali z myśli o zakupie krawata. Zjawisko to upowszechniło się jako *butt brush*. W szczególności kobiety nie lubią, kiedy potrąca je ktoś przesuwający się za ich plecami — to również one są szczególnie skłonne zrezygnować z zakupów w przypadku zetknięcia się z tym zjawiskiem. Ze względu na umiejscowienie stojaka firma traciła potencjalne zyski ze sprzedaży. Z takim samym zjawiskiem możemy mieć do czynienia w każdej wąskiej przestrzeni.

„Dlaczego by nie wykorzystać narzędzi antropologii miasta do badania zachowań ludzi w sytuacjach związanych z handlem detalicznym?".

Chociaż uwagi Underhilla dotyczą przede wszystkim utraconych korzyści, bez trudu można sformułować na ich podstawie rozwiązania, które przyczynią się do wzrostu sprzedaży. Przysmaki dla psów kupują w sklepach spożywczych głównie osoby starsze i dzieci — te dwie grupy nabywców lubią dogadzać swoim pupilom. Tymczasem tego typu produkty bardzo często znajdują się na najwyższych półkach. Tropiciele zasugerowali umiejscowienie ich nieco niżej — sprzedaż wzrosła. Tego typu wnioski mogą znajdować znacznie szersze zastosowanie. Detaliści mogliby się na przykład zastanawiać nad ofertą dla starzejącego się pokolenia

wyżu demograficznego. Odpowiednie umiejscowienie produktów ułatwia klientom dokonywanie zakupów. W handlu detalicznym główną rolę odgrywają fizyka i mechanika — możliwość dotknięcia produktu ma ogromny wpływ na poziom zainteresowania jego zakupem.

Wartość książki *Dlaczego kupujemy?* wzrasta za każdym razem, gdy ktoś zadaje pytanie: „Dlaczego wcześniej na to nie wpadliśmy?". Książka Underhilla nie jest zbiorem ciekawych anegdotek — autor wykorzystuje dane gromadzone z wielką starannością przez ekspertów firmy Envirosell, aby opracować narzędzia, dzięki którym będziesz mógł ustalić, czego Twoi klienci tak naprawdę chcą. Szczególnie intrygująca wydaje się teza autora o tym, że internet nigdy nie będzie w stanie w pełni zastąpić fizycznego doświadczenia robienia zakupów. Detaliści muszą jednak wsłuchiwać się w głos swoich klientów i wprowadzać wszelkie, nawet najdrobniejsze niezbędne zmiany, aby zatrzymać ich w sklepie i skłonić do ponownej wizyty. Jako detalista z wieloletnim doświadczeniem w tradycyjnym handlu co pewien czas wracam do tej książki i ciągle zadziwia mnie, jak wiele sklepów popełnia kardynalne błędy nawet w najprostszych sprawach.

Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping*, Simon & Schuster, Paperback 1999. Wydanie polskie: Paco Underhill, *Dlaczego kupujemy? Nauka o robieniu zakupów. Zachowania klientów w sklepie*, MT Biznes, Warszawa 2001.

CO DALEJ? ›› strona 219 o **tym, gdzie kupujemy** ›› strona 136 o **tym, co kupujemy** | DODATKOWE PROPOZYCJE: Michael J. Silverstein, Neil Fiske, *Trading Up*; Phil Lempart, *Being the Shopper*; Clotaire Rapaille, *The Culture Code*

The Experience Economy

B. JOSEPH PINE II, JAMES H. GILMORE
(recenzja: Todd)

The Hard Rock Cafe, Disney World czy Starbucks — wszystkie oferują klientowi coś więcej niż tylko jedzenie i picie. Te organizacje tworzą swego rodzaju teatr: tworzą scenariusz, dostarczają rekwizyty i zatrudniają aktorów, aby zapewnić swoim klientom godne zapamiętania przeżycie. Latte za 3 dolary czy bilet wstępu za 75 dolarów najlepiej dowodzą, jak dużo klienci są w stanie zapłacić za pomoc w tworzeniu wspomnień.

Wystarczy zastanowić się nad tym, jak ewoluowały przyjęcia urodzinowe. Dawniej matki robiły torty urodzinowe dla swoich dzieci zupełnie samodzielnie: z mąki, jajek, cukru i mleka. Ja jednak dorastałem w latach siedemdziesiątych i pamiętam, że moja mama robiła torty z niedrogich gotowych półproduktów, dostępnych w każdym sklepie, których zastosowanie pozwalało zaoszczędzić czas. Kiedy byłem nastolatkiem, przy ważniejszych okazjach jechało się do cukierni po tort w żółtej polewie i z napisem „Wszystkiego najlepszego, Todd". Kiedy mój syn Etan obchodził czwarte urodziny, zaprosiliśmy jego przyjaciół do Chuck E. Cheese's na pizzę, ciasto i gry elektroniczne. Przez rok od tego wydarzenia, za każdym razem, gdy ktoś pytał go o wiek, mój syn odpowiadał: „Mam cztery lata, a przyjęcie urodzinowe odbyło się w Chuck E. Cheese's". Czy można sobie wyobrazić lepszą reklamę? Nie ulega wątpliwości, że to wydarzenie wywarło na niego ogromny wpływ (i w znacznym stopniu ukształtowało jego oczekiwania dotyczące kolejnych tego typu okazji).

W książce *The Experience Economy* Joseph Pine i James Gilmore właśnie na przykładzie przyjęcia urodzinowego opisują ewolucję towarów, które z czasem z produktów przekształciły się w usługi, aby następnie stać się doświadczeniami. Składniki niezbędne do przygotowania tortu kosztują kilka dolarów, za doświadczenie przyjęcia urodzinowego zapłacimy tymczasem dwadzieścia do pięćdziesięciu razy więcej. Rodzice są jednak gotowi ponieść te koszty, ponieważ w zamian zyskują coś niezwykle wartościowego: organizację dobrej zabawy i doskonałego przyjęcia dla swojego dziecka. Specjalistyczne firmy mogą żądać tak wysokich kwot, ponieważ są w stanie bez większych trudności odróżnić się od swoich konkurentów. Przeprowadzona przez autorów analiza produktu krajowego brutto oraz danych dotyczących zatrudnienia zdaje się potwierdzać ich tezy. Analiza obu tych kryteriów pokazuje, że w ujęciu całej gospodarki działalność związana z zapewnianiem doświadczeń rozwija się bardziej dynamicznie niż dobra i usługi.

Jak na dobrych konsultantów przystało, Pine i Gilmore przedstawiają macierz dwa na dwa, za pomocą której opisują charakter zjawiska związanego z tworzeniem doświadczeń. Pierwsza oś opisuje poziom uczestnictwa gości, druga natomiast — ich zaangażowanie w rozgrywające się wydarzenia. *Rozrywka* to najstarsza i najbardziej oczywista z czterech „sfer doświadczenia". W tym przypadku publiczność biernie obserwuje rozgrywające się wydarzenia, chłonąc ich treść. Podobny charakter zaangażowania w połączeniu z wyższym poziomem uczestnictwa gwarantuje nam doświadczenie *edukacyjne*. Takie doświadczenie zapewniają dzieciom interaktywne muzea. Z doświadczeniem *eskapistycznym* mamy do czynienia na przykład w przypadku kasyna w Las Vegas czy internetowego czatu: wysoki jest zarówno poziom uczestnictwa, jak i poziom aktywności. Intuicyjnie rozumiemy również istotę doświadczenia *estetycznego*, jakim może być wizyta w Guggenheim Museum albo w sklepie z odzieżą outdoorową Cabela's. W tym przypadku mamy do czynienia z wysokim poziomem zaangażowania przy niskim poziomie uczestnictwa. Za cel należy postawić sobie tworzenie doświadczeń wszelkiego rodzaju oraz eliminację wszystkich tych działań, które nie dają się wpisać do żadnej z powyższych kategorii.

„Firmy, które koncentrują się na kurczącym się świecie dóbr i usług, będą z czasem traciły na znaczeniu. Aby uniknąć takiego losu, należy zdobywać umiejętność tworzenia bogatego i fascynującego doświadczenia".

Tworzenie doświadczeń nie jest jakościowo niczym nowym. Autorzy odwołują się do sztuki (w szczególności zaś do teatru) — używają koncepcji sceny jako metafory dla biznesu. Scenariusz sztuki stanowi „podstawowy opis wydarzeń" — firma koordynuje funkcjonowanie sprzedaży, przyjmowania zamówień, procesów operacyjnych oraz dystrybucji. Samo przedstawienie można w tej sytuacji porównać do dostarczenia produktu, zapewnienia klientowi okresowej wartości. Metafora zaczyna się rozrastać, ponieważ zarządzanie zasobami ludzkimi staje się poszukiwaniem obsady, a menedżer projektu zostaje utożsamiony z reżyserem (choć w nieco bardziej dynamicznej wersji). Z tego typu języka od dawna korzysta Disney, wpajając członkom „obsady" przekonanie, że ich rola polega na tworzeniu wspaniałych wspomnień dla odwiedzających ich „gości".

Wydana w 1999 roku książka opisuje zarysowujący się trend dotyczący wzrostu zapotrzebowania na doświadczenia. Wystarczy przyjrzeć się naszej branży księgarskiej. Autorzy książki

The Experience Economy przytaczają wypowiedź dyrektora generalnego Barnes & Noble, Leonarda Riggio, który podkreśla, że jego sklepy przypominają teatr zapewniający doświadczenia o charakterze społecznym. Amazon odniósł wielki sukces, ponieważ zapewnił klientom unikalne doświadczenie: spersonalizowane rekomendacje generowane na podstawie danych o wcześniejszych zakupach, możliwość tworzenia własnych recenzji i list życzeń, niesamowicie szeroka oferta, której żaden detalista nie jest w stanie dorównać. Jeżeli chodzi o prasę, Borders deklaruje na swojej stronie, że zamierza podjąć walkę i stworzyć w Ann Arbor w stanie Michigan nowy sklep, który stanowić będzie „przełom w dziedzinie *doświadczenia* zakupów" (wyróżnienie dodane) poprzez połączenie elementów fizycznych i cyfrowych w jednym salonie. Być może również i Twoja firma potrzebuje nowego scenariusza. Z *The Experience Economy* dowiesz się, że scena już na Ciebie czeka.

B. Joseph Pine II, James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Hardcover 1999.

CO DALEJ? ▸▸ strona 285 o **tworzeniu doświadczeń** ▸▸ strona 222 o **firmie, która kręci się wokół doświadczeń** ▸▸ strona 281 o **doświadczeniach, które polecamy** | DODATKOWE PROPOZYCJE: Patricia Ryan Madson, *Improv Wisdom*; Milton Mayeroff, *On Caring*; Richard Schechner, *Performance Theory*

Tylko dla Twoich uszu

Dylan Schleicher

Od grudnia 2004 oferujemy w formie podcastów wywiady z autorami książek biznesowych takimi jak Dan Pink, Seth Godin czy Kevin Carroll. Zgromadziliśmy w ten sposób bogatą bazę porad i spostrzeżeń pochodzących od tych autorów. Poniżej przedstawione zostały cytaty z naszych ulubionych wywiadów.

Dan Pink, *Całkiem nowy umysł* **(marzec 2005):** „Trzy siły — dostatek, Azja i automatyzacja — oddalają nas od świata, w którym główną rolę odgrywają umiejętności lewomózgowe, i przybliżają do tego, w którym liczyć się będą przede wszystkim umiejętności kojarzone z prawą półkulą, związane z podejściem intuicyjnym, holistycznym, artystycznym i empatycznym".

Erika Andersen, *Growing Great Employees* (styczeń 2007): „Tak samo jak nie można zmusić roślin do rozwoju, nie można zmusić ludzi do rozwoju. Rośliny sadzi się w odpowiednim miejscu, a ludziom powierza się odpowiednią pracę. Trzeba się nimi opiekować, dostarczać im tego, czego potrzebują, dbać o nie. W swej najgłębszej istocie zarządzanie jest moim zdaniem procesem wspierania, a nie procesem tworzenia. Nie tworzy się pracownika: pracownika się zatrudnia, a następnie pozwala mu się zakwitnąć".

Pip Coburn, *The Change Fuction* (czerwiec 2006): „Co powoduje, że użytkownik postanawia wprowadzić zmianę i zacząć korzystać z nowej technologii? Uznałem, że musi chodzić o zmianę nawyku. Prosi się kogoś, żeby zaczął coś robić inaczej. Istnieje zależność między obecnie doświadczanym stopniem uciążliwości a gotowością do wypróbowania czegoś nowego. Ludzie będą skłonni zmienić swoje nawyki, jeżeli sytuacja kryzysowa będzie dla nich bardziej dolegliwa niż spodziewany ból związany z przyjęciem nowego rozwiązania".

Posłuchaj: *800ceoread.com/podcasts*

Fioletowa krowa

SETH GODIN
(recenzja: Todd)

W 2003 roku *Fioletowa krowa* odmieniła moje życie.

Był to dla mnie rzeczywiście dramatyczny czas. W tamtym okresie pomagałem ojcu w jego fabryce blachy, starając się budować tożsamość jego firmy. Podtytuł tej książki — *Zmień się i bądź rozpoznawalny* — zachęcił mnie do przemyśleń, które ostatecznie skłoniły mnie do zmiany perspektywy. Mało kto w ogóle wiedział o istnieniu naszej czteroosobowej firmy, trzeba więc było jakoś zwrócić na siebie uwagę. Skupiliśmy nasze wysiłki na jednym segmencie branży, opracowując na tę okoliczność wyjątkowy zestaw narzędzi marketingowych. W ciągu roku udało nam się podwoić grono naszych klientów. Wszystko to dzięki książce, którą dostarczono mi w kartonie na mleko.

Aby zrozumieć istotę tej książki, trzeba zacząć od słowa klucza: „rozpoznawalny". W tym przypadku należy je rozumieć nieco szerzej niż tylko jako „znany" czy „nadzwyczajny". Pisząc o rozpoznawalności, Godin ma na myśli fakt, że coś „zasługuje na uwagę" — przymiotnikiem „rozpoznawalny" można więc określić produkt bądź usługę, które robią na nas tak duże wrażenie, że chcemy opowiadać o nich innym. „Wow!" to za mało. Nam chodzi o coś w stylu: „Wow! Hej, Jack, widziałeś to?" — o reakcję, jaką wywołałoby w nas pojawienie się prawdziwej fioletowej krowy.

Rozmowy, które ludzie prowadzą z innymi ludźmi, są dziś ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej, ponieważ „stare i sprawdzone" narzędzia marketingowe są w użyciu już od pięćdziesięciu lat i zaczynają tracić swoją skuteczność. TiVo odmieniło świat telewizji i reklamy: kiedy ostatni raz oglądałeś materiał nadawany w przerwie reklamowej? Internet przyczynił się do spadku siły oddziaływania reklamy prasowej: liczba czytelników prasy wyraźnie spadła. Gdziekolwiek dzisiaj nie spojrzymy, trafiamy na komunikat marketingowy — jest na kubkach z kawą, na oparciach siedzeń w samolotach i na drzwiach publicznych toalet. To wszystko desperackie próby przyciągnięcia naszej uwagi.

Autor *Fioletowej krowy* postrzega pocztę pantoflową jako pełnoprawne narzędzie marketingowe. Zachęca przy tym, abyśmy poszli nawet krok dalej i zaczęli poszukiwać możliwości optymalnego wykorzystania tej metody w promocji własnej firmy. To, że ludzie ze sobą rozmawiają, ma niewątpliwie ogromne znaczenie. Pytanie brzmi: jak kontrolować ten środek

przekazu i jak zachęcić ludzi do przekazywania innym określonych informacji? Godin sugeruje, że podczas tworzenia własnej „fioletowej krowy" należy skupić się na konkretnej, małej grupie ludzi. Należy skupić swoją uwagę na miłośnikach innowacji. To grupa osób, która gotowa jest zapłacić ponadprzeciętnie dużo za to tylko, aby w pierwszej kolejności uzyskać dostęp do jakiejś nowości. Twoim celem powinni stać się ludzie, którzy ciągle poszukują nowych restauracji, żeby móc później opowiadać o swoich odkryciach przyjaciołom. Twoim celem są również firmy, które dostrzegają wartość w szybkim przyjmowaniu wszelkich nowinek technologicznych, ponieważ chcą się chwalić swoją innowacyjnością.

„Propagując strategię pod znakiem *Fioletowej Krowy*, chcę jasno podkreślić, że dzisiaj bezpieczniej jest ryzykować — umacniać swoje przekonanie, że można dokonać czegoś naprawdę niezwykłego. Kiedy uwierzysz, że stare metody prowadzą donikąd, zrozumiesz konieczność tworzenia rzeczy, o których warto rozmawiać"[2].

Doskonałym przykładem zastosowania tej teorii w praktyce jest kampania marketingowa samej książki. Godin wydrukował 10 tysięcy egzemplarzy w miękkiej okładce i zapakował każdy z nich w karton na mleko z oznakowaniem charakterystycznym dla *Fioletowej krowy*. Na opakowaniu podano informacje o wartościach odżywczych — dzięki temu można było poznać między innymi liczbę stron przeznaczonych do konsumpcji (152), liczbę trafnych przykładów (38) oraz liczbę nawiązań do motywu krowy (14). Na kartonie znalazła się również informacja o kluczowym znaczeniu: „Po otwarciu należy skonsumować w ciągu siedmiu dni. Należy pamiętać, aby pożyczyć swój egzemplarz jednemu ze współpracowników".

Godin, który cztery lata wcześniej zaczął pisać artykuły dla „Fast Company", bez trudu znalazł odbiorców dla swojego kartonu z mlekiem. Za możliwość jego otwarcia należało zapłacić 5 dolarów. Karton został zaprojektowany jako opakowanie wysyłkowe, było na nim puste

[2] Cytat został zaczerpnięty z polskiego wydania książki — *przyp. tłum.*

miejsce do wpisania danych adresata. Można było zamówić więcej niż jeden egzemplarz — cena nie ulegała zmianie, ale minimalna liczba zamawianych sztuk wynosiła wówczas dwanaście. Chodziło o to, aby nabywca zatrzymał dla siebie jeden bądź dwa egzemplarze, a resztę rozdał znajomym. Cały nakład rozszedł się w ciągu dziewiętnastu dni. Od czasu swojej premiery w 2003 roku książka sprzedała się w 250 tysiącach egzemplarzy.

Rozpoznawalność ma oczywiście swoją cenę. Marketing szeptany przynosi pożądane efekty tylko wówczas, gdy klienci rozmawiają ze sobą o poczynaniach Twojej firmy. Trzeba jednak pamiętać, że w takich rozmowach obok opinii przychylnych pojawiać się będą również krytyczne. Może się również zdarzyć, że kilka kolejnych projektów zakończy się niepowodzeniem, a wówczas będziesz musiał (podobnie zresztą jak Twoi szefowie) przełknąć gorycz porażki. Nie ma jednak innego wyjścia. Jeżeli chcesz, aby Twoja firma się rozwijała; jeżeli chcesz zdobyć wymarzoną pracę; jeżeli chcesz, aby popierana przez Ciebie sprawa nabrała rozgłosu — musisz wyróżniać się z tłumu.

Z iloma zetknąłeś się dzisiaj rzeczami, o których będziesz chciał opowiedzieć piątce najbliższych przyjaciół? Z jedną? Z żadną? Teraz zastanów się nad doświadczeniami Twoich klientów. Czy będą mieli o czym z entuzjazmem opowiadać swoim przyjaciołom? Jeżeli na to pytanie nie udzieliłeś zdecydowanej, twierdzącej odpowiedzi — czas zrobić coś, żeby zostać rozpoznawalnym!

Seth Godin, *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*, Portfolio, Hardcover 2002. Wydanie polskie: Seth Godin, *Fioletowa krowa. Zmień się i bądź rozpoznawalny*, Helion, Gliwice 2005.

CO DALEJ? ▸▸ strona 316 o **przyczepnym marketingu** ▸▸ strona 278 o **tworzeniu przekonujących pomysłów**|
DODATKOWE PROPOZYCJE: Seth Godin i Grupa 33, *Wielkie muuu*; Ben McConnell, Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists*; Emanuel Rosen, *Fama*; Tom Peters, *The Pursuit of WOW*

Punkt przełomowy

MALCOLM GLADWELL
(recenzja: Jack)

Malcolm Gladwell rozpoczyna swoje rozważania od przytoczenia historii powrotu mody na buty marki Hush Puppies. Renesans marki nastąpił na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy wpadły one w oko małej grupce dzieciaków z East Village w Nowym Jorku. Pod koniec 1994 wykorzystywali je na swoich pokazach najsłynniejsi projektanci. Buty tej marki stały się nagle ostatnim krzykiem mody — ich wytwórca, firma Wolverine, rozważała w tym czasie rezygnację z produkcji z powodu niskiej sprzedaży. Jak to się stało, że te raczej nijakie, mało eleganckie buty nagle wkroczyły na scenę z podniesioną głową? Aby pomóc czytelnikowi w pełni zrozumieć ten i inne przykłady, Gladwell wyjaśnia: „(p)omysły, produkty, komunikaty i zachowania rozprzestrzeniają się dokładnie tak samo jak wirusy". Kiedy już zrozumiemy mechanizm funkcjonowania wirusów, również i ta epidemia nie będzie dla nas tajemnicą.

We wprowadzeniu Gladwell informuje nas o trzech zjawiskach istotnych z punktu widzenia rozwoju epidemii. Pierwszym z nich jest zaraźliwość. Pozostałe dwa polegają na tym, że drobne przyczyny wywołują bardzo poważne skutki oraz że zmiana nie dokonuje się stopniowo, ale w jednym przełomowym momencie. Pragnąc ułatwić nam zrozumienie zjawiska wykładniczego wzrostu, Gladwell przytacza prosty przykład ilustrujący mechanizm postępu geometrycznego. Tłumaczy: gdybyśmy wzięli bardzo dużą kartkę papieru i złożyli ją na pół pięćdziesiąt razy, powstałaby wieża tak wysoka, że niemal sięgająca Słońca. Ten przykład pokazuje, jak rozwija się epidemia — wbrew właściwej ludzkiemu życiu zasadzie stopniowego rozwoju. „Aby w pełni zrozumieć potęgę epidemii, musimy zapomnieć o zasadzie proporcjonalności. Musimy przygotować się na to, że banalne wydarzenia staną się przyczyną czegoś naprawdę wielkiego i zmiany będą następowały naprawdę szybko".

Gladwell omawia trzy zjawiska istotne z punktu widzenia epidemii społecznej: prawo nielicznych, czynnik lepkości i siła kontekstu. Na podstawie prawa nielicznych możemy wyróżnić trzy grupy społeczne: ekspertów, łączników i sprzedawców. Ekspertów można porównać do „banku danych", są to błyskotliwi ludzie, do których zwracamy się po radę. Łącznicy pełnią funkcję „społecznego spoiwa" — są to ludzie, którzy mają znajomości. Sprzedawcy to natomiast grupa, która posiada „umiejętności przekonywania nas, kiedy nie jesteśmy przekonani

o prawdziwości informacji, które do nas docierają; odgrywają oni kluczową rolę, jeżeli chodzi o doprowadzenie do przełomu w rozwoju epidemii poczty pantoflowej wśród przedstawicieli dwóch pozostałych grup".

Jeżeli chodzi o drugie ze zjawisk, czyli czynnik lepkości, Gladwell przedstawia kilka przykładów, między innymi mój ulubiony dotyczący telewizyjnego show *Blue's Clues*. Aby upewnić się, że program wywoła odpowiednie reakcje publiczności, badacze analizują go przed emisją trzykrotnie. Co tydzień spotykają się z przedszkolakami, aby dopracowywać scenariusze. Bardzo podoba mi się to, że ktoś zwraca się bezpośrednio do publiczności i na podstawie pozyskanych od niej danych tworzy produkt — zadaje sobie w tym celu trud wprowadzania nawet najmniejszych zmian — który na pewno zapadnie w pamięć odbiorcom.

Teoria rozbitych okien doskonale wpisuje się w trzecie ze zjawisk, a mianowicie w siłę kontekstu. W tym przypadku kluczowe znaczenie ma fakt, że nic nie dzieje się w próżni. Teoria rozbitych okien głosi, że jeżeli nikt nie będzie naprawiał uszkodzonych szyb, ludzie dojdą do wniosku, że nikt o to nie dba i nikt się tym nie zajmuje — w rezultacie rozbijane będą szyby w kolejnych oknach, a problem przestępczości w okolicy ulegnie nasileniu. Gladwell przytacza przykład sukcesu Davida Gunna w zakresie przywracania porządku w nowojorskim metrze, chcąc w ten sposób pokazać, że można ten niekorzystny trend odwrócić. W latach osiemdziesiątych przestępczość w Nowym Jorku osiągnęła najwyższy poziom w historii. W metrze panował chaos, ściany wagonów pokrywało graffiti, a ludzie bali się korzystać z tej formy transportu. Jednym z pierwszych posunięć Davida Gunna było stworzenie planu oczyszczenia pojazdów z graffiti i zapobieganie pojawianiu się kolejnych napisów. Pracownicy metra niemal obsesyjnie usuwali graffiti ze swoich wozów — żaden pomalowany skład nie mógł opuścić zajezdni. Akcja czyszczenia wagonów miała przekonać pasażerów, że metro — z jego „rozbitymi oknami" — przechodzi proces naprawy i że falę przestępczości udało się zatrzymać.

„*Punkt przełomowy* to biografia pomysłu, bardzo prostego pomysłu".

Punkt przełomowy należy do tych książek, które pomagają nam zrozumieć otaczający nas świat. Nie jest to naukowe opracowanie, ale praktyczny przewodnik po wybuchających wokół nas społecznych epidemiach. Czytając go, możemy znaleźć sposób na wykorzystanie ich we własnych celach. Pragnąc nadążyć za szybkimi zmianami w otoczeniu biznesowym, ludzie sięgają po książki napisane w stylu dziennikarskim, które kreślą przed nimi ogólny obraz sytuacji (do takich książek zaliczyć należy *Świat jest płaski* Thomasa Friedmana, kolejną książkę Gladwella, czyli *Błysk*, czy *Freakonomię* Stephena Dubnera). W porównaniu z tradycyjnymi

opracowaniami biznesowymi po pierwsze przedstawiają one szerszy kontekst zagadnienia, a po drugie są zdecydowanie lepiej napisane. *Punkt przełomowy* to książka, która zapoczątkowała ten trend — a być może nawet epidemię — i nadal dzierży w tym względzie palmę pierwszeństwa.

Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, Paperback 2002. Wydanie polskie: Malcolm Gladwell, *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Świat Książki, Warszawa 2005.

CO DALEJ? ›› strona 312 o **innym publicyście „New Yorkera"** ›› strona 316 o **książce, dla której ta pozycja była inspiracją** ›› strona 146 o **karcie przetargowej Gladwella** | DODATKOWE PROPOZYCJE: Malcolm Gladwell, *Błysk!*; Jared Diamond, *Upadek*; Steven D. Levitt, *Freakonomia*

Czterej autorzy o niezwykłych mocach

Rebecca Schlei

Malcolm Gladwell

SUPERMOC: Rzucanie uroku

Dla kogo pisze: „The New Yorker"

Z czego słynie: Artykuł opublikowany na łamach „The New Yorker" z października 2000 roku, zatytułowany *The Pitchman* i poświęcony osobie Rona Popeila. Gladwell otrzymał za niego nagrodę National Magazine for Profiles; *Punkt przełomowy*, *Błysk*.

Przebłysk geniuszu: „Nie wiemy, skąd się biorą nasze pierwsze wrażenia ani jak dokładnie należy je interpretować, dlatego nie zawsze doceniamy ich ulotność" (*Błysk*).

Charles Fishman

SUPERMOC: Dociekliwość

Dla kogo pisze: „Fast Company"

Z czego słynie: Artykuł opublikowany na łamach „Fast Company" w grudniu 2003 roku, zatytułowany *The Wal-Mart You Don't Know*, za który otrzymał nagrodę Best Business Magazine Story 2004, przyznawaną przez New York Press Club; *Efekt WAL-MARTu*.

Przebłysk geniuszu: „Ostateczna decyzja należy oczywiście do nas, do klientów, i to właśnie my jesteśmy źródłem siły sklepów Wal-Mart. Jedną z przyczyn dominacji Wal-Mart-u, jednym ze źródłem jego postawy i arogancji jest przekonanie, że przemawia w imieniu amerykańskich klientów" (*The Wal-Mart You Don't Know*).

Michael Lewis

SUPERMOC: Interpretacja

Dla kogo pisze: „The New York Times", „Portfolio", „Slate"

Z czego słynie: Artykuł opublikowany na łamach „The New York Times" w grudniu 2005 roku, zatytułowany *Coach Leach Goes Deep, Very Deep*; *Moneyball*; *Poker kłamców*; *The Blind Side*.

Przebłysk geniuszu: „(Trener Leach) wychodzi z założenia, że wygrywa ta drużyna, która najsprawniej się przemieszcza, a najsprawniej przemieszcza się ta drużyna, która chce się sprawnie przemieszczać. Wierzy, że zarówno porażka, jak i sukces spowolnią zawodników i że żeby tak się nie stało, oni sami muszą nie chcieć zwolnić" (*Coach Leach Goes Deep, Very Deep*).

Daniel H. Pink

SUPERMOC: Przewidywanie

Dla kogo pisze: „Wired"

Z czego słynie: *Całkiem nowy umysł*; *Free Agent Nation*.

Przebłysk geniuszu: „Przechodzimy od gospodarki i społeczeństwa opartego na umiejętnościach logicznych, linearnych, przypominających procesy komputerowe ery informacji do gospodarki i społeczeństwa opartego na kreatywności, empatii, zdolności do postrzegania obrazu jako całości — umiejętnościach właściwych dla powstającego świata, świata ery koncepcyjnej" (*Całkiem nowy umysł*).