

VACA MOV

All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio,
membră a grupului Penguin Publishing Group,
o companie Penguin Random House LLC.

Purple Cow

Copyright © 2002 Do You Zoom, Inc.

Originally published in 2009 by Portfolio/Penguin,
an imprint of Penguin Random House LLC.

© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**

Redactor: **Camelia Zara**

Editor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GODIN, SETH

Vacă mov/ Seth Godin; trad.: Dana Dobre. - București: ACT și Politon, 2018

ISBN 978-606-913-381-1

339

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmiți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

SETH GODIN

Vaca mov

Transformă-ți afacerea prin idei remarcabile

Traducere din limba engleză:
Dana Dobre



2018

Cuprins

Nu există suficiente <i>P</i> -uri	7
Noul <i>P</i>	8
Cuvinte scrise cu bold și afirmații îndrăznețe	9
Înainte, în timpul și după	10
Cel mai bun lucru de la pâinea feliată încoace	11
Ai observat revoluția?	12
De ce ai nevoie de <i>vaca mov</i>	15
Moartea complexului industrial-TV	21
Înainte și după	27
Să luăm ca exemplu automobilul Beetle	27
Ce funcționează?	29
De ce mă enervează atât de mult <i>Wall Street Journal</i>	30
Scopul nu este notorietatea	32
Dorința și calea	33
Studiu de caz: Urcăm?	34
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Tide?	36
Cum să intri	37
Ideile care se răspândesc, câștigă	41
Marea neînțelegere	43
Cine ascultă?	44
Cine trișează	47
Cui îi pasă?	48
Nu toți clienții sunt la fel	51
Legea numerelor mari	52
Studiu de caz: Chip Conley	54
Problema cu vaca	55
Urmează liderul	62
Studiu de caz: Scaunul Aeron	64

Planuri, profituri și <i>vaca mov</i>	65
Studiu de caz: Cel mai bun brutar din lume	69
Oamenii de marketing care se adresează publicului larg urăsc să facă măsurători	70
Studiu de caz: Logitech	72
Cine câștigă în lumea <i>vacii mov</i>	73
Studiu de caz: Un nou tip de kiwi	74
Avantajele de a fi o <i>vacă mov</i>	75
Studiu de caz: Măcelarul italian	78
Wall Street și <i>vaca mov</i>	79
Opusul lui „remarcabil”...	80
Perla din sticlă	81
Paradoxul parodiei	83
Pearl Jam și cele șaptezeci și două de albume	84
Studiu de caz: Curad	86
Stai pe loc, fără să faci nimic	87
Studiu de caz: Serviciul poștal al Statelor Unite	88
În căutarea lui <i>otaku</i>	90
Studiu de caz: Cum a dinamizat Dutch Boy domeniul vopselurilor	92
Studiu de caz: Krispy Kreme	94
Procedeul și planul	95
Puterea unui slogan	97
Studiu de caz: Häagen-Dazs în Bronxville	98
Vinde ceva ce oamenii cumpără (și despre care vorbesc!)	99
Problema compromisului	101
Studiu de caz: Motorola și Nokia	103
Ciclul magic al <i>vacii mov</i>	104
Ce înseamnă să fii om de marketing în ziua de azi	106
Nu mai suntem oameni de marketing, ci designeri	108

Ce știe Howard?	109
Trebuie să fii scandalos ca să fii remarcabil?	113
Studiu de caz: McDonald's în Franța	114
Și cu fabrica cum rămâne?	115
Problema cu prețul convenabil	117
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Hallmark.com?	119
Când <i>vaca mov</i> își caută un loc de muncă	121
Studiu de caz: Tracey, agent de publicitate	123
Studiu de caz: Robyn Waters a prins ideea	124
Studiu de caz: Atât de popular, încât nimeni nu se mai duce acolo	125
Este vorba de pasiune?	129
Date reale	131
Sesiuni de brainstorming	134
Sarea nu este plictisitoare – Încă opt moduri de a pune <i>vaca mov</i> la treabă	153
 Bonus!	 157
Ce ar spune Orwell?	187
Despre autor	188
Mai multe informații	189
Tot de la autorul de bestselleruri al cărții <i>Vaca mov...</i>	190

Nu există suficiente *P-uri*

Specialiștii vorbesc de ani întregi despre cele cinci *P-uri* ale marketingului. (Sunt mai mult de cinci, dar fiecare are cinci favoriți). Iată câteva dintre ele:

- Produs
- Preț
- Promovare
- Plasament
- Publicitate
- Ambalaj*
- Permisune
- Marketing viral**

Aceasta este lista esențială de bifat în marketing: un mod rapid de a te asigura că ți-ai făcut treaba și de a descrie cum vei proceda pentru a-i face pe oameni să-ți cumpere produsul proaspăt ieșit din fabrică. Dacă elementele nu se potrivesc unele cu altele (de exemplu, vrei să vinzi legume pasate oamenilor în vârstă, dar au gust de mâncare pentru bebeluși), atunci mesajul de marketing este neclar și, în consecință, inefficient.

* *Packaging*, în original. (n.red.)

** *Pass-along*, în original. (n.red.)

Nu este garantat că marketingul va funcționa, dar, după cum mergeau lucrurile înainte, aveai șanse mari să reușești dacă te ocupai cum trebuie de toate *P*-urile.

S-a întâmplat ceva îngrijorător, totuși. *P*-urile pur și simplu nu mai sunt de ajuns. Aceasta este o carte despre un *P* nou, unul care, dintr-odată, este extraordinar de important.

Noul *P*

Noul *P* este *Purple Cow* (vaca mov).

Acum câțiva ani, când călătoream cu mașina prin Franța împreună cu familia mea, am fost fermecați de sutele de vaci scoase parcă din cărțile cu povești, care pășteau pe pășuni pitorești, chiar lângă autostradă. Zeci de kilometri ne-am tot uitat pe geam, minunându-ne cât de frumos era totul.

Apoi, după vreo 20 de minute, am început să le ignorăm. Vacile noi erau exact la fel ca cele vechi și ceea ce înainte fusese uimitor, acum era obișnuit. Mai rău decât obișnuit. Era plictisitor.

După ce le privești o vreme, vacile încep să te plictisească. Poate că sunt vaci perfecte, vaci atrăgătoare, vaci cu personalități minunate, vaci învăluite într-o lumină frumoasă, dar tot plictisitoare sunt.

Dar ce ai zice de o *vacă mov*? Ei, *asta* chiar ar fi ceva interesant. (Pentru o vreme)

Esența *vacii mov* este că trebuie să fie remarcată. De fapt, dacă „remarcabil” ar începe cu *P*, aş fi putut probabil să mă lipsesc de subterfugiul cu vaca, dar ce să-i faci?

Această carte este despre cum, ce şi de ce un produs devine *remarcabil*.

Cuvinte scrise cu bold şi afirmaţii îndrăzneţe

Merită să vorbim despre un lucru **remarcabil**. Merită să îl observăm. Este excepțional. Este nou. Este interesant. Este o *vacă mov*. Lucrurile plicticoase sunt invizibile. La fel ca o vacă brună.

Marketingul remarcabil reprezintă arta de a crea lucruri demne de remarcat chiar pentru produsul sau serviciul tău; nu să aplici marketingul ca pe un adaos de ultim moment, ci să înțelegi că, dacă oferta ta nu este remarcabilă în sine, atunci este invizibilă.

Complexul industrial al televiziunii reprezenta relația simbiotică dintre cererea consumatorului, publicitatea TV şi companiile aflate într-o continuă dezvoltare, care erau bazate pe investiții din ce în ce mai mari în marketing.

Consumatorul post-consumism nu mai are ce să cumpere. Avem tot ce ne trebuie, ne dorim foarte puține şi suntem prea ocupați ca să mai avem timp să căutăm un lucru la care tu ai muncit din greu ca să-l creezi pentru noi.

Departamentul de marketing ia un produs sau un serviciu aproape gata şi cheltuieşte bani pentru a aduce la

cunoștința unui public-țintă avantajele pe care le oferă. Această abordare nu mai funcționează.

Cred că în prezent am ajuns în punctul în care nu mai putem face marketing direct către masa de cumpărători. Am creat o lume în care majoritatea produselor sunt invizibile. De-a lungul ultimelor două decenii, autori inteligenți din domeniul afacerilor au arătat că dinamica marketingului se schimbă. Specialiștii s-au informat și au discutat despre aceste idei și chiar le-au folosit pe unele dintre ele, dar au păstrat esența vechilor strategii de marketing. Însă abordările tradiționale sunt învechite acum. O sută de ani de experiență în marketing nu mai folosesc la nimic. Abordările alternative nu sunt o noutate – sunt tot ce ne-a mai rămas.

Această carte explică de ce trebuie să aplici principiul *vacii mov* în tot ceea ce crezi, de ce televiziunea și mass-media nu mai reprezintă niște arme secrete și de ce profesia de marketing s-a schimbat definitiv.

E timpul să renunți la publicitate și să începi să inovezi.

Înainte, în timpul și după

Înainte de publicitate, a fost recomandarea prin viu grai. Oamenii vorbeau despre produsele și serviciile care puteau rezolva o problemă și le cumpărau.

Cea mai bună vânzătoare de legume din piață avea o reputație, iar la taraba ei era mereu aglomerație.

În timpul publicității, combinația dintre prosperitatea în creștere, dorința aparent infinită a consumatorului și puterea televiziunii și a mass-mediei a dus la o formulă magică: Dacă făceai publicitate direct către consumator (către fiecare consumator), vânzările creșteau.

Un parteneriat cu agenția de publicitate și cu banca potrivită însemna că puteai face ca o companie să devină aproape tot atât de mare pe cât îți imaginezi.

După publicitate, ne-am întors aproape de unde am plecat. Dar, în loc ca produsele să aibă succes datorită recomandărilor prin viu grai, un proces lent și dificil, puterea noilor rețele face ca ideile remarcabile să se răspândească cu o viteză amețitoare printre segmentele populației.

Ca specialiști în marketing, știm că vechile lucruri nu mai merg. Și știm și de ce: fiindcă, în calitate de consumatori, suntem prea ocupați ca să ne mai uităm la publicitate, dar avem nevoie cu disperare să găsim lucruri de calitate care să ne rezolve problemele.

Cel mai bun lucru de la pâinea feliată încoace

În 1912, Otto Frederick Rohwedder a inventat pâinea feliată. Ce idee minunată: un aparat simplu care putea să ia o pâine și să o... felieze! Aparatul a fost un eșec total. Era publicității era abia la început, iar acest lucru însemna că un produs bun cu un marketing prost avea puține șanse de succes.

Abia 20 de ani mai târziu – când un nou brand numit Wonder a început să promoveze pâinea feliată – invenția a prins. Acest lucru s-a întâmplat grație ambalajului și publicității („face un corp puternic în 12 feluri”), și nu datorită purei comodități și a inovației de a vinde pâine gata feliată.

Ai observat revoluția?

În ultimii 20 de ani, o revoluție tăcută a schimbat modul în care unii oameni se gândesc la marketing.

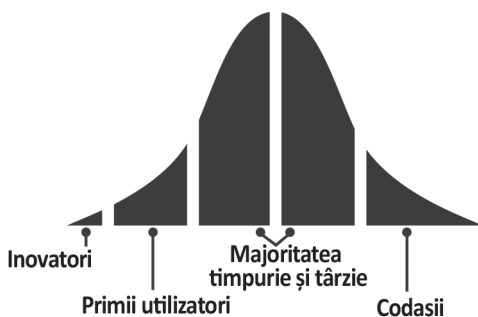
Tom Peters a făcut prima încercare cu *The Pursuit of Wow* („În căutarea lui Wow”), o carte vizionară în care explica de ce singurele produse de viitor sunt cele create de oameni pasionați. Mult prea des, companiile mari sunt speriate și încearcă să minimalizeze orice variație – inclusiv lucrurile pozitive care apar atunci când oamenii pasionați creează ceva special.

Peppers și Rogers, în cartea *The One to One Future* („Viitorul de la egal la egal”), au luat un adevăr simplu – și anume, că e mai ieftin să păstrezi un client vechi decât să obții unul nou – și au clarificat întreg domeniul managementului relațiilor cu clienții. Ei au arătat că există numai patru feluri de oameni (clienți potențiali, clienți, clienți loiali și foști clienți) și că cei loiali sunt adesea încântați să cheltuiască mai mulți bani pe produsele tale.

În *Crossing the Chasm (Traversarea abisului*)*, Geoffrey Moore a prezentat în linii generale modul în care produse-

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2009. (n.red.)

le și ideile noi se propagă în rândul populației. Ele urmează o curbă care începe cu inovatorii și primii utilizatori, urcă spre majoritatea consumatorilor și ajunge la codași. Deși Moore s-a concentrat pe produsele tehnologice, observațiile lui se aplică aproape oricărui produs sau serviciu, indiferent de public.



Curba de difuzare a ideii a lui Moore arată cum se mișcă o inovație de succes – de la stânga la dreapta – și influențează din ce în ce mai mulți consumatori, până ajunge în cele din urmă la toată lumea. Axa x de la bază arată diferitele grupuri pe care o idee le întâlnește în timp, iar axa y arată câți oameni sunt în fiecare grup.

În *The Tipping Point*^{*}, Malcolm Gladwell a arătat clar cum se răspândesc ideile în rândurile populației, de la o persoană la alta. În cartea mea *Unleashing the Ideavirus* („Dezlănțuirea ideii-virus”), am dus această idee și mai

^{*} Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2008. (n.red.)

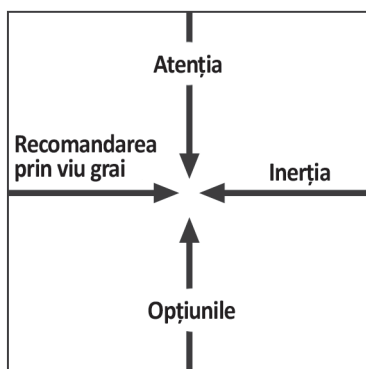
departe, explicând de ce doar cele mai eficiente idei de afaceri ajung să se răspândească.

În sfârșit, în cartea *Permission marketing (Marketingul bazat pe permisiune*)*, am vorbit despre deficitul de atenție aflat într-o creștere permanentă, cu care se confruntă cei din marketing. Am discutat și despre felul în care companiile au de câștigat atunci când privesc atenția potențialilor clienților ca pe un valoare, nu ca pe o resursă pe care să o exploatezi în întregime și apoi să o abandonezi.

La multe companii, majoritatea acestor idei demonstrate au fost tratate ca niște noutăți. Prietena mea, Nancy, conduce departamentul „new media” la una dintre cele mai mari companii de bunuri de consum ambalate din lume. Ghici ce? Este responsabilă de toate aceste idei noi (e un departament de o singură persoană). „New media” a devenit sinonim cu „fără buget”.

În loc să accepte că vechile tehnici dispar (repede), majoritatea companiilor care au un produs de promovat tratează aceste tehnici noi, demonstrate, ca pe niște mof-turi interesante – merită să le mai arunce o privire, dar nu să le folosească drept nucleu al strategiei lor.

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Business Tech, București, 2005. (n.red.)



Jocul constrângerii. Specialiștii în marketing nu pot să informeze publicul deoarece consumatorii blazați refuză să le dea atenție. Clienții se bazează pe produsele testate și de încredere sau pe rețeaua lor de prieteni, în loc să studieze reclamele de la televizor.

De ce ai nevoie de *vaca mov*

Acum 40 de ani, Ron Simek, proprietarul Tombstone Tap* (bar pe care l-a numit astfel deoarece se afla foarte aproape de un cimitir), s-a hotărât să le ofere clienților săi o variantă congelată de pizza. Ideea a prins, și, nu după mult timp, pizza Tombstone domina congelatoarele magazinelor. Kraft Foods a cumpărat brandul în 1986, i-a făcut o publicitate nebună și a făcut miliarde. A fost o extraordinară poveste americană de succes – inventezi un produs pe care îl vrea toată lumea, îi faci publicitate și faci o mulțime de bani.

* În traducere, „O dușcă la groapă”. (n.ed.)

Această strategie nu a funcționat doar în cazul pizzei. A funcționat aproape în cazul tuturor lucrurilor pe care le ai în casă, inclusiv în cazul aspirinei.

Imaginează-ți cât de distractiv trebuie să fi fost pentru primul om care a promovat aspirina. Avea un produs de care aproape orice persoană de pe pământ are nevoie și îl vrea. Un produs care nu era scump, era ușor de încercat și cu beneficii imediate.

Evident, a fost un mare succes.

Astăzi, o vizită rapidă la farmacie scoate la iveală: Advil, Aleve, Alka-Seltzer Morning Relief, Anacin, Ascriptin, Aspergum, Bayer, Bayer Children's, Bayer Regimen, Bayer Women's, BC, Bufferin, Cope, Ecotrin, Excedrin Extra Strength, Goody's, Motrin, Nuprin, St. Joseph, Tylenol și, bineînțeles, Vanquish. Fiecare brand are ceva diferit, alte doze și alte caracteristici, și așa avem mai bine de 100 de produse din care să alegem.

Crezi că acum mai e ușor să promovezi o aspirină?

Dacă ai crea un analgezic nou, chiar și unul care să fie doar un pic mai bun decât toate cele pe care le-am enumerat, ce ai face?

Dacă ai bani și crezi în produsul tău, răspunsul evident este să cheltui tot ce ai pe publicitate în presă și pe canalele de televiziune națională.

Te vei confrunta totuși cu câteva probleme. În primul rând, ai nevoie de oameni care vor să cumpere un analgezic. Deși este o piață uriașă, nu toată lumea are nevoie de acest produs.

După ce ai găsit oamenii care să cumpere analgezice, trebuie să-i găsești pe cei care vor să cumpere un tip nou de analgezic. La urma urmei, mulți oameni le vor pe cele „originale”, cu care au crescut. Dacă cineva a găsit un analgezic convenabil, eficient și de încredere, probabil că nu mai pierde timpul ca să caute un înlocuitor.

În sfârșit, trebuie să găsești oamenii dispuși să asculte ce ai de spus despre noul analgezic. Marea lor majoritate sunt pur și simplu prea ocupați și te vor ignora, indiferent cât spațiu de reclamă cumperi.

Așa că... tocmai ai trecut de la un public format din toată lumea, la unul care reprezintă doar o mică parte din cel inițial. Nu numai că e greu să îi găsești pe acești oameni, dar mai sunt și pretențioși.

A fost o idee bună să fii primul la categoria pizzei congelate. A fost o idee și mai bună să fii primul la analgezice. Din păcate, ambele sunt luate.

Hai să ne gândim un moment la cărțile despre yoga. Problema cu cărțile despre acest subiect este că sunt prea multe.

Acum câțiva ani, când cărțile despre yoga erau rare, unei edituri nu-i trebuia decât o carte bună pe acest subiect pentru a avea succes. Dacă oamenii aveau dificultăți să practice yoga, treceau pe la librăria locală, treceau rapid în revistă cele trei sau patru cărți disponibile și cumpărau una.

Astăzi, în schimb, există mai mult de 500 de cărți despre yoga. Nimeni, indiferent cât de motivat ar fi, nu își face timp să le analizeze pe toate înainte să cumpere una. Așa

că, dacă tocmai ai scris una, te afli în fața unei provocări. Nu numai că e o competiție uriașă, dar cărțile noi despre yoga sunt inutile oamenilor care deja s-au lămurit în privința acestui subiect. Toți oamenii aceia care se duceau la librărie acum câțiva ani și au făcut cărțile despre yoga să devină atât de populare, *acum nu le mai cumpără!*

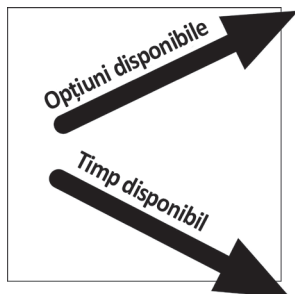
Iată tristul adevăr despre promovarea aproape a orice, fie că este un produs sau un serviciu, fie că este promovat către consumatori individuali sau corporații:

Majoritatea oamenilor nu-ți vor cumpăra produsul. Fie că nu au bani, fie că nu au timp, fie că nu îl vor.

Dacă publicul nu are bani pentru a cumpăra ceea ce vinzi, la prețul la care trebuie să vinzi, atunci nu ai o piață.

Dacă publicul nu are timp să te asculte sau să-ți înțeleagă prezentarea, vei fi tratat ca și cum ai fi invizibil.

Iar dacă un public își face timp să-ți asculte prezentarea, dar hotărăște că nu-ți vrea produsul... ei bine, atunci nu vei ajunge prea departe.



Lumea s-a schimbat. Există mult mai multe opțiuni, dar din ce în ce mai puțin timp pentru a le analiza.

Cu numai 20 de ani în urmă, acest lucru nu era valabil. Pe atunci consumatorii aveau mult mai mult timp și mult mai puține opțiuni. Venitul nostru disponibil era risipit în mai puține feluri, așa că, dacă o companie venea cu o inovație foarte inteligentă (telefonul mobil, de exemplu), găseam o modalitate de a da banii pe ea.

Cu ani în urmă, economia noastră extrem de productivă a găsit un mod de a satisface aproape toate nevoile. Apoi jocul s-a schimbat – acum era vorba numai despre a ne satisface *dorințele*. Comunitatea marketingului ne-a învățat (cu multă publicitate la televizor) să ne dorim din ce în ce mai mult, iar consumatorii și-au dat toată silința să țină pasul.

Dintre oamenii care *s-ar putea* să îți cumpere produsul, majoritatea nu vor auzi niciodată de el. Acum există atât de multe alternative, încât mass-media nu mai poate ajunge cu atâta ușurință la oameni. Consumatorii ocupați ignoră mesajele nedorite, în timp ce competiția (care are deja o cotă de piață de apărut) este dispusă să cheltuiască în plus pentru a și-o menține.

Ba chiar mai rău, e din ce în ce mai greu să ajungi la oameni prin intermediul marketingului bazat pe permisiunea clientului.* Doar pentru că ai adresa de e-mail a unei persoane sau numărul ei de telefon, nu înseamnă că vrea să primească vești de la tine! Și lăsând la o parte problemele mesajelor nedorite, chiar și atunci când oamenii *vor* să

* *Permission media* în engl. Se referă la genul de marketing și de publicitate care necesită autorizarea persoanelor pentru a le trimite mesaje sau e-mail-uri, spre deosebire de mesajele spam nesolicitate sau de publicitatea de la televizor. (n.red.)

primească vești prin telefon, corespondență sau e-mail, sunt șanse din ce în ce mai mici să facă ceva în direcția respectivă. Clienții tăi satisfăcuți prețuiesc mai puțin aceste mesaje, deoarece ele nu le mai rezolvă problemele curente. Companiile se pricep mai bine să înțeleagă ce îi satisface pe consumatorii lor (și, după cum se pare, se pricep mai bine să le ofere acel lucru), așa că ștacheta se tot ridică în privința noutăților pe care le-ai putea oferi despre produse care să aducă și mai multă satisfacție. Nu glumeam în totalitate când l-am citat pe fostul șef al Oficiului de Brevete și Mărci al SUA. Aproape tot ce avem nevoie și ne putem imagina în mod realist *a fost deja* inventat.

Ultimul obstacol este acela că rețelele care fac ideile să se răspândească ca un virus sunt greu de creat pe piețele care sunt în general satisfăcute. Deoarece oamenii de marketing i-au copleșit pe consumatori cu prea mult din toate, sunt mai puține șanse ca oamenii să facă efortul de a-i spune unui prieten despre un produs nou, în afara cazului în care sunt încredințați că prietenul respectiv se va bucura să audă despre el. Când ți-a spus ultima oară cineva despre un analgezic nou? Este un subiect de discuție plictisitor, iar prietenii nu te vor face să-ți pierzi timpul cu asta. E prea mult zgomot, iar consumatorii sunt dornici mai puțin ca niciodată să îl sporească.

Acest lucru este valabil nu doar pentru produsele de consum, ci și pentru achizițiile industriale și cele făcute de firme. Oamenii care cumpără în scopul afacerilor – fie că este vorba de publicitate, piese, servicii, asigurări sau proprietăți – pur și simplu nu mai au atâta nevoie ca înainte. Cei care au ajuns acolo înaintea ta au uriașul avantaj al

inertiei. Dacă vrei să-ți crești cota de piață sau să lansezi ceva nou, ai în față o provocare serioasă.

Concluzia?

- Toate obiectivele clare au dispărut, așa că nu sunt șanse ca oamenii să aibă probleme ușor de rezolvat.
- E greu să ajungi la consumatori pentru că te ignoră.
- Clienții satisfăcuți care le spun prietenilor despre un anumit produs sunt extrem de rari.

Regulile vechi nu mai funcționează chiar atât de bine. Marketingul a murit. Trăiască marketingul.

Moartea complexului industrial-TV

Îți mai amintești de mult ponegritul „complex industrial-militar”? Ideea din spate era simplă. Guvernul a cheltuit bani pentru arme. Companiile au primit bani din impozite pentru a construi arme. Aceste companii au angajat lucrători. Aceștia au plătit impozite. Impozitele au fost folosite pentru a cumpăra și mai multe arme. S-a creat un cerc virtuos: guvernul devenea din ce în ce mai puternic, șomajul scădea și se părea că toată lumea are de câștigat.

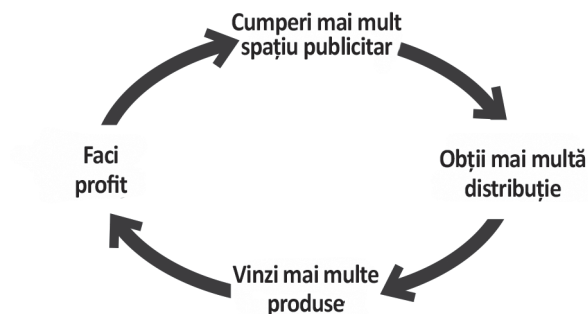
Complexul industrial-militar a fost probabil responsabil pentru multe din relele acestei lumi, dar a reprezentat indiscutabil un sistem simbiotic. Pe măsură ce o jumătate creștea și prospera, la fel se întâmpla și cu cealaltă.

Mai puțin remarcată în ultimii 50 de ani a fost o relație simbiotică foarte diferită, una care a creat fără îndoială mult mai multă bogăție (cu efecte secundare majore) decât complexul industrial-militar. Eu o denumesc *complexul industrial-TV*. Motivul pentru care trebuie să ne îngrijorăm este că se află pe moarte. S-a construit un motor economic uriaș în jurul ideii acestui sistem, iar acum acesta dispare. Moartea complexului este responsabilă pentru cea mai mare parte din harababura existentă în companiile de azi.

Sistemul era simplu: găseai o nișă mare de piață, aflată în creștere și nedominată încă; construiai o fabrică; cum-părai mult spațiu publicitar la TV; reclamele duceau la distribuție cu amănuntul și la vânzări; vânzările țineau fabrica în lucru și aduceau profituri.

Afaceriștii perspicace foloseau apoi toate profiturile ca să cumpere și mai mult spațiu publicitar. Acest lucru a dus la o distribuție mai mare și la mai multe fabrici. În curând, ciclul virtuos era trasat, iar brandul începea să devină mare și profitabil.

Pe măsură ce acesta se consolida, puteai să ceri un preț mai ridicat care să genereze profituri mai mari și astfel să cheltuiești alți bani pentru și mai multe reclame TV. Consumatorii au fost educați să creadă că un produs „văzut la televizor” e dovada calității; ca urmare, căutau produsele văzute la televizor. Brandurile fără reclame au pierdut distribuția și, în cele din urmă, profiturile.



Nu, nu e mare filosofie, dar în parte acesta este motivul pentru care a funcționat atât de bine. Marii comercianți îndrăzneți (ca Procter & Gamble) au putut să domine categorii întregi, folosind această idee simplă.

Sistemul vechi a funcționat și pentru Revlon. Charles Revson a fost unul dintre primii mari agenți de publicitate TV, iar publicitatea i-a crescut spectaculos compania. Pe ce și-a cheltuit profiturile? Pe mai multe reclame la televizor.

În 1962, o agenție de publicitate inteligentă l-a angajat pe Jay Ward, creatorul lui Bullwinkle, și i-a cerut să facă o reclamă. El l-a inventat pe Cap'n Crunch și a venit cu o reclamă animată. Abia după aceea, compania de cereale s-a apucat să facă efectiv cereale. Compania Quaker știa că, dacă are reclama, poate să facă suficientă publicitate încât să imprime imaginea Cap'n Crunch în mintea aproape tuturor copiilor din America. Cerealele erau pe locul al doilea.

Astăzi nu ți-ai putea permite să lansezi Cap'n Crunch, indiferent cine ar face reclama. Copiii nu ți vor acorda atenție. Și nici adulții.

Consumatorii erau precum copiii într-un magazin de dulciuri; aveau buzunarele pline cu monede lucitoare și o dorință arzătoare de a cumpăra. Făceam cumpărături la TV și în magazine. Eram grăbiți și doream să ne umplem casele, frigiderele și garajele.



O trecere în revistă a brandurilor care aparțin companiei Procter & Gamble ne oferă dovezi semnificative despre prezența complexului industrial-TV. Poți să citești lista fără să ți se umple mintea de imagini și cântecele?

Bold, Bounce, Bounty, Cascade, Charmin, Cheer, Cover Girl, Crest, Dawn, Downy, Folgers, Head & Shoulders, Herbal Essences, Ivory, Max Factor, Miss Clairol, Mr. Clean, Nice'n Easy, Noxzema, NyQuil, Oil of Olay, Old Spice, Pampers, Pepto-Bismol, Pringles, Safeguard, Scope, Secret, Tampax, Tide, Vicks, Vidal Sassoon și Zest. Mai adăugă niște prezentări deosebit de enervante, ca cele de la Wisk și Irish Spring, și ideea este evidentă. Publicitatea pentru aceste lucruri funcționa înainte. Și încă foarte bine.

E greu să exagerez eficacitatea acestui sistem. De fiecare dată când cumperi o cutie de cereale pentru micul dejun, vezi în acțiune puterea unei reclame TV. Din cauza unei reclame pe care ai văzut-o probabil acum 30 de ani, cheltui un dolar sau doi în plus pe o cutie de grâu expandat sau porumb îndulcit. Într-o viață de om, acest lucru înseamnă mii de dolari în plus datorită reclamelor TV, și doar pentru cerealele de la micul dejun.

Bineînțeles că nu e doar cazul brandurilor de supermarket. Mai sunt și John Hancock, Merrill Lynch și Prudential. De asemenea, Archer Daniels Midland, Jeep și Ronald

Reagan. Branduri mari, idei mari, cu un impact mare asupra vieții noastre.

Reclamele TV sunt cel mai eficient mijloc de vânzare conceput vreodată. O mare parte din succesul secolului american se datorează faptului că firmele noastre au perfecționat acest mijloc și l-au exploatat la maxim.

Mașinile, țigările, hainele, alimentele – orice lucru căruia i s-a făcut publicitate la televizor a fost schimbat de acest mijloc. Nu numai că oamenii de marketing au folosit televiziunea ca să își promoveze produsele, dar televiziunea însăși a schimbat modul în care produsele erau create și promovate. Ca rezultat, toate *P*-urile marketingului au fost modificate astfel încât să profite de sinergia dintre fabrici și capacitatea de a capta atenția publicului.

Bineînțeles, televiziunea nu este singura care a început să pălească, mai sunt și ziarele și revistele – toate formele de media care întrerup orice formă de activitate a consumatorului. Indivizii și firmele au încetat să le mai acorde atenție.

Complexul industrial-TV a durat o jumătate de secol – mult timp. Atât de mult, încât oamenii care au conceput strategiile și reclamele care au funcționat atât de bine s-au dus. Nu a mai rămas nimeni la Philip Morris sau General Foods, care să își amintească cum era viața înainte ca televiziunea să fi creat giganții birocratici.

Și aceasta este problema. Complexul industrial-TV sângerează și majoritatea oamenilor de marketing habar nu au ce să facă în privința asta. În fiecare zi, companiile cheltuiesc milioane pentru a recrea gloria zilelor complexului industrial-TV. Și în fiecare zi dau greș.

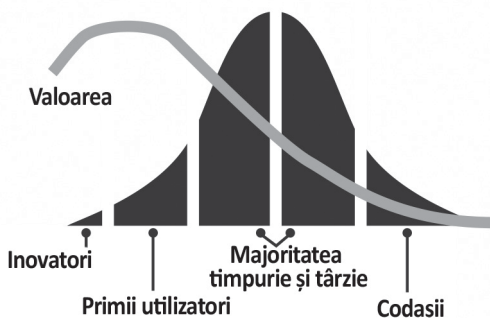
Vechea regulă suna așa:

CREAZĂ PRODUSE SIGURE ȘI OBIȘNUITE ȘI
COMBINĂ-LE CU UN MARKETING EXTRAORDINAR.

Regula nouă este:

CREAZĂ PRODUSE REMARCABILE PE CARE
SĂ LE CAUTE OAMENII POTRIVIȚI.

Putem vedea același lucru într-un grafic simplu:

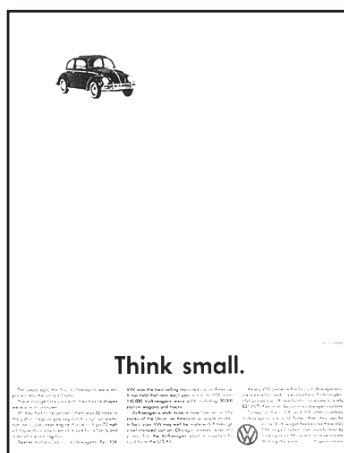


Omul de marketing de ieri prețuia masa de oameni la care putea să ajungă. Obiectivul era reprezentat de centrul curbei negre de mai sus. Marketingul de masă vizează în mod tradițional majoritatea timpurie și târzie deoarece este cel mai mare grup. Dar pe multe piețe, valoarea unui grup nu are legătură cu mărimea lui – ci cu influența pe care o are. Pe această piață, de exemplu, primii utilizatori influențează într-o bună măsură restul curbei, așa că merită mult mai mult să îi convingi pe ei decât să risipești banii pe reclame, încercând să îi convingi pe toți ceilalți.

Înainte și după

EPOCA INDUSTRIALĂ-TV	EPOCA POST-TV
PRODUSE OBIȘNUITE	PRODUSE REMARCABILE
PUBLICITATE PENTRU TOATĂ LUMEA	PUBLICITATE PENTRU PRIMII UTILIZATORI
TEAMA DE EȘEC	TEAMA DE TEAMĂ
CICLURI LUNGI	CICLURI SCURTE
SCHIMBĂRI MICI	SCHIMBĂRI MARI

Să luăm ca exemplu automobilul Beetle

*Reclama prin care Beetle a fost lansat în lume*

Primul model al automobilului VW Beetle nu a fost o mașină chiar atât de nonconformistă cum poate vă amintiți. Vânzările au stagnat, până când a fost salvată de o publicitate genială. Datorită acestei campanii extraordinare din presă și televiziune, mașina a fost profitabilă în Statele

Unite mai bine de 50 de ani. Beetle-ul original este un model reprezentativ al puterii complexului industrial-TV.



În acest caz, forma a fost cea care a funcționat, nu reclamele

Noul Beetle, pe de altă parte, a fost un succes datorită felului în care arăta și a celui în care se conducea. Recenziile bune, recomandările minunate prin viu grai și forma specială care l-au promovat peste tot, iată factorii responsabili pentru succesul noului Beetle. De fiecare dată când un Beetle rotund trecea pe o stradă plină de SUV-uri pătrătoase, se promova singur.

După promovarea noului model Beetle timp de numai trei ani, VW oferă acum stimulente, modele noi și alte caracteristici ca să facă iarăși mașina atrăgătoare. *Vaca* mov funcționează, dar, din păcate, ea nu durează atât de mult ca vechea dominație a televiziunii.

PRODUSE ALE COMPLEXULUI INDUSTRIAL-TV

BARBIE, PRELL, HONEYWELL, UNITED AIRLINES,
MCDONALD'S, MARLBORO, CAP'N CRUNCH,
BATTLING TOPS, EXCEDRIN, BEETLE ORIGINAL

PRODUSE VACA MOV

STARBUCKS, MAGIC CARDS, DR. BRONNER'S, LINUX,
JETBLUE, OUTBACK STEAKHOUSE, MOTEL 6,
MP3, DR. BUKK, PROZAC, NOUL BEETLE

Ce funcționează?

O modalitate de a găsi o teorie foarte bună este să observi ce funcționează în lumea reală și să îți dai seama ce au în comun diversele succese.

În cazul marketingului, totuși, este dificil. Ce ar putea să aibă în comun Four Seasons și Motel 6? În afara faptului că ambele au avut un succes extraordinar și au cunoscut o creștere în domeniul hotelier, nici n-ar putea fi mai diferite. Sau Wal-Mart și Neiman Marcus, ambele aflate în creștere în același deceniu? Sau Nokia (care și-a schimbat hardware-ul la fiecare 30 de zile) și Nintendo (care a promovat același Game Boy 15 ani la rând)?

E ca și cum am încerca să conducem uitându-ne în oglinda retrovizoare. Sigur, aceste lucruri au funcționat, dar ne ajută să prezicem ce va funcționa mâine?

Ceea ce au în comun aceste companii este faptul că nu au nimic în comun. Sunt excepții. Se află la extreme. Extrem de rapide sau extrem de încete. Foarte exclusiviste sau foarte ieftine. Foarte mari sau foarte mici.

Motivul pentru care este atât de greu să-l imiți pe cel mai bun este acesta: liderul este un lider pentru că a făcut ceva remarcabil. Și acel lucru remarcabil este deja luat – nu mai este remarcabil când îl faci și tu.

De ce mă enervează atât de mult *Wall Street Journal*

Wall Street Journal este un exemplu reprezentativ pentru vechiul model de marketing. În fiecare zi, în acest ziar sunt difuzate reclame de o pagină, în valoare de mai mult de un milion de dolari – mărturie a convingerii oamenilor de marketing tradiționali că metodele vechi sunt încă valabile.

O reclamă de o pagină în *Wall Street Journal* costă mai mult decât o casă în Buffalo, New York. Pagină după pagină de reclame cenușii și anoste, fiecare prezentând un produs anost al unei companii anoste.

Dacă ai lua 90% din aceste reclame și ai schimba logo-urile între ele, nimeni nu și-ar da seama. Înlocuiește fotografia unui tip cu pălărie neagră cu fotografia unui angajat asiatic serios și zâmbitor și nimeni nu și-ar da seama.

Într-o dimineață în care aveam timp de pierdut într-un hotel de clasă, am întrerupt câțiva oameni care citeau acest ziar la micul dejun. Am așteptat până au terminat prima secțiune și apoi i-am întrebat dacă ar putea să denumească doar două dintre companiile care publicaseră reclame de o pagină. Nici măcar unul singur nu a putut face asta.

Am luat apoi una dintre reclame, am îndoit partea de jos cu logo-ul și i-am întrebat pe cititori cărei companii îi aparținea reclama. Habar n-aveau.

În cele din urmă le-am pus întrebarea de un milion de dolari (literalmente). Au solicitat vreodată mai multe informații despre un produs ca urmare a faptului că văzuse-ră o reclamă de o pagină în *Wall Street Journal*?

Probabil că ai ghicit răspunsul.

Nu doar televiziunea a luat sfârșit. Aproape toate metodele prin care oamenii de marketing își fac promovare devin mai puțin eficiente (fie că vând firmelor sau consumatorilor individuali).

Iată textul în întregime al unei reclame de o pagină dintr-o ediție recentă a *Wall Street Journal*:

FACEȚI CUNOȘTINȚĂ CU NOUL NUME AL KPMG ȘI EPOCA ÎMPUTERNICIRII

AM FĂCUT MAI MULT DECÂT SĂ NE SCHIMBĂM NUMELE. AM PUS BAZELE UNUI NOU ÎNCEPUT. O EPOCĂ A ÎMPUTERNICIRII. CEEA CE FACE *BEARING POINT* – CUNOSCUȚĂ ÎNAINTE SUB NUMELE DE *KPMG CONSULTING* – GATA SĂ ÎȘI ASUME CONDUCEREA ÎN ROLUL DE CEA MAI INFLUENTĂ ȘI MAI RESPECTATĂ FIRMĂ DE CONSULTANȚĂ ÎN AFACERI ȘI INTEGRARE DE SISTEME DIN LUME. DEȘI NE-AM SCHIMBAT NUMELE ÎN *BEARING POINT*, CEEA CE NU AM SCHIMBAT ESTE MENTALITATEA – DORINȚA DE A NE FACE TREABA. ȘI DE A O FACE BINE. OBIECTIVUL NOSTRU ESTE SĂ NE AFLĂM PE LISTA TUTUROR. ÎN VÂRF, DESIGUR. VOM ÎNDEPLINI ACEST OBIECTIV ÎN ACELAȘI FEL ÎN CARE AM ACȚIONAT TIMP DE MAI MULT DE 100 DE ANI. PRIN COMUNICARE DIRECTĂ. PRIN EXPERIENȚĂ PRACTICĂ. CU PASIUNE. OFERINDU-LE CLIEȚILOR ACTUALI ȘI VIITORI MAI MULT DECÂT CONSULTANȚĂ. AJUTÂNDU-I SĂ ÎȘI ECHILIBREZE AFACEREA ȘI SISTEMELE PENTRU

A-ȘI ATINGE OBIECTIVELE DORITE. FURNIZÂNDU-LE INFORMAȚIILE POTRIVITE PENTRU A-ȘI FACE AFACEREA MAI PROFITABILĂ. DEOARECE INFORMAȚIILE POTRIVITE ADUC CUNOAȘTERE. IAR CUNOAȘTEREA ÎNSEAMNĂ PUTERE. ÎMPĂRTĂȘIREA EI ÎNSEAMNĂ ÎMPUTERNICIRE.

Această reclamă a fost scrisă de un comitet. A fost aprobată de un comitet. Nimeni nu o va ține minte; nimeni nu o va arăta unui coleg. Publicitatea nu trebuie să fie atât de proastă. Ar putea fi remarcabilă. Ar putea să contribuie la răspândirea veștilor despre un produs remarcabil.

Doar pentru că este o reclamă, asta nu înseamnă că nu poate fi remarcabilă. Dacă scopul celor care au făcut-o ar fi fost să creeze un impact măsurabil – să creeze reclame care să îi facă pe oameni să simtă realmente un interes viu și să le vorbească și colegilor despre asta – reclamele ar fi mult mai bune decât sunt astăzi. Dar nici asta nu ar fi de ajuns.

Scopul nu este notorietatea

Vechea gardă din marketing se grăbește să apere puterea reclamelor TV. Sunt încântați să arate marile povești de succes din trecut și să lămurească plini de entuziasm de ce numai televiziunea poate obține notorietatea necesară pentru a lansa un produs nou sau pentru a menține unul existent.

Cu toate acestea, Sergio Zyman, expertul în marketing care a fost prezent în cea mai mare parte a renașterii companiei Coca-Cola, arată că două dintre cele mai populare reclame TV din toate timpurile – „Aș vrea să învăț lumea să cânte” („I’d like to teach the world to sing”) și „Mean Joe Greene” – nu au vândut nici măcar o sticlă de Coca-Cola în plus. Au fost distractive și au atras atenția, dar nu s-au transformat într-un profit sporit. El glumește spunând că reclama ar fi trebuit să fie: „Aș vrea să învăț lumea să bea”.

După cum spune Sergio: „Kmart are destulă notorietate. Și ce-i cu asta?”.

Dorința și calea

Nu cred că e criză de idei remarcabile. Cred că afacerea ta are o mulțime de ocazii extraordinare ca să faci lucruri extraordinare. Nu, ceea ce lipsește nu sunt ideile, ci dorința de a le aplica.

Obiectivul meu cu *vaca mov* este să te lămuresc că e mai sigur să îți asumi riscuri – să îți consolidezi dorința de a face lucruri cu adevărat uimitoare. După ce te vei convinge că metodele vechi nu duc decât în jos, va fi chiar mai imperativ să creezi lucruri despre care merită să se vorbească.

Totuși, una dintre cele mai bune scuze cu care vor veni colegii tăi este aceea că nu au capacitatea de a găsi o idee extraordinară sau, dacă o au, nu știu cum să distingă o idee extraordinară de altele fără valoare. Această carte nu este destul de lungă pentru a prezenta toate tehnicile

spectaculoase de succes pentru brainstorming, formarea ideilor și creativitate, care sunt folosite de companiile din toată lumea. Ceea ce pot totuși să fac este să evidențiez ideile principale, lucrurile specifice pe care le poți face chiar de mâine, pentru a deveni remarcabil. Dacă ai dorința, vei găsi și calea.

Simbolul ■ va marca cele mai bune idei răs-pândite pe tot cuprinsul cărții.

Studiu de caz: Urcăm?

Lifturile nu sunt cu siguranță un produs de consum obișnuit. Pot să coste cu ușurință mai mult de 1 milion de dolari, sunt instalate în general la început, când se construiește clădirea, și nu sunt de mare folos dacă aceasta nu are mai mult de trei sau patru etaje.

Cum concurează atunci pe piață o companie de lifturi? Până nu de mult, vânzarea lor presupunea o mulțime de partide de golf, prânzuri și relații pe termen lung cu agenții-cheie de achiziții ai dezvoltatorilor imobiliari majori. Fără îndoială că acestea continuă, dar Schindler Elevator Corporation a schimbat radical regulile jocului, elaborând o *vacă mov*.

Intră în birourile Cap Gemini din Times Square și te vei afla față în față cu o soluție fascinantă. Problema? Fiecare călătorie cu liftul este practic ca una cu un tren local. Liftul se oprește de 5, 10, 15 ori până ajungi la etajul dorit. Pentru tine este sâcâitor, dar pentru clădire este o problemă uriașă și costisitoare. În timp ce liftul se oprește la fiecare etaj,

oamenii de pe hol devin din ce în ce mai frustrați. Clădirea are nevoie de mai multe lifturi, dar nu există bani pentru a le cumpăra și nici loc unde să fie montate.

Rezolvarea? Atunci când ajungi la lifturi, introduci etajul dorit pe un panou de comandă centralizat. Ca răspuns, acesta îți spune ce lift te va duce până acolo.

Prin această operațiune simplă, Schindler a reușit să transforme fiecare lift într-unul expres. Liftul te duce imediat la etajul 12 și vine imediat înapoi la parter. Acest lucru înseamnă că de-acum clădirile pot fi mai înalte, că au nevoie de mai puține lifturi pentru un anumit număr de oameni, așteptarea este mai scurtă, iar clădirea poate să folosească spațiul prețios pentru oameni, nu pentru lifturi. Un câștig uriaș, implementat cu un cost remarcabil de mic.

Există în lume vreun dezvoltator imobiliar semnificativ care să nu știe nimic de această descoperire? Puțin probabil. Și chiar nu contează câte reclame sau lansări organizează competiția; acum, nu mai obțin decât roadele neîncrederii.

■ În loc să încerci să îți folosești tehnologia și competența ca să faci un produs mai bun pentru comportamentul standard al utilizatorilor tăi, încearcă să-i inviți pe aceștia să își schimbe comportamentul pentru a face produsul să funcționeze mai bine în mod spectaculos.

Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Tide?

Tide este fără îndoială cel mai bun detergent de rufe din istorie. În fiecare an, Procter & Gamble investește milioane de dolari și plătește o echipă de chimiști de mână întâi pentru a duce tot mai departe performanța detergentului Tide.

E bine că face acest lucru?

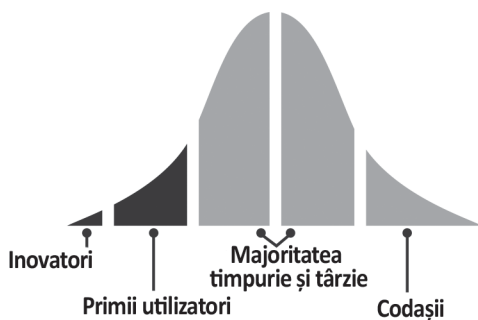
Tide a avut succes de timpuriu datorită unei combinații de reclame TV bune, unei distribuții foarte bune și unui produs extraordinar. Totuși, pe măsură ce complexul industrial-TV s-a prăbușit, reclamele au contat din ce în ce mai puțin. Acum, odată cu ascensiunea Wal-Mart, distribuția este mai hotărâtoare ca niciodată. Un lanț de magazine este responsabil pentru o treime din vânzările detergentului Tide. Fără Wal-Mart, Tide este mort.

Așadar, ce ar trebui să facă P&G? Sunt șanse ca ei să vină cu o inovație adevărată, o descoperire remarcabilă pe care să o observe chiar și cumpărătorii ocazionali de detergent? Sau îmbunătățirile treptate sunt în mare măsură rămășițele unei alte perioade, una în care oamenilor chiar le păsa de rufe?

Gândirea tradițională de a te face remarcabil i-ar pune pe cei de la P&G să ia profiturile cât ele încă există. Să taie cheltuielile pentru cercetare, să mărească prețul atât cât se poate ca să rămână practic și să bage profiturile progresive în crearea unor produse noi, tot mai radicale și mai interesante. Dacă nu sunt șanse ca prezenta activitate a departamentului de cercetare-dezvoltare să genereze o răsplată demnă de atenție, ce rost are?

▣ Dacă nu sunt șanse ca viitorul unui produs să fie remarcabil – dacă nu îți poți imagina un viitor în care oamenii să fie fascinați în continuare de produsul tău – e timpul să îți dai seama că regulile jocului s-au schimbat. În loc să investești într-un produs aflat pe moarte, ia profiturile și reinvestește-le în ceva nou.

Cum să intri



Numai oamenii din partea stângă a curbei care își asumă riscuri și răspândesc ideile sunt dispuși să-ți acorde atenție.

Dacă privim curba difuzării ideii, vedem că volumul mare de vânzări ale produsului vine *după* ce acesta a fost adoptat de consumatorii dispuși să încerce ceva nou. Acei primi utilizatori creează un mediu în care majoritatea timpurie și târzie se simte în siguranță cumpărând noul

articol. Vânzările care contează nu vin până când partea stângă a curbei nu este complet acaparată.

Totuși, informația importantă de aici este aceea că marea majoritate a curbei te ignoră de fiecare dată. Oamenii din majoritatea timpurie și târzie își ascultă semenii experimentați, dar pe tine te vor ignora. Este foarte tentant să sari peste partea stângă și să țintești direct la centrul apetisant, dar acest lucru nu mai funcționează.

Indiferent de domeniu, noile produse și servicii de succes urmează acest tipar familiar după ce sunt lansate. Prima dată sunt achiziționate de către inovatori. Aceștia sunt oamenii de pe o anumită piață, cărora le place să aibă primii ceva. E posibil ca nici măcar să nu aibă nevoie de produs; pur și simplu și-l doresc. Inovatorii sunt cei care stau pe rândul din față la o prezentare de modă în Paris, se duc la expozițiile Internet World și citesc reviste de afaceri inovatoare.

Pe curba lui Moore, imediat lângă inovatori, sunt primii utilizatori. Primii utilizatori sunt oamenii care pot să beneficieze efectiv de pe urma folosirii unui produs nou și care sunt dornici să își mențină un ușor avantaj în fața restului populației, căutând produse și servicii noi. Poate fi un mijloc nou de investiții (obligațiuni cu cupon zero, să zicem) sau chiar un nou serial TV, dar în orice piață semnificativă, acest public este considerabil și dispus să cheltuiască bani.

În urma primilor utilizatori, vine încet majoritatea timpurie și târzie. Acești consumatori nu își doresc neapărat un produs sau un serviciu nou care să le poată aduce avantaje,

dar dacă destui semeni de-ai lor îl încearcă și vorbesc despre el, acești imitatori se vor alătura probabil și ei.

Este esențial să înțelegi două lucruri în legătură cu acest grup mare și profitabil. În primul rând, acești oameni se pricep de minune să te ignore. Ei au probleme care li se par mult mai însemnate decât cele pe care le rezolvă produsul tău și nu sunt dispuși să investească timp ca să asculte ce ai de spus.

În al doilea rând, adesea nu îi ascultă nici măcar pe inovatorii din partea stângă a curbei. Majoritatea timpurie și târzie vrea protocoale, sisteme și siguranță, lucruri pe care produsele noi rareori le oferă. Nenumărate produse nu au reușit niciodată să înainteze prea mult pe curbă, pentru a ajunge la acești oameni. Și dacă nu își ascultă nici măcar prietenii, de ce te-ar asculta pe tine?

În sfârșit, codașii completează curba, ajungând și ei să cumpere un casetofon atunci când noi, restul, am trecut la CD-uri. Dacă cineva se adaptează, atunci ei sunt aceia. Nu folosesc ceva nou până când nu se învechește într-atât încât ceea ce au folosit înainte este depășit, nu mai e practic și nici măcar disponibil.

Nimeni nu este nerăbdător să se adapteze la produsul tău. Marea majoritate a consumatorilor sunt fericiți. Prinși pe loc. Preferă ceea ce au. Nu caută un înlocuitor și nu le place să se adapteze la ceva nou. Nu ai puterea să îi obligi. Singura șansă pe care o ai este să vinzi oamenilor cărora le place schimbarea, le plac lucrurile noi, care caută în mod activ ceea ce vinzi. Apoi speri că ideea se va răspândi, trecând de la primii utilizatori la restul celor din curbă. După ce primii utilizatori acceptă ceea ce vinzi, ei sunt cei care

vor vinde majorității timpurii – nu tu. Și nu vor vinde bine. (Moore vorbește detaliat despre cum să te miști prin restul curbei. Recomand din inimă această carte).

Trebuie să concepi un produs destul de remarcabil pentru a atrage primii utilizatori – dar destul de flexibil și de atrăgător încât acestora să le fie ușor să răspândească ideea celor din restul curbei.

Camerele foto digitale au prețuri atractive de aproximativ 5 ani. La început, numai pasionații de gadget-uri și computere le cumpărau. Camerele foto digitale erau un pic mai complicat de folosit și calitatea nu era extraordinară. Cu timpul, producătorii lor au fost extrem de preocupați de rezolvarea ambelor probleme și au fost răsplătiți de vânzări care au crescut spectaculos. Camerele foto digitale erau pe cale să înlocuiască aparatele foto cu film. Această schimbare nu a fost provocată de campanii publicitare extraordinare ale companiilor de aparate foto. A fost în schimb rezultatul direct al primilor utilizatori care au „vândut” cu succes camerele prietenilor lor.

Camerele foto digitale se răspândesc deoarece oferă comoditate și au avantajul prețului în fața aparatelor foto cu film. În plus, aceste avantaje sunt evidente, e ușor să vorbești despre ele, să le demonstrezi și trebuie practic să fie amintite de fiecare dată când un prim utilizator vede un codaș scoțând un aparat foto cu film.

A fi remarcabil în modul potrivit te ajută în două feluri. În primul rând, vei atrage mult mai ușor oamenii aflați în partea stângă a curbei. Iar în al doilea rând, va fi mai ușor pentru acești primi utilizatori să le vândă convingător semenilor din restul curbei.

Ideile care se răspândesc, câștigă

Un brand (sau o nouă ofertă de produs) nu este altceva decât o idee. *Ideile care se răspândesc au șanse mai mari să aibă succes decât cele care nu se răspândesc.* Eu le denumesc *idei-virus*.

Avocații brandului sunt agenții-cheie în răspândirea unei idei-virus. Aceștia sunt experții care le spun tuturor colegilor, prietenilor sau admiratorilor lor despre un produs sau serviciu nou în domeniul căruia sunt percepuți ca fiind o autoritate. Avocații brandului sunt cei ce lansează și mențin ideile-virus. E posibil ca inovatorii și primii utilizatori să fie primii care îți cumpără produsul, dar dacă nu vorbesc despre el, nu îți vor răspândi ideea. Se folosesc în mod egoist de o idee nouă sau nu au credibilitatea să o răspândească și altora. Și într-un caz, și în celălalt, ei sunt o fundătură când vine vorba de răspândirea unei idei.

Orice piață are câțiva avocați ai brandului. Ei sunt adesea primii utilizatori, dar nu întotdeauna. Pentru a crea o idee-virus, este esențial să găsești și să seduci aceste persoane.

Așadar, cum creezi o idee care să se răspândească? Nu încerca să faci un produs pentru toată lumea, deoarece va fi un produs pentru nimeni. Produsele pentru toată lumea sunt toate luate. Avocații brandurilor din aceste piețe uriașe au prea multe opțiuni și sunt prea mulțumiți ca să mai ai șanse să le captezi interesul.

Metoda de a pătrunde în curentul principal este să vi-zezi o nișă în locul unei piețe uriașe. În cazul unei nișe, poți segmenta o bucată din curentul principal și poți crea o

idee-virus atât de focalizată, încât să pună stăpânire pe acea porțiune mică de piață care va răspunde cu adevărat la ceea ce vinzi. Primii utilizatori din această nișă de piață sunt mai dornici să asculte ce ai de spus. Sunt șanse mai mari ca avocații brandului din această nișă să vorbească despre produsul tău. Și cel mai bine, piața este destul de mică încât cele câteva persoane care vorbesc despre tine să te poată face să pătrunzi în masa hotărâtoare de care ai nevoie pentru a crea o idee-virus.

Apoi, dacă ești priceput și ai noroc, inovația se va răspândi. După ce pune stăpânire pe nișa originală, ea va migra către mase.

■ Nu întâmplător unele produse prind iar altele nu. Atunci când apare o idee-virus, e din cauză că toate piesele virale se potrivesc. Cât de lin și de ușor poate fi răspândită ideea ta? Cât de des vor vorbi oamenii despre ea prietenilor? Cât de unit este grupul-țintă – discută mult între ei? Se încred unii în alții? Oamenii cu cele mai multe șanse să-ți răspândească ideea se bucură de o reputație bună? Cât de persistentă este – e o modă trecătoare care trebuie să se răspândească rapid înainte să piară, sau ideea are potențial să reziste pe piață (și poți investi astfel în răspândirea ei de-a lungul timpului)?

Supune acestei analize toate proiectele de produse noi și vei descoperi care au cele mai multe șanse să prindă. Acelea sunt produsele și ideile care merită lansate.

Marea neînțelegere

Problema cu cărțile pe care le-am menționat anterior – *Traversarea abisului*, *The Tipping Point* și *Unleashing the Ideavirus* – este aceea că mulți oameni de marketing și-au făcut exact ideea greșită.

Oamenii de marketing care citesc astfel de cărți ajung adesea la concluzia că aceste idei sunt artificii care funcționează din când în când sau că ideile sunt răspândite automat și natural. O idee devine o idee-virus. Traversează abisul. Ajunge la un punct critic. Toți acești consumatori par a fi ocupați să răspândească ideea ta de la o persoană la alta, astfel încât tu să poți să te relaxezi și să aștepti să apară succesul.

În același timp, prostănacii de la Procter & Gamble, Nike și Colgate-Palmolive cheltuiesc 4 miliarde \$ pe an pentru publicitate.

Știi ceva? Ambele grupuri greșesc. Deși ideile-virus sunt uneori rezultatul norocului (gândește-te, de exemplu, la Macarena sau Pet Rock*), marea majoritate a poveștilor de succes ale produselor sunt proiectate din prima zi să aibă succes.

* Piatră vândută pe post de „animal de companie”. (n.tr.)

În marketingul din lumea post-televiziune nu mai este vorba despre realizarea unui produs atractiv, interesant, drăguț sau amuzant *după* ce este proiectat și construit – este vorba despre a-l proiecta să fie viral de la început. Produsele care sunt proiectate să aibă această caracteristică – cu mecanisme de siguranță incluse pentru consumatorii precauți – au mult mai multe șanse să reușească decât produsele care nu sunt proiectate astfel. *Se discută* de serviciile despre care *merită* să discuți.

Truda și numeroșii bani pe care îi cheltuiai înainte pe publicitatea în presă și la TV se duc acum pe cheltuieli repetate pentru proiectare și îndreptarea defectelor. La drept vorbind, marketingul consumă mai mult timp și este mai scump decât era înainte. Numai că acum cheltuiești banii mai devreme în acest proces (și repeți mai des procesul). Acest lucru merită evidențiat: *vaca mov* nu este o scurtătură ieftină. Ea este, totuși, cea mai bună (poate *singura*) strategie de creștere.

Vaca mov nu este ieftină, dar funcționează. Trebuie să înțelegem că investiția este chiar mai inteligentă decât cumpărarea unui spațiu de reclamă la Super Bowl.

Cine ascultă?

Mă fac vinovat de puțină exagerare. Cu toată îngrijorarea excesivă privind complexul industrial-TV și predicțiile despre decesul întregii mass-media, este ușor să tragi concluzia pripită că reclamele nu funcționează deloc – că orice consumator le evită și le ignoră pe toate.

Bineînțeles că nu este adevărat. Reclamele funcționează – nu la fel de bine ca înainte și poate nu sunt eficiente în ce privește costurile, dar ele atrag oricum atenția și generează vânzări. Reclamele cu un public-țintă sunt mult mai eficiente din punct de vedere al costului, dar, cu toate acestea, majoritatea eforturilor din publicitate și marketing nu vizează niciun public-țintă. Sunt ca niște uragane care se năpustesc de-a dreptul peste o piață, afectându-i pe toți oamenii la fel, indiferent cine sunt aceștia și ce vor. Este o risipă uriașă, o risipă atât de mare încât este ușor să afirmi că publicitatea nu funcționează. Da, uneori acest uragan te va scuti de osteneala de a trece de la stânga la dreapta. Uneori întreaga piață are nevoie de ceva anume, știe că are nevoie și este dispusă să-ți acorde atenție. Dar cuvântul-cheie aici este *uneori*.

Uneori înseamnă destul de rar – atât de rar, încât este o risipă de resurse, iar asta fiindcă marea majoritate a reclamelor ajung la persoane care nu se află pe piață pentru produsul respectiv sau care foarte probabil nu le vor vorbi prietenilor despre descoperirea lor.

În schimb, funcționează un fel foarte diferit de reclamă. De ce? Ce au unele reclame și produse care au succes, în vreme ce altele nu reușesc? De ce, de exemplu, funcționează atât de bine reclamele mici, numai cu text, de pe Google, în timp ce bannerele țipătoare și enervante de pe toată pagina de Yahoo dau rezultate atât de proaste?

Trebuie să începem prin a arunca o altă privire la puterea aflată în ecuația marketingului. În zilele de altădată, oamenii de marketing *ținteau* consumatorii. Tipii inteligenți care realizau reclamele munceau mult ca să se

asigure că reclama lor era potrivită pentru piața-țintă, după care era transmisă în media care ajungea la acea piață. Cu toate acestea, în stabilirea pieței-țintă este implicită și opinia că depinde de oamenii de marketing să hotărască cine și când va acorda atenție produsului.

Astăzi, bineînțeles, este adevărat exact opusul. Consumatorii sunt cei care aleg. Ei aleg dacă îți acordă atenție sau te ignoră. Cum aleg? Sunt șanse mai mari ca unii consumatori să asculte mai mult decât alții? Ce îi separă pe cei care ascultă de ceilalți?

Marele secret al reclamelor Google este că sunt și relevante din punct de vedere al contextului, și prezentate acelei gen de persoană care e mai probabil să reacționeze la ele. O „reclamă” Google apare la doar câteva secunde după ce ai tastat un cuvânt de căutare pentru exact același articol! Compară asta cu întreruperea zgomotoasă și nepoftită a unui consumator mai puțin concentrat și diferența este clară.

În orice moment, în orice piață, unii oameni sunt numai urechi. Vor să primească vești de la tine. Se uită în Pagini Aurii, se abonează la reviste de specialitate și vizitează site-uri pe internet în căutarea mai multor informații. Unii dintre acești oameni vor cumpăra în cele din urmă; unii doar se uită.

Iată așadar și marea idee:

ESTE INUTIL SĂ FACI PUBLICITATE PENTRU TOATĂ LUMEA
(CU EXCEPȚIA AVOCAȚILOR BRANDULUI CARE
AU INFLUENȚĂ).

Trebuie să faci această publicitate atunci când consumatorii caută efectiv ajutorul și într-un loc în care te vor găsi. Bineînțeles că este o idee bună să faci publicitate pentru o persoană interesată, dar adevăratul câștig apare atunci când persoana care ascultă este un potențial avocat al brandului și poate să dea vestea mai departe prietenilor și colegilor săi.

Evident că șansele ca reclama ta să ajungă la acest public select sunt mici. Restul timpului trebuie să-l investești în *vaca mov*. Produse, servicii și tehnici atât de utile, de interesante, de șocante și demne de a fi remarcate, încât piața va dori să asculte ce ai de zis. Ba nu, de fapt trebuie să dezvolți produse, servicii și tehnici pe care piața le va căuta efectiv.

Cine trișează

- *JetBlue Airways trișează*. Organizarea lor pe principiul tarifelor scăzute, al aeroporturilor cu trafic redus și personalului tânăr, neafiliat vreunui sindicat, le dă un avantaj necinstit.
- *Starbucks trișează*. Fenomenul cafè-bar a fost inventat de ei, iar acum, de câte ori ne gândim la cafea, ne gândim la Starbucks.
- *Vanguard trișează*. Din cauza fondurilor lor de index cu tarife scăzute, unui broker cu servicii complete îi este imposibil să concureze cu ei.
- *Amazon.com trișează*. Transportul lor gratuit și gama uriașă de produse le dau un avantaj necinstit în fața magazinului de cartier.

- *Google trișează.* Ei au învățat din greșelile portalurilor de primă generație și nu au problemele colegilor.
- *Wendy's trișează.* Flexibilitatea lor le permite să ofere șase aperitive pe bază de salată, atrăgând o mare parte din piața adulților.
- *Ducati trișează.* Deoarece nu trebuie să facă motociclete pentru toată piața, se pot specializa în motociclete speciale, care le aduc un profit mare și care se vând în fiecare an.
- *HBO trișează.* Deoarece trebuie să programeze seriale originale numai într-o seară din săptămână, HBO se poate concentra, poate investi și alege ce e mai bun din toate televiziunile.

Niciuna dintre aceste companii nu folosește vechile tehnici bazate pe publicitate, pentru a câștiga. Pentru competitorii lor bine ancorați în trecut (dar neliniștiți), ele par că trișează deoarece nu joacă după reguli.

Tu de ce nu trișezi?

Cui îi pasă?

Nu poți obliga oamenii să te asculte. Dar poți să-ți dai seama cine e mai probabil să o facă atunci când vorbești, iar apoi poți să inventezi combinația potrivită de *P*-uri pentru a-i copleși cu oferta ta, care se potrivește perfect cu ceea ce caută ei.

Chiar dacă te ascultă cineva, oferta ta cu privire la ceva „un pic mai ieftin”, „un pic mai bun” sau „un pic mai ușor” este doar o pierdere de vreme. Avocații brandului care au influență, oamenii care au o problemă de rezolvat – sunt dispuși să-ți asculte povestea doar dacă este cu adevărat remarcabilă; altfel ești invizibil.

Întrebarea „cine ascultă?” nu determină doar succesul produselor individuale, ci și statutul unor piețe întregi. Gândește-te puțin la muzica clasică.

Industria muzicii clasice este acum oficial muribundă. Producătorii mari au de suferit. Orchestrele văd cum dispar banii pentru înregistrări. Practic nu se mai scrie și nu se mai înregistrează nicio lucrare nouă sau importantă din punct de vedere comercial.

De ce?

Fiindcă nimeni nu ascultă.

Avocații influenți ai brandului au deja toată muzica pe care o vor cumpăra vreodată. Tot ce e vechi și a meritat să fie înregistrat, *a fost* deja înregistrat – și destul de bine, mulțumim. Așa că cei care pot influența piața nu mai caută.

Cum ei nu mai caută, toți acei oameni aflați mai încolo pe curba lui Moore, care le caută sfatul sau ascultă posturile de radio, sunt ocupați să cumpere variante ale clasicilor la prețul redus de 8 \$. Pentru companiile de înregistrări și pentru orchestre nu mai rămân bani. Deoarece ascultătorii nu mai caută, compozitorii se îndreaptă către muzica de film sau încep să tundă gazonul pentru a-și câștiga existența. Atenția publicului este blocată și nimeni din domeniul

muzical nu are suficienți bani pentru a schimba această dinamică. Oamenii de marketing din muzică nu pot să cumpere destul spațiu pentru reclamă sau să ajungă la destule persoane influente care să răspândească vestea despre muzica nouă și interesantă. Așa că întreaga piață stagnează.

În acest caz, ideea *nu* este că industria muzicală ar trebui să găsească o cale mai bună de a rezolva această problemă. Nu are nevoie de o formă mai bună de publicitate. Ideea ar putea fi că *nu există* o cale mai bună. Producătorul de muzică Naxos (cei care vând CD-urile de 8 \$) se descurcă de minune. De ce? Deoarece au organizat marketingul de produs în toate formele lui în jurul ideii că avocații brandului doreau variante bune și ieftine ale muzicii pe care o știau deja. Naxos a avut dreptate. Piața a încetat să mai asculte. Naxos a câștigat.

Departamentul pentru muzică clasică al companiei Sony nu poate concura, pentru că ei nu sunt organizați la nivel de produs sau promovare ca să câștige în acest joc. Așa că au fost reduși la tăcere.

Când te confrunți cu o piață în care nu ascultă nimeni, cel mai inteligent plan este de obicei să o lași baltă. Planul B este să ai perspectiva și curajul de a urmări o serie de *vaci mov*, să lansezi o ofertă promoțională de produse/servicii care să îi facă cumva pe oamenii potriviți să asculte.

Nu toți clienții sunt la fel

Michael Schrage scrie despre o bancă mare care a descoperit că 10% dintre clienții ei foloseau *în fiecare zi* serviciul de banking online, în vreme ce restul îl foloseau aproximativ o dată pe lună. La prima vedere, un consultant ar susține că banca nu ar trebui să mai cheltuiască atât de mult pentru acest serviciu, întrucât e atrăgător numai pentru inovatori și unii dintre primii utilizatori. Însă o investigație mai amănunțită a arătat că acest grup reprezenta aproximativ 70% din depozitele băncii.

Este ușor să te uiți la curba difuzării unei idei și să hotărăști că cel mai interesant, mai profitabil și mai minunat loc în care să te afli este în centru, acolo unde sunt toți oamenii. Cu toate acestea, rareori este adevărat. Adesea, părțile valoroase sunt localizate într-o parte sau în alta. Ceea ce ar putea înțelege această bancă este că, dacă s-ar concentra pe acești clienți inovatori, ar putea să aducă chiar și mai mulți clienți extrem de profitabili, amatori de risc, lăsând sectorul lent și aflat în declin să caute alte bănci (mai puțin profitabile).

■ Diferențiază-ți clienții. Găsește cel mai profitabil grup. Găsește grupul cu cele mai multe șanse să vorbească despre ideea ta. Dă-ți seama cum să dezvolti/să faci publicitate/să răsplătești fiecare grup. Ignoră-i pe restul. Reclamele (și produsele!) tale nu ar trebui să satisfacă masele. Reclamele (și produsele) tale ar trebui să satisfacă clienții pe care i-ai alege tu personal, dacă ar fi posibil acest lucru.

Legea numerelor mari

Magia mass-mediei și a internetului este legată în întregime de numerele mari: 20 de milioane de oameni care se uită la *Clanul Soprano*; 100 de milioane care se uită la Super Bowl; un miliard care se uită la premiile Oscar; 3 milioane de oameni care folosesc KaZaA în același timp, tot timpul; 120 de milioane de utilizatori înregistrați la Yahoo!. Numerele conferă putere.

Ce-ar fi dacă numai unul dintr-o mie de telespectatori ai premiilor Oscar ți-ar încerca produsul? Ce-ar fi dacă un membru din fiecare familie din China ți-ar trimite o monedă de 5 cenți?

Problema cu numerele mari este că ele sunt aproape întotdeauna însoțite de fracții cu numitori uriași. Dacă ajungi la 100 de milioane de oameni, dar numai 0,000001% din public îți cumpără produsul, ei bine, tocmai ai vândut exact o unitate.

Cu ani în urmă, când am prezis decesul reclamei-banner așa cum o știm, oamenii au râs de mine. La acea vreme, reclamele-banner erau vândute pentru un CPM de 100 \$. (CPM este costul pe mia de afișări ale reclamei). Asta înseamnă că plătești 100 \$ pentru o mie de bannere.

Ceea ce au realizat în curând cei din publicitate care au folosit măsurătorile (uriașa minoritate) a fost că, de fiecare dată când au cumpărat o mie de bannere, au obținut exact zero clicuri. Bannerele aveau o rată de succes mai mică de 0,000001%. Se aplica legea numerelor mari.

Astăzi poți cumpăra reclame-banner pentru mai puțin de un dolar pe mie – o scădere de 99 de procente. Am făcut

o tranzacție cu un site de unde am cumpărat 300 de milioane de reclame-banner la un preț total de 600 \$. Chestia amuzantă este că am pierdut bani în această tranzacție. Acele 300 de milioane de bannere (mai mult de un banner pentru fiecare persoană din Statele Unite) au dus la vânzări în valoare de mai puțin de 500 \$.

Pe măsură ce consumatorii se pricep din ce în ce mai bine să ignore mass-media, aceasta nu mai funcționează. Desigur, există mereu artificii care au efect (îmi vin în min-te paginile online animate sau anunțurile publicitare pentru produse în emisiunile TV de tip reality-show), dar marea majoritate a publicității obișnuite este victima acestei legi irevocabile.

SoundScan este o companie ingenioasă cu un produs fascinant. Lucrând cu comercianții și companiile de înregistrări, SoundScan știe exact câte copii sunt vândute din fiecare album lansat, în fiecare săptămână, în toată țara.

Lucrul surprinzător este că multe dintre discuri se vând în foarte puține exemplare. În 2002, *New York Times* a relatat că, din mai mult de 6.000 de albume distribuite de marii producători, numai 112 s-au vândut în mai mult de 500.000 de copii anul trecut. Din foarte multe titluri nu se vinde nici măcar *un* exemplar în unele săptămâni. Ce trebuie să faci ca să găsești un străin, să ajungi la el, să îl înveți și apoi să îl faci să intre într-un magazin și să cumpere ceea ce vinzi? E tare greu.

În aproape orice piață care a fost evaluată, „brandul de top” are un avantaj uriaș în fața celorlalte. Fie că este vorba despre procesoare de texte, reviste de modă, site-uri de internet sau saloane de coafură, multe beneficii merg la

brandul de pe primul loc. Adesea, un brand mai mic nu are nicio șansă. S-ar putea să existe o mulțime de consumatori, dar sunt ocupați și le e pur și simplu mai ușor să meargă pe mâna câștigătorului. (Evident că acest lucru este valabil atâta timp cât „câștigătorul” continuă să fie interesant; după aceea, fie că este vorba despre mașini, bere sau reviste, apare un nou lider).

Studiu de caz: Chip Conley

Prietenul și colegul meu, Chip Conley, administrează mai mult de 12 hoteluri în San Francisco. Primul lui hotel, Phoenix, se află într-unul dintre cele mai rău famate cartiere din centru.

Chip a luat hotelul (este de fapt un motel) aproape gratis. Știa că nu este un hotel pentru toată lumea. De fapt, indiferent ce i-ar fi făcut hotelului, aproape nimeni nu alegea să se cazeze la Phoenix. Ceea ce este în regulă, fiindcă „aproape nimeni” poate să fie suficient dacă ai un hotel cu doar câteva camere. Chip a hotărât să-l redecoreze. L-a văruiat în culori excentrice. A pus reviste de modă în toate camerele. A angajat un artist avangardist să picteze interiorul piscinei și a invitat celebrități rock-and-roll să stea acolo.

În câteva luni planul a reușit. Ignorând intenționat piața de larg consum, Chip a creat ceva remarcabil: un motel rock-and-roll în centrul orașului San Francisco. Oamenii care căutau așa ceva, l-au găsit.

■ **Fă o listă cu competitorii care nu încearcă să ofere de toate pentru toți. Te depășesc? Dacă ai putea alege ca țintă o nișă insuficient deservită pe care să o domini, care ar fi acea? De ce să nu lansezi un produs care să concureze chiar cu al tău – un produs care să fie pe placul acestei piețe?**

Problema cu *vaca*

... este de fapt problema cu teama.

Dacă *vaca mov* reprezintă o modalitate atât de ușoară și eficientă de a ieși în evidență, de ce nu face toată lumea asta? De ce e atât de greu să fii mov?

Unii oameni ar vrea să crezi că există prea puține idei mărețe sau că produsul, industria sau compania lor nu pot să susțină o asemenea idee. Bineînțeles că acest lucru este o prostie.

Produsele remarcabile sunt atât de rare deoarece oamenii se tem.

Dacă ești remarcabil, probabil că unii oameni nu te vor plăcea. Face parte din ceea ce definește remarcabilul. Nimeni nu primește laude unanime – niciodată. Cei timizi pot spera ca în cel mai bun caz să nu fie observați. Criticile se îndreaptă spre cei care ies în evidență.

Unde ai învățat să dai greș? Dacă ești ca majoritatea americanilor, în clasa întâi. Atunci ai început să-ți dai seama că cel mai sigur lucru e să te integrezi. Cel mai sigur e să te conformezi regulilor, să nu pui prea multe întrebări la

ore și, orice ar fi, să te asiguri că tema pentru acasă se încadrează în șablonul primit.

Ne conducem școlile ca pe niște fabrici. Ne aliniem copiii pe rânduri, îi așezăm în loturi (numite note) și ne dăm toată silința să ne asigurăm că nu există piese defecte. Nimeni care să iasă în evidență, să rămână în urmă, să o ia înainte sau să facă zarvă.

Nu riscăm. Respectăm regulile. Acestea par cele mai bune căi de a evita eșecul. Și, la școală, e foarte posibil să fie adevărat. Din păcate, aceste reguli stabilesc un tipar în cazul majorității oamenilor (la fel ca șeful tău?), iar acest tipar este extrem de periculos. Acestea sunt regulile care duc în cele din urmă la eșec.

Într-o piață plină, integrarea înseamnă eșec. Într-o piață aglomerată, să nu ieși în evidență este ca și cum ai fi invizibil.

În cartea *Marketing Outrageously* (Cum să faci marketing de excepție), Jon Spoelstra subliniază cercul vicios existent în cazul *vacii mov*. Dacă sunt vremuri dificile, colegii și șeful pot foarte bine să-ți spună că nu vă permiteți să fiți remarcabili. La urma urmei, trebuie să ne conservăm, să nu riscăm; nu avem bani să facem o greșeală. Cu toate acestea, în perioadele bune, aceiași oameni îți vor spune să te relaxezi, să te destinzi; ne putem permite să fim conservatori, să nu riscăm.

Vestea bună este că părerea generală îți face treaba chiar mai ușoară. Deoarece cam toată lumea este înspăimântată de *vaca mov*, poți fi remarcabil cu și mai puțin efort. Dacă cele care ies în evidență sunt produsele noi de

succes, iar majoritatea oamenilor nu doresc să iasă în evidență, atunci ești aranjat!

Se pare așadar că ne confruntăm cu două opțiuni: să fim invizibili, anonimi, necriticați și în siguranță sau să ne încercăm norocul cu măreția, unicitatea și *vaca mov*.

Potrivit celor de la *New York Times*, pe Amsterdam Avenue din New York sunt aproximativ 74 de restaurante pe o distanță de 14 străzi. Primul lucru care atrage atenția în privința lor este că sunt plicticoase. Sigur, oferă diversitatea culinară a 20-30 de culturi, iar mâncarea este foarte bună uneori, dar sunt extrem de puține locuri remarcabile. Localurile sunt pur și simplu neinteresante în comparație cu puținele restaurante realmente uimitoare din New York.

De ce? E simplu. După ce a cheltuit atâția bani și a pierdut atâta timp deschizând un restaurant, antreprenorul nu are chef să își mai asume încă un risc. Un restaurant plictisitor nu va atrage multe critici. Dacă este exact ca celelalte, nimeni nu se va da peste cap să îl vorbească de rău. Ray's Pizza este pur și simplu obișnuit. Nu o să te îmbolnăvești, dar nici nu o să rânjești de satisfacție. Nu este decât o altă pizzerie din New York. Prin urmare, proprietarul își câștigă existența, rareori fiind nevoit să își facă griji din cauza unei recenzii proaste sau fiindcă a supărat pe cineva.

Am fost crescuți cu o idee falsă: credem despre criticism că duce la eșec. Din momentul în care mergem la școală, suntem învățați că este aproape întotdeauna rău să ieșim în evidență. Acest lucru ne face să ajungem în biroul directorului, nu la Harvard.

Nu spune nimeni: „Mda, aş vrea să primesc nişte critici serioase!”. Şi, cu toate acestea... singura cale de a fi remarcabil este să faci exact acest lucru.

Acum câteva decenii, când Andrew Weil s-a dus la Facultatea de Medicină de la Harvard, programa de învăţământ era aproape aceeaşi ca astăzi. Atenţia se concentra pe cum să devii cel mai bun medic cu putinţă, nu pe cum să răstorni principiile instituţiilor medicale.

Weil a luat-o pe altă cale decât colegii săi. Astăzi, cărţile lui se vând în milioane de exemplare. El are satisfacţia de a şti că scrierile, discursurile şi clinicile sale au ajutat sute de mii de oameni. Şi este foarte, foarte bogat. Totul pentru că a făcut un lucru pe care majoritatea colegilor săi l-au privit ca fiind nesăbuit şi riscant. Fascinant este că, în vreme ce marea majoritate a acestor medici muncesc prea mult, sunt obosiţi şi frustraţi de sistemul la crearea căruia au ajutat şi pentru care muncesc zilnic să-l menţină, Andrew Weil se distrează de minune. *Este riscant să joci conform regulilor.*

Adesea reacţionăm în faţa aversiunii pe care o avem faţă de critici ascunzându-ne, evitând impresiile negative şi garantându-ne astfel (în mod ironic) eşecul! Dacă singura modalitate de a răzbi este să fim remarcabili, iar singura modalitate de a evita critica este să fim obişnuiţi şi prudenţi, ei bine, e o alegere destul de dificilă, nu-i aşa?

Tu nu eşti acelaşi lucru cu proiectul. Critica faţă de proiect nu este o critică la adresa ta. Faptul că trebuie să ne amintim acest lucru ne arată cât de nepregătiţi suntem pentru epoca *vacii mov*. Oamenii cu proiecte care nu sunt niciodată criticate sunt cei care în final eşuează.

Oare vei face greșeli în carieră și vei fi criticat pe bună dreptate pentru că ai fost nepregătit, neglijent sau nechibzuit? Bineînțeles că da. Dar aceste greșeli nu au nimic de-a face cu sușurile și coborâșurile de care vei avea parte în cazul în care vei deveni remarcabil. Atunci când lansezi un rebut, critica față de acest eșec va fi reală, dar nu va fi la adresa ta – ci la adresa ideii. Cei mai mari artiști, dramaturgi, proiectanți de mașini și maeștri bucătari au avut cu toții nereușite semnificative – e unul dintre ingredientele care fac lucrările lor să fie extraordinare.

După modesta mea opinie, noul model CTS de la Cadillac este probabil cea mai urâtă mașină produsă vreodată în afara blocului sovietic. Cadillac a fost criticată pe față în revistele auto, la reprezentanțe și pe nenumărate site-uri de știri. Dar ghici ce? Aceste mașini se vând. Repede. Ele reprezintă renașterea unui brand obosit, cel mai mare succes pe care l-a avut Cadillac în decenii întregi. Ce contează dacă criticilor „oficiali” nu le place mașina? Oamenilor care o cumpără le place foarte mult.

Pe lista celor mai profitabile filme din 2002, imediat după *Spider-Man* și *Austin Powers 3*, se află o surpriză: *My Big Fat Greek Wedding* (Nuntă à la grec). Criticat de Hollywood că e prea modest (iar de independenți că nu e original sau inovativ), acest film de 3 milioane \$ cu succes neașteptat a reușit exact datorită acestor două motive. Un film de dragoste cu costuri mici și o atmosferă plăcută a fost suficient de excepțional ca să iasă în evidență, iar publicul a fost impresionat.

Acum aproape 40 de ani, Bob Dylan, una dintre *vacile* mele *mov* preferate, a apărut la festivalul de muzică folk

din Newport. Aproape că a fost crucificat. Actul de a trece la instrumente „electrice” a fost perceput ca o trădare. A abandonat cauza, au spus oamenii furioși. Dar „oamenii” s-au înșelat.

În 2001, miliardarul Mike Bloomberg a candidat la primăria orașului New York. A fost criticat, evitat, huiduit și, cel mai rău dintre toate, etichetat ca fiind un diletant. Dar a câștigat. Ca să vezi!

După eșecul PDA-ului Newton de la Apple (satirizat de minune în *Doonesbury* ca fiind o bizarerie tehnologică fără viitor), oamenii care au inventat Palm Pilot-ul au avut o misiune grea. Modelele de la început nu au funcționat. Asocierile de la început nu au fost duse la bun sfârșit. S-au luptat în instanță pentru brandul comercial cu o companie japoneză producătoare de stilouri și și-au pierdut numele. Un lucru inteligent și ușor de făcut ar fi fost să renunțe, să se ducă să muncească într-un laborator de cercetare și dezvoltare. Dar fondatorii au insistat, continuând să își facă dispozitivul unilateral (când opinia comună cerea dispozitive multifuncționale) și ieftin (când opinia comună cerea noutăți high-tech scumpe). Fondatorii au fost excepționali și au câștigat.

Cei de la Palm au început să se poticnească numai atunci când au încercat să se conformeze regulilor. Trei ani la rând, în care au adăugat dispozitivului tot mai multe funcții, i-au costat cota de piață și profitul.

Compară aceste succese cu Buick. Buick este o mașină plictisitoare. Este plictisitoare de aproape 50 de ani. Puțini oameni aspiră să aibă un Buick. Buickul nu este ușor de criticat, dar nici nu are foarte mare succes, nu-i așa?

Drugstore.com este o altă companie plictisitoare. Au un site plictisitor și vând chestii plictisitoare. (Când s-a entuziasmat ultima oară cineva pentru că Braun lansează o periuță nouă de dinți?). Sunt multe de criticat la modul în care fac afaceri? Nu prea. Dar nici nu există vreo *vacă mov* la ei. Prin urmare, foarte puțini clienți noi se dau peste cap să cumpere de la ei.

Cum vei prezice așadar care idei vor da greș și pentru care merită să depui acea trudă necesară pentru a le lansa? Răspunsul pe scurt: nu ai cum.

Hei, dacă ar fi ușor să devii vedetă rock, toată lumea ar face-o!

Nu ai de unde să știi dacă *vaca ta mov* va funcționa garantat. Nu ai de unde să știi dacă este suficient de remarcabilă sau prea riscantă. Asta e și ideea. Însuși caracterul imprevizibil al rezultatului este ceea ce o face să funcționeze.

Lecția este simplă – tot ceea ce este comun conduce la eșec.* O strategie plictisitoare este întotdeauna cea mai riscantă. Oamenii de afaceri inteligenți își dau seama de asta și lucrează pentru a minimiza (dar nu pentru a elimina) riscul din acest proces. Ei știu că uneori nu va funcționa, dar acceptă faptul că se poate întâmpla.

* Bineînțeles, cu excepția cazului în care plictisitor este remarcabil în sine. (n.aut.)

Urmează liderul

De ce zboară păsările în formație? Pentru că astfel zboară mai ușor. Liderul învinge rezistența vântului, iar păsările din spatele lui pot zbura mult mai ușor. Fără formația în triunghi, găștele canadiene nu ar avea niciodată destulă energie pentru a reuși să ajungă la capătul unei călătorii atât de lungi.

Mulți oameni de afaceri cărora nu le place riscul cred că pot să urmeze o strategie similară. Cred că pot aștepta până când un lider va prezenta o idee inovatoare după care se vor grăbi să o copieze, bucurându-se de faptul că au învins rezistența vântului, fapt realizat deja de lider.

Totuși, dacă privești stolul cu atenție, vei observa că acesta nu zboară într-o formație fixă. La fiecare câteva minute, una dintre păsările din spatele stolului va rupe rândul, va zbura în față și va prelua poziția, dându-i fostului lider ocazia să treacă în spate și să facă o pauză.

Problema cu oamenii care ar evita o carieră remarcabilă este aceea că ei nu ajung niciodată lideri. Se hotărăsc să lucreze pentru o companie mare, funcționând cu bună știință ca o dronă anonimă și stând mult în spate pentru a evita riscul și critica. Dacă fac o greșală și aleg să urmeze pasărea nepotrivită, pierd. Atunci când o companie mare concediază zece mii de oameni, probabil că majoritatea acestora nu merită să fie dați afară. Ei făceau ce li se spusese, rămânând în limitele trasate și urmând instrucțiunile. Din păcate, au ales să urmeze liderul nepotrivit.

Chiar dacă găsești un stol destul de sigur, în lumea noastră turbulentă e din ce în ce mai greu să rămâi în

formație și ne trezim adesea alergând să găsim un stol nou. Astfel, capacitatea de a conduce este chiar și mai importantă, pentru că, atunci când stolul va dispărea, s-ar putea să nu mai fie altul la îndemână.

Bineînțeles, acest lucru este valabil nu doar pentru carierele individuale. Companiile au aceleași dificultăți. Ele copiază un lider al industriei care se poticnește. Sau lansează o mie de imitații ale primului lor produs inovator, fără să își dea seama că piața a secăt de mult.

Ani întregi, înregistrările din lumea muzicală au fost dominate de câțiva jucători majori, care muncesc din greu ca să se urmeze unul pe altul la conducere. Casele de discuri au cam aceleași prețuri, politici de comerț, contracte și ambalaje. Fiecare evită critica prin faptul că nu iese cu nimic în evidență față de restul grupului.

Însă atunci când piața se schimbă – când tehnologia amestecă din nou cărțile de joc – casele de discuri intră în bucluc. Fără să aibă experiența de a fi lideri și a încerca lucruri noi, ei sunt prinși în capcană, intră în panică și dau de necaz. Organizația lor de comerț, RIAA (Recording Industry Association of America), cheltuie milioane de dolari făcând lobby în Congres pentru a obține o legislație care să mențină lumea așa cum este. Pe termen lung, bineînțeles că nu vor reuși. Nu poți să menții lumea așa cum este, chiar dacă poți să cumperi influență în Congres.

Merită să repetăm lecția *vacii mov*: *Prudența este riscantă*.

▣ Ce tactici de a urma liderul folosește firma ta? Ce-ar fi dacă le-ai abandona și ai face în schimb ceva foarte diferit? Dacă înțelegi că nu vei prinde niciodată pe cineva din urmă fiind la fel, fă o listă cu modalitățile prin care poți să îl prinzi din urmă fiind diferit.

Studiu de caz: Scaunul Aeron

Înainte de Herman Miller, scaunele de birou erau invizibile. Un scaun de birou era comandat și achiziționat de omuleții de la departamentul de Resurse Umane sau Achiziții și, în afară de cazul în care erai directorul executiv, nu prea aveai niciun cuvânt de spus în privința scaunului pe care stăteai. Și probabil că nici nu ai observat vreodată diferența dintre un scaun comod de birou și un altul oarecare.

Cumpărătorii de scaune de birou căutau o ofertă sigură și ușoară. Producătorii îi ascultau cu atenție pe cumpărători și produceau oferte sigure și ușoare. Era o piață plictisitoare, cu rezultate plictisitoare.

În 1994, atunci când cei de la Herman Miller au prezentat scaunul Aeron de 750 \$ (vai!), și-au asumat un risc foarte mare. Au lansat un scaun care arăta diferit, funcționa diferit și costa o grămadă de bani. Era o *vacă mov*. Toți cei care îl vedeau voiau să-l încerce și toți cei care l-au încercat voiau să vorbească despre el. Proiectanții de la Herman Miller știau că scaunul era suficient de scump cât să nu constituie o achiziție sigură pentru agentul de achiziții obișnuit. Mai știau și că era foarte posibil să nu vândă prea multe scaune.

Însă au dat lovitura. Când stăteau într-un scaun Aeron, dădeai de înțeles ce faci și cine ești, iar achiziționarea scaunelor pentru propria companie lăsa să se înțeleagă exact același lucru. La scurt timp după ce a apărut Aeron, Seth Goldstein – fondatorul SiteSpecific (prima agenție de publicitate pentru marketing direct online) – și-a încasat primul cec din investiții și s-a dus imediat să cumpere mai mult de 12 scaune Aeron. Acest lucru l-a făcut să apară pe prima pagină din *Wall Street Journal*.

Nu e ca și cum ar fi inventat cine știe ce chestie genială pentru a crea un exemplu de marketing viral, ceva legendar, dar rar întâlnit. E vorba despre o investiție de marketing în produs, nu în media. De la lansarea lui în 1994, s-au vândut milioane de scaune Aeron, iar acum se află în colecția permanentă a Muzeului de Artă Modernă.

„Cel mai bun design rezolvă probleme, dar dacă poți adăuga acestui lucru și un element grozav, atunci vei avea succes”, spune Mark Schurman de la Herman Miller. Un alt mod de a spune că cei de la Herman Miller și-au dat seama că cel mai riscant lucru pe care îl puteau face era să creeze un scaun obișnuit.

Planuri, profituri și vaca mov

Marketingul de masă cere produse de masă. Iar produsele de masă cer insistent marketing de masă.

Această ecuație duce la o dilemă periculoasă, una cu două părți:

Prima parte: produse plictisitoare. Companiile create în jurul marketingului de masă își dezvoltă produsele în funcție de asta. Aceste companii rotunjesc marginile, netezesc caracteristicile care le diferențiază și încearcă să facă produse anoste care să se potrivească pentru toată lumea. Aceste companii fac mâncarea picantă mai puțin picantă și serviciile incredibil de extraordinare un pic mai puțin extraordinare (și un pic mai ieftine). Ele împing totul – de la preț până la performanță – spre centrul pieței. Îi ascultă pe comercianții de la Kmart și Wal-Mart sau pe agenții de achiziții de la Johnson & Johnson și fac produse care să placă tuturor.

La urma urmei, dacă vei lansa o campanie uriașă de reclamă prin poștă, în revistele de profil, în ziare sau la televiziune, vei dori ca reclamele tale să atragă cât mai mult cu putință. Ce rost are să faci publicitate pentru toată lumea dacă produsul respectiv nu prezintă interes pentru toată lumea? Urmând această logică falsă, oamenii de marketing se asigură că produsele lor au șanse minime de succes.

Ține minte că aceste reclame ajung la două feluri de privitori:

- Inovatorii mult râvniți și primii utilizatori care se vor plictisi de acest produs promovat în masă și se vor hotărî să îl ignore.
- Majoritatea timpurie și târzie, în cazul căreia nu sunt șanse să dea ascultare unei reclame pentru un produs nou și nici să îl cumpere, chiar dacă ascultă.

Vizând centrul pieței și proiectând produsul în consecință, acești oameni de marketing își irosesc banii. Dovada A: Zecile de companii .com concentrate pe consumator care au irosit mai mult de un miliard (un miliard!) de dolari făcând publicitate unor produse anonime, pentru piața de masă. Magazinul alimentar de unde îți faci cumpărăturile este tot un cimitir public pentru produse mediocre, concepute pentru mase.

După cum am văzut deja, singura cale prin care o idee ajunge la mulțime este să se miște de la stânga la dreapta. Nu mai poți ajunge la toată lumea în același timp. Și dacă nu atragi atenția și entuziasmul avocaților de brand, produsul tău va dispărea.

Partea a doua: bugete înspăimântătoare. Pentru a lansa un produs către mase, trebuie să cheltuiești mult. Nu e neobișnuit să se cheltuiască un milion de dolari pentru a lansa ceva pe plan local și de o sută de ori mai mult pentru a face o prezentare națională eficientă. Pentru cele mai multe filme de seamă dintre cele 300 lansate de Hollywood în fiecare an, studiourile cheltuiesc mai mult de 20 de milioane \$ pe marketing pentru *fiecare film în parte*.

Problema cu bugetul înspăimântător este aceea că trebuie să faci reclamele să funcționeze, și asta rapid. Dacă nu te distingi în mulțime, nu captezi imaginația și atenția, nu îi faci pe comercianți să se entuziasmeze și să-ți achiziționeze produsul și nu faci fabrica să-și golească depozitele, ei bine, atunci s-a terminat. Ți-ai ratat șansa; pe a doua nu o mai primești, iar produsul este considerat mort.

Dacă investești bugetul încă din prima fază, produsul tău va avea de suportat două consecințe:

- Primești foarte puține șanse de a lansa produse noi, deoarece fiecare dintre ele este foarte scump. Astfel, nu vei face pariuri riscante și sunt și mai multe șanse să prezinți produse plictisitoare, asemănătoare cu multe altele.
- Nu îți dă șansa să treci prin curba difuzării ideii. E nevoie de timp ca să ajungi la avocații brandului, iar ei au nevoie de timp la rândul lor pentru a ajunge la restul populației. Dar, fiindcă ți-ai cheltuit bugetul de la început, până află majoritatea populației despre ce ai realizat, tu ori nu mai lucrezi cu comercianții, ori ți-ai distrus stocurile ori, în cel mai rău caz, ți-ai dus compania start-up la faliment.

Zeci de produse extraordinare au fost lansate pe piață în timpul exploziei site-urilor .com. Din păcate, majoritatea nu au avut nicio șansă să se răspândească. De exemplu, un container pentru colete rezistent la intemperii, al cărui cifru îl știi doar tu și angajatul UPS. Sau un dispozitiv electronic mititel care îți spune ce baruri, cluburi sau restaurante din orașul tău sunt în vogă și ce se cântă acolo. Sau un site pe care puteai să oferi feedback marilor companii și să-ți rezolvi problemele.

În fiecare caz, o companie fără experiență și-a cheltuit cea mai mare parte din capital pe marketingul de masă,

marketing care a venit prea devreme și a dispărut înainte ca ideea să se poată răspândi.

Compară asta cu succesul fiecărui film care a luat Hollywoodul prin surprindere în ultimul deceniu. Când apare ceva de genul *Blair Witch* sau *Nuntă à la grec*, nu este lansat cu un buget uriaș pentru marketing. Producătorii se concentrează în schimb să facă un film remarcabil. Astfel, câțiva inovatori (cei care merg să vadă aproape toate filmele) dau peste el și vestea începe să se răspândească.

Pare evident, și totuși, aproape fiecare produs destinat unui public larg (consumator și industrial) cade în această capcană.

■ Ce s-ar întâmpla dacă ai oferi proiectanților bugetul pentru marketing al următoarelor trei produse? Ți-ai permite un arhitect/designer/sculptor/ regizor/autor de talie mondială?

Studiu de caz: Cel mai bun brutar din lume

Tatăl lui Lionel Poilane era un brutar francez, care a moștenit brutăria familiei pe când era tânăr. Cu toate acestea, în loc să stea și să aibă grijă de cuptor, Lionel a devenit obsedat de ideea de a fi remarcabil.

A efectuat cercetări minuțioase, intervievând mai mult de 8.000 de brutari francezi în legătură cu tehnica lor. A inițiat folosirea făinii organice în Franța. A refuzat să coacă baghete, precizând că sunt cât se poate de lipsite de gust și categoric nespecifice Franței (fiind un produs

importat destul de recent de la Viena). A adunat cea mai mare colecție de cărți despre coacerea pâinii din lume și le-a studiat.

Pâinea lui din aluat dospit este făcută doar cu făină, apă, drojdie și sare de mare și este coaptă într-un cuptor cu lemne. Poilane a refuzat să angajeze brutari – mi-a spus că au prea multe obiceiuri proaste de care să se dezvețe – și a angajat în schimb tineri dispuși să îi fie ucenici mai mulți ani.

La început, instituțiile franceze i-au respins produsele, considerându-le prea îndrăznețe și diferite. Dar calitatea foarte bună a pâinii și dorința lui Poilane de a face lucrurile cum trebuie i-a convins.

Practic orice restaurant sofisticat din Paris servește acum pâinea lui Poilane. Oameni din toată lumea vin să aștepte la coadă în fața micului său magazin din Rue de Cherche Midi, pentru a cumpăra o pâine uriașă din aluat dospit sau, și mai probabil, câteva. Compania pe care a fondat-o o expediază acum în toată lumea, transformând pâinea artizanală într-un produs global despre care merită să vorbești.

Anul trecut, Lionel a vândut pâine în valoare de mai mult de 10 milioane de \$.

Oamenii de marketing care se adresează publicului larg urăsc să facă măsurători

Distribuitorii direcți își dau, bineînțeles, seama că măsurătorile reprezintă cheia către succes. Trebuie să înțeleagă ce funcționează și să repete lucrul respectiv!

Oamenii de marketing care se adresează maselor s-au împotrivit mereu acestei tendințe. Atunci când fosta mea companie l-a abordat pe directorul unuia dintre cele mai mari trusturi de presă din lume și i-a prezentat o tehnologie care le-ar fi permis agenților de publicitate să urmărească cine vede reclamele și reacționează la ele, omul a fost îngrozit. Și-a dat seama că acest gen de informații i-ar putea omorî afacerea. Știa că clienții săi nu doreau astfel de date, deoarece slujba lor ar fi devenit atunci mult mai complexă.

Măsurătorile înseamnă să recunoști ce nu funcționează și să remediezi. În publicitatea din mass-media, fie că e la TV sau în presă, tot ce contează este emoția și arta, nu remedierea greșelilor. Unul dintre motivele pentru care scurta perioadă de succes a reclamelor pe internet a dispărut atât de repede este acela că i-a obligat pe cei care făceau publicitate să facă măsurători și să recunoască ce nu mergea bine.

Ei bine, creatorii unei *vaci mov* trebuie să facă și ei măsurători. Orice produs, orice interacțiune, orice tactică, fie funcționează (îi convinge pe avocații brandului să răspândească vestea), fie nu. Companiile care fac măsurători își vor optimiza rapid ofertele și vor avea mai multe șanse să devină virale.

Cum e tot mai ușor să monitorizezi rețelele informale ale consumatorilor, vor reuși numai companiile care înțeleg ce funcționează cel mai rapid – și repetă lucrul respectiv (și înțeleg ce nu funcționează – și îi pun capăt).

Zara, un retailer cu o creștere rapidă în Europa, își schimbă linia de articole vestimentare la fiecare trei sau

patru săptămâni. Urmărind cu atenție ce funcționează și ce nu, ei își pot dezvolta linia de prezentare mult mai rapid decât poate spera vreodată competiția.

■ Ce ai putea măsura? Cât ar costa acest lucru? Cât de repede ai obține rezultatele? Dacă îți permiți, încearcă. „Dacă faci măsurători, rezultatele se vor îmbunătăți.”

Studiu de caz: Logitech

Cum a devenit Logitech compania cu cea mai rapidă dezvoltare din America? Mouse-urile, trackball-urile și dispozitivele lor cu siguranță nu sunt cele mai bune exemple de tehnologie de ultimă oră din Silicon Valley. Iar absența unei tehnologii de ultimă oră reprezintă o parte-cheie a succesului lor.

Logitech are succes deoarece managementul lor înțelege că se găsesc în industria modei. Părțile componente ale dispozitivelor lor nu se schimbă prea des – dar funcționalitatea și stilul se schimbă în permanență. Managementul nu pierde timpul încercând să înțeleagă cum să inoveze un cip mai bun. Din contră, lucrează frenetic să-i ofere o experiență mai bună utilizatorului.

Pentru utilizatorul frecvent, un dispozitiv mai grozav, mai bun, mai ușor de folosit este extraordinar – atât de extraordinar încât mulți utilizatori sunt bucuroși să încerce să își convertească colegii. Vorbesc și mai mult despre o *vacă mov*. Logitech nu râvnește după mai multă

publicitate, ci după mai multe produse remarcabile. Asta vor clienții lor să cumpere.

Cine câștigă în lumea vacii mov

Este destul de evident cine sunt marii învinși: brandurile uriașe cu fabrici mari și norme trimestriale, organizațiile cu o inerție corporatistă semnificativă și cu praguri joase în ce privește riscurile percepute. Odată ce devin dependente de ciclul complexului industrial-TV, aceste companii își creează ierarhii și sisteme care nu le ajută deloc să fie remarcabile.

Câștigătorii evidenți sunt companiile mici și mijlocii care caută să își crească cota de piață. Acestea sunt companiile care nu au nimic de pierdut, dar, și mai important, își dau seama că au mult de câștigat schimbând regulile jocului. Bineînțeles că există companii mari care înțeleg acest lucru și au curajul să urmeze calea riscantă, la fel cum există și companii mici blocate în produsele și strategiile curente.

În timp ce scriu această carte, melodia aflată pe primul loc în Germania, Franța, Italia, Spania și alte 12 țări din Europa este despre ketchup. Se numește *Aserejé* (cunoscut și sub numele de „The Ketchup Song”) și este scris de trei surori de care nu ai auzit niciodată. Filmul aflat pe locul doi în America este un film animat cu buget mic, în care niște legume vorbitoare interpretează povești din Biblie. Niciunul dintre ele nu este genul de produs la care te-ai aștepta de la un gigant media care a dat de bucluc.

Berea Sam Adams a fost remarcabilă și le-a luat celor de la Budweiser o felie uriașă de afaceri. Pătuțul Doernbecher de 3.000 \$ de la Hard Manufacturing a inaugurat un întreg segment pentru piața pătuțurilor de spital. Pianul electric le-a permis celor de la Yamaha să fure de la vechii lideri ai pieței o bucată din ce în ce mai mare din segmentul pianelor tradiționale. Fondurile mutuale cu un preț deosebit de scăzut ale companiei Vanguard continuă să pună în pericol dominația pe piață a celor de la Fidelity. BIC a pierdut o mare cotă de piață în fața competitorilor japonezi, atunci când aceștia au elaborat pixuri cu care era distractiv să scrii, la fel cum BIC a furat din piața stilourilor în urmă cu o generație sau două.

Studiu de caz: Un nou tip de kiwi

Ultima oară când Noua Zeelandă a introdus cu succes un fruct în America de Nord (ceea ce este în sine o idee post-modernă grozavă), a fost vorba despre agrișele chinezești. Le-au redenumit „kiwi”, le-au prezentat generației yuppy*, gurmanzilor și supermarketurilor luxoase și au privit cum își iau avântul.

* Generația yuppy reprezintă generația sfârșitului anilor '70-'90, generație purtată de un optimism ridicat legat de carieră, atitudine datorată perioadei de prosperitate economică fără precedent din acei ani. Această generație și-a crescut copiii cu același optimism, iar aceștia din urmă sunt convinși că este suficient să faci carieră dacă ai ceva special. Adesea, piața muncii nu le confirmă teoria, mai ales în perioada de criză. (n.ed.)

Astăzi, este mult mai dificil să difuzezi o idee despre un fruct nou. Cum să lansezi atunci un kiwi nou, galben, cu o coajă comestibilă?

Zespri, singura companie care știe cum să cultive și să crească noul fruct, și-a luat ca țintă o nișă: gurmanzii hispanici. Noul kiwi are multe în comun cu mango și papaya, dar este suficient de diferit pentru a fi remarcabil. Având ca țintă magazinele de lux hispanice, Zespri a găsit amatori de legume și fructe proaspete insuficient deserviți, care aveau atât timpul, cât și dispoziția să încerce ceva nou și exclusivist.

Așa că, fără niciun fel de publicitate, Zespri a adus fructul în fața unui public de posibili avocați ai brandului care încearcă lucruri noi. Dacă cei de la Zespri organizează degustări în magazin, au o șansă excelentă să își croiască drum în cadrul comunității hispanice și să treacă dincolo, în cele din urmă, la restul pieței de masă. Anul trecut, Zespri a reușit să vândă kiwi aurii în valoare de mai mult de 100 de milioane \$, dar, dacă nu ești de origine hispanică, probabil că nici măcar nu le-ai văzut până acum.

Avantajele de a fi o *vacă mov*

Așadar, avem de-a face cu un paradox interesant. Pe măsură ce lumea devine din ce în ce mai turbulentă, tot mai mulți oameni caută siguranța. Vor să elimine cât mai multe riscuri cu puțință din afacerile și din cariera lor.

Iar majoritatea oamenilor cred în mod greșit că metoda cea mai bună este să fie prudenți. Să se ascundă. Ca

urmare, din ce în ce mai puțini oameni muncesc ca să con-ceapă o *vacă mov*.

În același timp, piața devine mai rapidă și mai fluidă. Da, suntem prea ocupați ca să mai fim atenți, dar o parte a populației este mai neliniștită ca oricând. Unii oameni își schimbă bucuroși serviciile pentru apeluri interurbane, lin-nia aeriană, firma de contabilitate – orice este nevoie pen-tru a obține mai multe avantaje. Dacă funcționarul de la bancă te enervează, ei bine, e alta puțin mai încolo. Așa că, deși puțini oameni încearcă să iasă în evidență, recompen-sele pentru caracterul remarcabil continuă să *crească*! Acest lucru se întâmplă grație capacității unui număr re-strâns de experimentatori pasionați de a ne influența și pe noi, restul lumii.

Pe măsură ce capacitatea de a fi remarcabil continuă să își demonstreze valoarea incredibilă pe piață, cresc și recompensele.

Fie că elaborezi o poliță de asigurare nouă, înregistrezi un album de mare succes sau scrii un bestseller deschiză-tor de drumuri, banii, prestigiul, puterea și satisfacția care vin sunt extraordinare. În schimbul asumării unui risc – riscul de a eșua, de a te face de râs sau de a rămâne cu vi-suri neîmplinite –, creatorul unei *vacă mov* obține avantaje enorme atunci când găsește soluția.

Și mai bine, aceste avantaje durează cam toată viața. Nu trebuie să fii tot timpul remarcabil ca să te bucuri de aspectele pozitive. Starbucks a fost remarcabil acum câțiva ani. Acum sunt plicticoși. Dar acea izbucnire inițială de inovație și perspectivă le-a permis să ajungă să deschidă mii de cafenele în toată lumea. Starbucks nu își va menține

probabil rata de creștere accelerată, dacă nu găsesc o altă *vacă mov*, dar avantajele de care au avut parte au fost enorme. Comparați această creștere în capital cu Maxwell House. Acum zece ani, toată valoarea brandului din domeniul cafelei le aparținea lor, nu celor de la Starbucks. Dar Maxwell House nu au riscat (așa au gândit ei) și acum rămân cu tot atât cât aveau cu un deceniu în urmă.

În aproape orice industrie și carieră, creatorul unei vaci mov obține avantaje uriașe. Jucătorii celebri de fotbal primesc contracte pe termen lung. Autorii unui bestseller întâmplător, cum a fost *Jurnalul unei dădace*, au reușit să semneze un contract de un milion de dolari pentru o continuare, deși noua carte nu are cum să aibă la fel de mult succes. O agenție în vogă semnează cu ușurință contracte cu noi clienți pe baza succesului cu vechii clienți. Din același motiv.

Odată ce ai reușit să creezi ceva cu adevărat remarcabil, provocarea este să faci două lucruri în același timp:

- Să mulgi vaca cât mai mult cu putință. Dă-ți seama cum să o faci să dureze și profită de pe urma ei cât mai mult timp posibil.
- Să creezi un mediu în care există șanse să inventezi la timp o nouă *vacă mov*, pentru a o înlocui pe prima, atunci când avantajele ei se sting inevitabil.

Acestea sunt, bineînțeles, obiective contradictorii. Creatorul unei *vaci mov* se bucură de profituri, de distincții și de sentimentul de omnisciență care vine odată cu un

succes. Niciunul dintre aceste rezultate nu însoțesc o încercare nereușită de a realiza o *vacă* nouă. Prin urmare, ești tentat să te bazezi pe meritele din trecut. Să iei profitul. Să nu îl mai investești. Să nu îți încerci norocul, deoarece acel „noroc” pare a fi o ocazie să distrugi chiar avantajele pentru care ai muncit atât de mult.

Palm, Yahoo!, AOL, Marriot, Marvel Comics... lista continuă la nesfârșit. Fiecare companie a avut o realizare, a construit un imperiu în jurul ei și apoi nu și-a mai asumat niciun risc.

Înainte era ușor să te bazezi pe meritele din trecut, după câteva succese remarcabile. Disney a făcut asta timp de decenii. Și Milton Berle. Este tare ușor să te hotărăști să stai pe tușă în runda următoare, spunându-ți că îți cheltuiești timpul și energia pentru a construi pe baza a ceea ce ai deja, în loc să investești în viitor.

Studiu de caz: Măcelarul italian

Sunt practic mii de măcelari în Italia, dar numai unul dintre ei este celebru (și numai unul bogat). Despre Dario Cecchini s-a vorbit în reviste și în ghiduri turistice. Măcelăria sa de 250 de ani din Panzano este aproape tot timpul aglomerată. Oamenii vin din toată lumea ca să îi viziteze magazinul, să îl audă cum citează din Dante și preamărește biftetul *à la Fiorentina*. Atunci când Uniunea Economică Europeană i-a interzis vânzarea de cotlete cu os (din cauza fricii de boala vacii nebune*), Dario Cecchini

* Din păcate, boala *vacii mov* nu este contagioasă. (n.aut.)

a înscenat o înmormântare și a îngropat un cotlet în fața magazinului său, cu tot cu coșciug.

Să fie carnea lui mult mai bună? Probabil că nu. Transformând însă procesul cumpărării de carne într-un exercițiu intelectual și politic, Dario a găsit mai mult de o metodă prin care să scoată bani dintr-o vacă – o *vacă mov* de data aceasta.

Wall Street și *vacă mov*

Fără a ține seama de condițiile actuale de pe piață, care este secretul ca orice antreprenor să-și atingă visul – intrarea cu succes la bursă? Companiile care au început să fie cotate la bursă în timpul exploziei internetului (și cele care vor urma, atunci când piața își revine) au avut un singur lucru în comun: au creat o *vacă mov* și au încercat-o.

Fie că era vorba despre site-uri de chat incredibil de populare sau versiuni beta ale unor programe pentru baze de date, pe care primii utilizatori-cheie le vorbeau de bine, fiecare companie a avut o poveste de spus pe Wall Street. Așa că investitorii au cumpărat.

Apoi, aproape fiecare companie a uitat „lecția vacii”. În loc să ia banii și să îi folosească pentru a crea o serie de inovații care puteau să îi ducă la următoarea *vacă mov* (la un nivel mai înalt), aceste companii au luat profitul. Companiile au simplificat, au mecanizat și au muls vaca. Din păcate, foarte puține piețe sunt destul de stabile și de rapide – sau cresc suficient de mult încât să-i permită unei companii publice să prospere mult timp. Zilele în care

aveau parte de o creștere anuală de 20% s-au dus probabil definitiv.

Opusul lui „remarcabil”...

...este „foarte bun”.

Ideile remarcabile au mult mai multe șanse să se răspândească decât cele comune. Cu toate acestea, foarte puțini oameni curajoși fac lucruri remarcabile. De ce? Probabil fiindcă ei cred că opusul lui „remarcabil” este „prost”, „mediocru” sau „slab”. Astfel, dacă fac un lucru foarte bun, ei cred că trebuie să devină viral. Și totuși, aceasta nu este deloc o discuție despre calitate.

Dacă zbori cu o anumită companie aeriană și ajungi la destinație în siguranță, nu te duci să spui nimănui. Așa trebuia să fie, ei doar și-au făcut datoria. Ceea ce ar face o companie să fie remarcabilă este ori să fie groaznică dincolo de orice închipuire *ori* să ofere servicii atât de neașteptate (am ajuns cu o oră mai devreme! mi-au dat gratuit biletul pentru că am fost drăguț! au servit clătite franțuzești flambate la clasa întâi!), încât trebuie să le-o spui și altora.

Fabricile stabilesc condiții de calitate și încearcă să le îndeplinească. E plictisitor. „Foarte bun” se întâmplă în fiecare zi și nu prea merită să vorbești despre asta.

■ Și tu faci lucruri foarte bune? Cât de repede te poți opri?

Vă mai amintiți de Prell? Noi cei născuți la puțin timp după al Doilea Război Mondial avem în fața ochilor sticla transparentă de șampon plină cu un lichid verde... și perla care plutea ușor în jos. Această imagine a fost omniprezentă în publicitatea Prell.

Reclama nu a spus niciodată limpede ce are a face perla cu șamponul sau de ce ne doream atât de mult s-o vedem cum se mișcă ușor. Ceea ce e dincolo de orice controversă este faptul că reclamele TV au făcut ca acest șampon obișnuit să aibă un succes semnificativ.

Unde găsești o *vacă mov* în industria cosmetică? La urma urmei, aproape toate șampoanele sunt la fel. De cele mai multe ori, oamenii observă un ingredient exotic străin sau un ambalaj sofisticat, nu eficacitatea șamponului în sine.

Compară declinul inexorabil al lui Prell (reclamele TV nu au mai functionat) cu ascensiunea treptată a Dr. Bronner's.

[illegible]

Dr. Bronner's nu face niciun fel de publicitate și cu toate acestea produsul lor continuă să se vândă din ce în ce mai mult, crescându-le cota de piață. Dar, dacă nu se datorează faptului că au un produs mai bun, atunci cui? Ambalajului! Ambalajul face parte într-o mare măsură din experiența folosirii produsului.

Majoritatea oamenilor descoperă acest produs extraordinar în casa unui prieten. Spălându-te pe dinți în baia pentru oaspeți și neavând altceva mai bun de făcut decât să îți bagi nasul, inevitabil te apuci să citești zecile de cuvinte scrise pe sticlă. „Leacul nostru înseamnă o alimentație echilibrată pentru minte-corp-spirit.”

Nu numai că este ceva unic, dar unicitatea este îndreptată către un anumit public, unul în care primii utilizatori sunt mai mult decât bucuroși să încerce să își convertească prietenii.

Dr. Bronner's este un șampon cu adevărat remarcabil, după cum se spune. Merită să-i dai atenție, să discuți despre el și, pentru mulți oameni, merită să-l cumperi. Într-o lume fără reclame (eficiente), acesta are un avantaj nedrept în fața oricărui produs pe care marile companii îl pot crea.

■ Cumpără o sticlă de Dr. Bronner's. Acum, împreună cu fabrica și proiectanții tăi, „bronnică” o variantă a unuia dintre produsele tale.

Paradoxul parodiei

J. Peterman s-a întors. Catalogul lui alb dreptunghiular – plin cu descrieri lungi despre Mata Hari, hainele cowboy-lor din prerie și eșarfe de neînlocuit din mătase albă – era adânc înrădăcinat în spiritul vremii, acum un deceniu. Stilul de a scrie era atât de exagerat, încât un J. Peterman fictional a devenit personaj chiar și în *Seinfeld*.



O reclamă micuță în New Yorker a lansat această haină și vocea cu totul deosebită din spatele catalogului J. Peterman. A fost atât de remarcabilă, încât s-a răspândit și, pe măsură ce s-a răspândit, a devenit bună de parodiat.

Imaginați-vă o clipă că se întâmplă același lucru cu L.L. Bean sau Land's End. De neconceput. Respectivele cataloage sunt precaute, serioase și plicticoase. Pe de altă parte, catalogul original J. Peterman a fost atât de ridicol, încât a fost o plăcere să fie parodiat. Avem aceeași părere despre calendarul obsesiv al Marthei Stewart de la începutul revistei sale sau despre cei doi tipi cu „cheeseburgeri” de la restaurantul din Chicago, așa cum sunt parodiați de John Belushi și Dan Aykroyd.

În fiecare dintre aceste situații, însăși unicitatea care a dus la parodie are ca rezultat o creștere uriașă a atenției, a vânzărilor și a profiturilor. Dacă poți să apari într-o parodie, înseamnă că ai ceva unic, ceva care merită luat în răs. Înseamnă că avem o *vacă mov* în acțiune. Paradoxul este acesta: aceleași recomandări orale care îți pot face produsul să devină un mare succes, pot duce și la chicoteli pe seama ta.

Majoritatea companiilor se tem atât de mult să jignească sau să pară ridicole, încât se țin departe de orice le-ar putea duce către acest rezultat. Fac produse plictisitoare deoarece nu vor să trezească interesul. Când este implicat un comitet, fiecare participant bine intenționat șlefuieste marginile, gândindu-se că oamenilor s-ar putea să nu le placă produsul. Rezultatul este ceva plicticos și prudent.

■ Cum ți-ai putea schimba produsul sau serviciul, astfel încât să apari în următoarea ediție a emisiunii *Saturday Night Live* sau într-o glumă din revista de specialitate a domeniului tău?

Pearl Jam și cele șaptezeci și două de albume

În industria muzicală totul este să le atragi atenția unor străini părținitori cu știri despre reprezentații mai asemănătoare ca niciodată, în timp ce toți încearcă să intre în Top 40. 97% dintre albume pierd bani deoarece acest model este fundamental defect.

Bineînțeles că în 1962 aceasta era o strategie sclipitoare. Oamenii erau ahtiați după muzică nouă și extraordinară. Comercianții voiau mai multe titluri în magazine, posturile de radio voiau mai multe melodii, iar consumatorii voiau colecții mai mari. Publicitatea (sub forma unei sume de bani plătite postului de radio pentru a transmite melodia sau bonusuri pentru fiecare vânzare) era foarte eficientă. Acum toate acestea nu mai sunt valabile.

Practic, în prezent toate interpretările de mare succes din industria muzicală sunt rezultatul norocului chior (și, într-o mică măsură, al talentului). O formație (un brand?) captează interesul unui grup mic de avocați ai brandului, care le spun prietenilor despre ea și dintr-odată au un hit. Totuși, în loc să accepte acest lucru, industria muzicală încearcă să fabrice hiturile după vechea metodă.

Cu excepția celor de la Pearl Jam. Se pare că ei au înțeles. Au reușit. Au muncit mult (și au avut noroc), au înregistrat câteva hituri și au devenit vedete. Apoi, în loc să insiste că ar putea să facă acest lucru de nenumărate ori, și-au reîn-suflețit publicul-nucleu creând un sistem foarte diferit.

Dacă ești fan Pearl Jam, știi că, din 2001 și până în 2002, formația a lansat 72 de albume live, toate disponibile pe site-ul lor. Ei nu încearcă să deranjeze străinii; vând celor care le sunt deja fani. Pearl Jam știe că, odată ce ai primit permisiunea de a vorbi cu cineva, e mult mai ușor să vinzi. Știu că, pentru a vinde un album acestui public, îi costă foarte puțin și au obținut profit la toate cele 72 de albume. Marele câștig, pe lângă acest flux de venituri, apare atunci când unele persoane din acest public-nucleu sunt atât de încântate, încât își fac timp să își informeze și

prietenii. Astfel, universul Pearl Jam crește. Fanii înfocați aduc fani noi, iar cei vechi rămân pentru că sunt mulțumiți. Sunt foarte puține pierderi, deoarece formația își păstrează baza existentă de clienți satisfăcuți cu produse remarcabile.

■ Ai adresele de e-mail a 20% dintre clienții aflați în baza de date cărora le place foarte mult ceea ce faci? Dacă nu, începe să faci rost de ele. Dacă le ai, ce lucru super-special ai putea face pentru acești clienți? Vizitează sethgodin.typepad.com și te poți abona la blogul meu pentru a primi înștiințări zilnice.

Studiu de caz: Curad

Atunci când Curad a vrut să-i facă concurență brandului Band-Aid pe piața plasturilor, aproape toți au crezut că sunt nebuni. Band-Aid era o instituție consacrată, un nume atât de bine cunoscut încât devenise practic generic. Iar produsul era minunat. Ce sperau să realizeze cei de la Curad?

Curad a elaborat o *vacă mov* – plasturi cu personaje imprimate pe ele.

Le-au plăcut mult copiilor, principalii utilizatori de plasturi. La fel și părinților, care își doreau ca bubițele să treacă mai repede! Și, bineînțeles, atunci când primul copil cu un plasture Curad s-a dus cu el la școală, toți ceilalți au vrut și ei.

Nu le-a luat deloc mult celor de la Curad să acapareze o bucată din cota de piață de la liderul acesteia.

■ Ai putea să faci o variantă de colecție a produsului tău?

Stai pe loc, fără să faci nimic

Departamentele de marketing simt adesea nevoia să își justifice existența. Dacă sloganul de anul trecut pare învechit, oamenii de marketing vor cheltui un milion de dolari pentru a inventa unul nou și a-l face cunoscut. Dacă vânzările cu amănuntul sunt în scădere, vor angaja un consultant care să le înnoiască aspectul magazinului.

Mult prea adesea, aceste eforturi de marketing sunt rezultatul unui compromis. Fie un compromis în ceea ce privește bugetul („Nu avem destui bani ca să lansăm un produs nou; hai să lansăm un slogan nou”), fie în ceea ce privește produsul („Ne va jigni baza existentă de clienți; hai să facem ceva mai puțin radical”). Aproape fără excepție, aceste compromisuri sunt mai rele decât dacă nu ai face nimic.

Dacă nu faci nimic, cel puțin nu îți deranjezi rețeaua existentă de consumatori, încercând-o cu o mulțime de nimicuri nejustificate. Atunci când nu faci nimic, avocații brandului pot să trâmbițeze în continuare despre lucrurile originale și grozave care te-au făcut celebru de la bun început. „Reînnoirea” constantă a liniei cu produse și mesaje din ce în ce mai mediocre nu face decât să le îngreuneze puținilor fani rămași misiunea de a răspândi vestea.

Ben & Jerry's au evitat mulți ani această tentație. Dacă nu aveau o aromă extraordinară sau o idee promoțională de excepție, nu făceau nimic. „Da” pentru înghețată gratis o dată pe an în toate magazinele și „nu” pentru 5% reducere la recipientul de 500 ml săptămâna aceasta în magazinul local. McIntosh, un important fabricant de echipament stereo sofisticat, a făcut același lucru. În loc să lanseze câteva amplificatoare pe an, a lansat câteva pe deceniu. Această tactică nu îi satisface poate pe cei mai tineri membri ai departamentului de inginerie (mai puține proiecte grozave), dar ajută la consolidarea legendei și face produsele să treacă prin curba răspândirii.

E mai bine să faci ceva (extraordinar) decât să nu faci nimic. Dar marketingul făcut doar pentru a avea o ocupație este mai rău decât nimic.

■ Ce s-ar întâmpla dacă nu te-ai mai ocupa un sezon sau două de un produs nou și ai reintroduce în schimb produse clasice excelente? Ce articol uimitor ai putea oferi în primul sezon în care revii (cu niște proiectanți odihniți)?

Studiu de caz: Serviciul poștal al Statelor Unite

Foarte puține organizații au un public la fel de sfios ca Serviciul poștal al Statelor Unite. Dominat de clienți importanți conservatori, celor de aici le este foarte greu să inoveze. Oamenii de marketing direct au succes deoarece și-au dat seama cum să prospere în sistemul actual și nu-și

doresc să vadă acest sistem schimbându-se. Majoritatea indivizilor nu se grăbesc nici ei să își schimbe obiceiurile de expediere prin poștă.

Cele mai multe inițiative pentru tactici noi de la Serviciul poștal sunt fie ignorate, fie întâmpinate cu dispreț. Dar ZIP+4 – un sistem de coduri poștale – a fost un succes uriaș. În câțiva ani, Serviciul poștal a făcut să se răspândească o idee nouă, provocând o schimbare în miliarde de înregistrări ale adreselor, din mii de baze de date. Cum?

A fost în primul rând o inovație care a schimbat regulile jocului. Cu ZIP+4 oamenii de marketing le este mult mai ușor să se orienteze către anumite cartiere, iar corespondența se livrează mult mai ușor. Produsul a fost o *vacă mov*, care a schimbat complet modul în care clienții și poșta se ocupă de corespondența voluminoasă. ZIP+4 a oferit atât o viteză de livrare accelerată, cât și un cost semnificativ mai scăzut pentru cei care expediau colete voluminoase. Aceste avantaje i-au făcut pe expeditori să acorde atenție noului serviciu. Prețul ignorării acestei inovații s-ar fi simțit imediat la socoteală.

În al doilea rând, Poșta a ales în mod înțelept câțiva primi utilizatori. Aceștia au fost indivizi din organizații, pricepuți în ale tehnologiei, extrem de sensibili atât în ceea ce privește prețul, cât și viteza expedierii. De asemenea, acești primi utilizatori se aflau în poziția de a le spune și altor expeditori mai puțin perspicace despre avantajele acestui serviciu.

Lecția este simplă: Cu cât piața pe care activezi este mai intransigentă, mai aglomerată, iar clienții mai ocupați, cu atât ai mai mare nevoie de o *vacă mov*. Jumătățile de

măsură nu vor reuși. Pe de altă parte, revizuirea produsului prin îmbunătățiri spectaculoase, de care clienții potriviți să fie interesați, poate avea o răsplată imensă.

În căutarea lui *otaku*

Japonezii au inventat niște cuvinte cu adevărat folositoare. Unul dintre ele este *otaku*. *Otaku* descrie ceva care e un pic mai mult decât un hobby, dar un pic mai puțin decât o obsesie. *Otaku* este dorința copleșitoare care te face să traversezi toată țara ca să încerci un restaurant nou, unde se servește *ramen*, fiindcă acesta a primit o recenzie extraordinară. *Otaku* este dorința de a afla totul despre noua locomotivă digitală Lionel – și de a le spune despre ea celor pasionați la fel ca tine.

Oamenii citesc *Fast Company* pentru că au un *otaku* pentru afaceri. Vizitează târguri de specialitate ca să rămână la curent cu noutățile – nu doar ca să ajute compania să supraviețuiască, ci pentru că le plac noutățile. Astfel, se pare că *otaku* se află în centrul fenomenului de a deveni o *vacă mov*.

După cum am văzut mai devreme, o companie nu poate să prospere îndeplinind numai nevoile de bază. Trebuie să intre cumva în contact cu primii utilizatori pasionați și să îi facă pe aceștia să răspândească vestea de-a lungul curbei. Și aici intervine *otaku*.

Consumatorii cu *otaku* sunt cei care răspândesc vestea și cei pe care îi cauți tu. Ei sunt cei care își vor face timp să afle mai multe despre produsul tău, își vor asuma riscul să

Îl încerce și le vor vorbi prietenilor despre el. Informația surprinzătoare este aceea că unele piețe au mai mulți consumatori cu *otaku* decât altele. Sarcina omului de marketing remarcabil este să identifice aceste piețe și să se concentreze pe ele, excluzând piețele cu o concentrație prea mică a acestor consumatori – indiferent de dimensiunile relative.

În Statele Unite, de exemplu, există un *otaku* serios pentru sosurile picante. Împătimitii de chili aflați în căutare de elixire din ce în ce mai picante, chiar cea mai mare iuțeală posibilă, au făcut o adevărată afacere din producția acestor sosuri nebunești. Exemple? Dave's Insanity, Blair's After Death Hot Sauce, Mad Dog 357, Pain 100%, Mad Dog Inferno, Boar's Breath, Sweet Mama Jamma's Mojo Juice, Melinda's XXXX, Mad Cat, Lost in Boiling Lake, Satan's Revenge și veșnic popularul Trailer Trash. În vremea în care zeci de antreprenori și-au creat afaceri de succes cu sosuri picante, fără publicitate, nimeni nu a avut vreun impact vânzând muștar.

Există fără îndoială mai mulți oameni cărora le place muștarul decât cei cărora le place un sos picant de 25.000 unități pe scara Scoville. Cu toate acestea, sosul picant reprezintă o afacere, iar muștarul, nu. De ce? Deoarece foarte puțini oameni vor comanda muștar prin poștă sau vor cere un brand diferit la restaurant. Ei nu au *otaku*.

Afacerile inteligente vizează piețe în care *otaku* există deja.

■ **Du-te la un congres de science fiction. Sunt oameni destul de ciudați acolo. Poți trezi interesul unui public atât de excentric și minunat ca acesta? Cum ai putea crea unul? (Jeep a reușit. La fel și Fast Company și compania producătoare de coșuri Longaberger. Există grupuri similare în comunitatea investitorilor, pe piața sistemelor de operare și a sistemelor stereo de un milion de dolari. Produsele diferă, dar avocații brandului și primii utilizatori rămân aceiași).**

Studiu de caz: Cum a dinamizat Dutch Boy domeniul vopselurilor

Este atât de simplu, încât este înfricoșător. Au schimbat cutia.

Cutiile de vopsea sunt grele, dificil de cărat, greu de închis, greu de deschis, greu de turnat din ele și nu au niciun haz. Ele există totuși de mult timp și majoritatea oamenilor au presupus că trebuie să existe un motiv pentru toate astea.

Cei de la Dutch Boy și-au dat seama că nu există niciun motiv. Și-au mai dat seama și că recipientul e o parte integrantă a produsului – oamenii nu cumpără vopsea; cumpără pereți vopsiți, iar recipientul face procesul de vopsire mult mai ușor.

Dutch Boy au folosit aceste informații și au introdus un recipient de vopsea mai ușor de cărat, de închis și din care

se toarnă mai ușor. Vânzările au crescut vertiginos – și nu este de mirare. Noul ambalaj nu doar că a crescut vânzările, dar le-a adus și o distribuție mai mare (cu un preț mai ridicat la vânzarea cu amănuntul!).



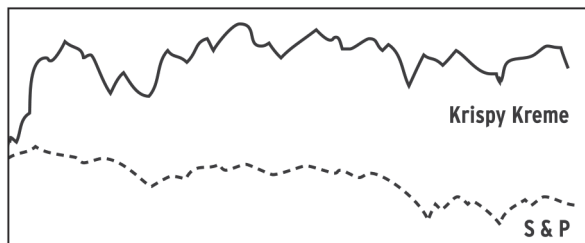
Câteva schimbări evidente ale cutiei au însemnat o creștere bruscă imensă pentru Dutch Boy. Întrebarea evidentă: De ce le-a luat atâta timp?

Asta înseamnă să faci marketing cum trebuie. Înseamnă să schimbi produsul, nu reclamele.

■ Unde se termină produsul tău și unde începe publicitatea exagerată? Cutia Dutch Boy este clar o realitate, nu o publicitate exagerată. Poți redefini produsul pe care îl vinzi într-un mod similar?

Studiu de caz: Krispy Kreme

Există două feluri de oameni – cei care au auzit de legenda gogoșilor Krispy Kreme, și presupun că toată lumea o cunoaște, și cei care trăiesc într-un loc în care dinastia gogoșilor nu a apărut încă.



Din ziua în care și-a făcut intrarea la bursă, Krispy Kreme a demolat complet toate așteptările, depășind în performanță aproape toate celelalte acțiuni. De ce? Cei de la Krispy Kreme au înțeles cum să gestioneze vaca mov.

Krispy Kreme face gogoși bune. Indiscutabil. Dar merită să conduci o oră întreagă pentru o gogoasă? Se pare că împătimiții după gogoși cred că da. Și acest adevăr extrem de remarcabil se află în centrul succesului Krispy Kreme.

Atunci când Krispy Kreme își deschide magazin într-un oraș nou, oferă gratuit mii de gogoși. Bineînțeles că oamenii cel mai probabil să vină pentru o gogoasă fierbinte gratuită sunt cei care au auzit de legenda Krispy Kreme și sunt încântați că au ajuns în sfârșit și în orașul lor.

Acești avocați ai brandului se grăbesc să le spună prietenilor, să le vândă acestora, ba chiar să îi târască la magazin. Și aici se declanșează a doua fază: Krispy Kreme sunt

obsedați să domine orice conversație despre gogoși. Odată ce și-au deschis magazine reprezentative într-o zonă, se grăbesc să facă afaceri cu benzinării, cafenele și magazine cu delicatese. Scopul? Produsul lor trebuie să fie găsit mai ușor de oameni. Încep cu cei dispuși să conducă 30 km și termină cu oamenii prea leneși să traverseze strada.

Dacă produsul rămâne remarcabil (și Krispy Kreme pariază pe milioane că va rămâne), atunci unii dintre acei leneși vor dobândi un *otaku* pentru gogoși. Vor declanșa următorul val al nebuniei după Krispy Kreme răspândindu-l într-un oraș nou, până când lanțul ajunge și acolo.

Merită subliniat că acest lucru nu ar merge probabil în cazul covrigilor sau al negreselor. În obsesia pe care fanii gogoșilor o simt pentru Krispy Kreme este ceva foarte visceral, iar descoperirea și exploatarea acestui sentiment se află în centrul acestui fenomen. Cu alte cuvinte, găsește mai întâi nișa de piață, și abia apoi fă un produs remarcabil – nu invers.

Procedeul și planul

Există așadar o metodă infailibilă de a crea de fiecare dată o *vacă mov*? Există o formulă secretă, un ritual, o incantație pe care o poți folosi pentru a crește creativitatea în timp ce rămâi bine ancorat în realitate?

Sigur că nu.

Nu există niciun plan. Încetinirea pe care o cunoaște aproape orice companie care are o *vacă mov* arată că nu există un manual care să indice lucrurile ce aduc mereu

câștig. Acesta este unul dintre motivele pentru care e atât de greu să vedem lucrurile în perspectivă. Privind retrospectiv, putem mereu să spunem: „Bineînțeles că a mers”. Prin definiție, o *vacă mov* veritabilă este ceva remarcabil, exact așa cum trebuia să fie. Însă, când ne luăm ochii din oglinda retrovizoare, totul devine brusc mult mai dificil.

Dacă sperai să găsești un plan în această carte, îmi pare rău să îți spun că nu am unul. Am totuși un procedeu. Un sistem care nu are tactici prestabilite, dar este la fel de bun ca oricare altul.

Sistemul este destul de simplu: urmărește să atingi limitele. Provocă-te pe tine și echipa ta să descrieți aceste limite (nu că ați merge neapărat până acolo), apoi testați care dintre ele are cele mai mari șanse să vă aducă rezultatele financiare și de marketing pe care le căutați.

Reevaluând fiecare *P* – preț, publicitate, plasament și așa mai departe – vei înțelege limitele tale... și pe cele ale competiției. Fără să înțelegi aceste lucruri, nu poți să faci pasul următor și să-ți dai seama cu ce inovație poți veni.

N-ar fi remarcabil dacă spa-ul tău ar oferi toate serviciile gratuit? Sigur că da, dar fără un model financiar care să sprijine acest lucru, e clar că nu vei rezista prea mult. JetBlue a înțeles cum să depășească cu mult atât serviciile, cât și prețurile – cu o afacere profitabilă. Archie McPhee a făcut asta în comerțul cu amănuntul, prin selecția de produse. Starbucks a înțeles cum să redefinească ceașca de cafea (într-un mod foarte diferit față de cel în care și-au prezentat inovația cei de la JetBlue).

Nu tacticile sau planul sunt ceea ce au în comun produsele remarcabile. Ci procesul pe care organizațiile îl folosesc pentru a descoperi (intenționat sau întâmplător) extremele care le fac produsele remarcabile.

Puterea unui slogan

Sloganurile erau importante înainte deoarece puteai să le pui în reclamele TV și să îți transmiți mesajul în doar câteva secunde. Astăzi, este important același caracter concis, dar din alt motiv.

Un slogan care transmite cu precizie esența *vacii mov* trebuie să fie un scenariu. Un scenariu pe care să îl folosească cel care le vorbește prietenilor despre tine. Sloganul îi reamintește utilizatorului de ce merită să recomande produsul; de ce prietenii și colegii lor se vor bucura că le-a spus despre el. Și, partea cea mai bună, scenariul garantează că recomandările prin viu grai sunt transmise așa cum trebuie – iar noul client vine la tine dintr-un motiv întemeiat.

Cutia albastră de la Tiffany's este un slogan fără cuvinte. Ea reprezintă eleganța, ambalajul, calitatea și faptul că „prețul nu contează”. De fiecare dată când cineva oferă un cadou în cutia Tiffany's, răspândește vestea. La fel ca numele și logo-ul Hooters sau estetica sofisticată a produselor Apple, fiecare a reușit să se poziționeze în mod coerent și să facă mai ușoară răspândirea veștii.

Turnul înclinat din Pisa are milioane de vizitatori în fiecare an. Este exact așa cum i se face publicitate. Este un

turn înclinat. Nimic nu complică mesajul. Nu e niciun „de asemenea”, „și” sau „în plus”. E doar turnul înclinat, în mijlocul unei pajiști. Pune-i imaginea pe un tricou și mesajul este trimis și primit foarte ușor. Puritatea mesajului îl face și mai remarcabil. Este ușor să-i spui cuiva despre turnul înclinat. Mult mai greu e să îi spui despre Panteonul din Roma. Așa că, deși Panteonul este frumos, este un monument important și îți taie respirația, nu are parte decât de 1% din mulțimea de vizitatori pe care o adună Turnul din Pisa.

Fiecare dintre aceste exemple evidențiază faptul că acesta nu este marketing *făcut* unui produs. Marketingul *este* produsul și viceversa. Hooters* sau Turnul din Pisa nu au fost transformate de un om de marketing inteligent. Marketingul este subînțeles.

■ Ai un slogan, o declarație de valoare sau ceva remarcabil cu care să te mândrești și care să fie și adevărat? Este ceva solid? Merită transmis mai departe?

Studiu de caz: Häagen-Dazs în Bronxville

Cel mai apropiat Häagen-Dazs este exact la fel ca toate celelalte magazine de înghețată în care ai fost. Au cornete, înghețată pe băț și iaurt înghețat. Numai două lucruri sunt

* Lanț de restaurante care se disting în primul rând prin faptul că ospătărițele („Hooter girls”) sunt tinere atrăgătoare care servesc mesele îmbrăcate sexy și provocator, fiind principala imagine a companiei. (n.red.)

diferite într-un magazin Häagen-Dazs: este mai curat și mult mai bine organizat. Cum se face?

Ei bine, pe teighea se află un teanc de cărți mari de vizită. Pe ele sunt scrise numele și numărul de telefon de serviciu al proprietarului magazinului. Mai jos scrie: „Dacă aveți ceva de reproșat în ceea ce privește magazinul, vă rog să mă sunați acasă”. Și este trecut și numărul lui de acasă.

Clienții care intră, observă. Oamenii care lucrează acolo își dau seama că ei observă. Totul este remarcabil. Stai 20 de minute în magazin și sigur vei auzi că un client vorbește cu altul despre cărțile de vizită. Dacă fiecare proprietar de magazin ar face acest lucru, probabil că nu ar funcționa. Dar, fiind atât de neobișnuit, clienții bagă de seamă, iar personalul este cu ochii în patru.

■ Dacă ai o afacere inabordabilă, cartea de vizită reprezintă o mare parte din ceea ce vinzi. Ce-ar fi dacă toată lumea din compania ta ar trebui să aibă o a doua carte de vizită? Ceva care să îi facă cunoscuți (pe ei și pe voi). Ceva remarcabil. Imaginează-ți dacă Milton Glaser sau Chip Kidd ar concepe ceva care să merite să fie transmis mai departe. Așa că dă-i bătaie!

Vinde ceva ce oamenii cumpără (și despre care vorbesc!)

Acum câțiva ani, după o altă propunere de vânzare lipsită de succes, mi-am dat seama de un adevăr evident: este mult mai ușor să vinzi ceva ce oamenii sunt deja dispuși să cumpere.

Pe cât de evident poate să pară acest adevăr, pe atât de greu le este celor mai mulți oameni de marketing să-l înțeleagă. De exemplu, Butterball a inventat un nou preparat pe bază de carne de curcan și a produs plăcinte cu coacere rapidă, pe care acum le găsești probabil peste tot. Problema este că publicul cel mai probabil să cumpere acest fel de mâncare foarte retro nu este neapărat dispus să încerce un produs nou. Și mai rău, Butterball a lansat produsul prin reclame TV difuzate pe Food Channel.

Îmi este foarte greu să ghicesc care este publicul-țintă al celor de la Butterball. Telespectatorul Food Channel se uită la o emisiune de gătit, când se trezește cu o reclamă insipidă și nu foarte bine definită la o pretinsă cină ca la televizor. Câți telespectatori se vor uita măcar la reclamă? Iar dintre cei care se uită, câți vor răspunde așa cum speră Butterball? Și mai rău, câți vor spune unui prieten despre acest nou produs?

Pe lista de oameni care bagă la cuptor o plăcintă congelată pentru cină, există și câțiva primi utilizatori dispuși să își asume riscuri. Și printre aceștia, foarte puțini, mi se pare mie, vor căuta pe Food Channel răspunsul la problema lor legată de „ce e nou?”.

Consumatorii care au anumite nevoi sunt cel mai probabil gata să răspundă la soluțiile tale. Fie că potențialul client este un cumpărător industrial de rulmenți de la Ford sau un casnic extenuat din Tucson, trebuie să îți dai seama cine cumpără și apoi să îi rezolvi problema. Produsul Butterball nu este remarcabil. Nu rezolvă problema nimă-nui, cu excepția celor de la Butterball. Publicitatea și alegerea canalului TV pentru promovare au înrăutățit lucrurile.

Alternativa este să începi cu o problemă pe care o poți rezolva pentru clientul care își dă seama că are o problemă! Apoi, după ce ai venit cu o soluție care este atât de remarcabilă încât primii utilizatori din această populație să răspundă bucuroși, trebuie să o promovezi într-un mediu în care să capteze atenția celor care sunt cel mai probabil dispuși să vorbească despre ea. Campania Altoids este un exemplu minunat. Și-au dat seama că tinerii care nu se apucau de fumat căutau să-și ocupe cu ceva degetele și gura în timp ce erau la muncă – iar tabletele de ciocolată Hershey's nu erau de ajuns.

Făcând publicitate în centrele urbane prin imagini inovative și sloganuri, Altoids a vorbit direct acestei piețe despre o nevoie pe care clienții nici nu știau că o au. După ce au creat o cutie pe care îți era mai mare dragul s-o folosești, primilor utilizatori le-a fost foarte ușor să vorbească despre produs restului pieței. Rezultatul: una dintre cele mai profitabile lansări de bomboane mentolate.

Problema compromisului

Vechea zicală este corectă: „O cămilă este un cal conceput de un comitet”. Dacă scopul marketingului este să creeze o *vacă mov*, iar natura acesteia este să aibă o însușire extremă, atunci un compromis îți va diminua inevitabil șansele de succes.

Compromisul înseamnă să șlefuești marginile, ca să obții acordul din partea altor clienți. Vanilia este o aromă de înghețată de compromis, pe când cea cu nuci pecan și

ardei habanero, nu. În timp ce există, probabil, doar câțiva oameni care nu mănâncă înghețată de vanilie, o mulțime sunt alergici la nuci, au sensibilitate la mâncarea picantă sau pur și simplu nu sunt interesați să mănânce o cupă îndrăznească de înghețată. Alegerea simplă, de compromis, pentru petrecerea de ziua unui copil este vanilia. Dar vanilia este ceva comun. Nu poți clădi o companie cu creștere rapidă pe baza vaniliei.

În aproape orice piață, secțiunea cu produse comune este deja ocupată. Produsul conceput să placă unui public cât mai mare există deja, și este îngrozitor de dificil să-l înlocuiești. Și asta fiindcă însuși caracterul inofensiv al produsului lider pe piață reprezintă cel mai mare avantaj al său. Cum să te promovezi ca fiind „mai anost decât brandul de top”? Creșterea reală vine odată cu produsele care enervează, jignesc, nu plac, sunt prea scumpe, prea ieftine, prea grele, prea complicate, prea simple – prea ceva. (Sunt, bineînțeles, prea pentru unii, dar perfecte pentru alții).

Antreprenorii care fac *bootstrapping** schimbă adesea complet industriile existente, deoarece jucătorii care domină un domeniu sunt ultimii printre care să găsești non-conformiști cu autoritate. Companiile care conduc pe piață își datorează, poate, dominația unei *vaci mov* pe care au comercializat-o cu mulți ani în urmă, dar în prezent fac numai compromisuri pentru o rentabilitate continuă. Germenii distrugerii stau în dependența lor de a se situa la mijloc.

* Modalitate de a asigura sursele de finanțare ale unei afaceri fără a apela la resurse externe, ci doar făcând economii și folosind cât mai eficient resursele proprii, atât cele monetare, cât și orice altele. (n.red.)

■ **Dacă cineva din organizația ta este însărcinat cu crearea unei vaci mov, lasă-l în pace! Nu utiliza evaluări interne și teste de utilitate pentru a înțelege dacă produsul cel nou este la fel de bun ca cel pe care îl ai acum. Mai bine alege produsul nonconformist potrivit și lasă-i cale liberă.**

Studiu de caz: Motorola și Nokia

Știi ceva? Telefoanele mobile au ajuns să fie plictisitoare. Cam toată lumea care are nevoie de telefon, are deja unul. Majoritatea oamenilor care își doresc un telefon au și ei unul. Companiile care au creat această revoluție au acum o problemă: Ce urmează?

Cum trebuie să fie un telefon pentru ca oamenii să-l remarce? Mai este posibil să fie creat un telefon remarcabil? Ceea ce au descoperit ambele companii era că telefoanele mai mici nu mai creează entuziasm, așa că aveau nevoie de ceva nou. Nokia tocmai a lansat un telefon mobil de 21.000 \$, numit Vertu – conceput să fie nu doar un telefon, ci o bijuterie remarcabilă. În același timp, ambele companii lucrează la telefoane de unică folosință, care speră că vor fi remarcabil de ieftine.

Într-o direcție total diferită, ambele companii se luptă să promoveze telefoane cu care poți trimite fotografii. Bineînțeles că atât expeditorul, cât și destinatarul trebuie să aibă telefonul potrivit, dar asta ar putea fi un lucru bun.

Totuși, tristul adevăr este că s-ar putea să dureze o vreme înainte să stârnească pe piață atenția de acum cinci ani. *Vaca mov* a dispărut, iar companiile producătoare de telefoane mobile nu pot face nimic în această privință.

Ciclul magic al vacii mov

Oare lumea haotică în care trăim face ca eforturile noastre de a aduce noi idei pe piață să fie și ele automat haotice? Oare suntem condamnați să inventăm bunuri la nimereală pentru o listă de clienți potențiali care se schimbă continuu?

Eu nu cred asta. Motivul este acela că mulți consumatori nu își schimbă rolul prea des. Celor care fac pe avocații brandului le place să vorbească despre produsele descoperite. Ei sunt adesea dispuși să-i asculte pe oamenii de marketing în care au încredere datorită palmaresului lor de *vacii mov*. Însă consumatorii speriați, care se feresc de orice (în afaceri sau acasă), își țin urechile astupate practic tot timpul. Consumatorii precauți sunt blocați în obiceiurile lor, la fel ca și avocații brandului.

Dar pe noi ne interesează cei care vorbesc despre produsul nostru și putem profita de faptul că, dacă îi respectăm, ei ne vor acorda atenție.

Așadar, iată care sunt cei patru pași:

1. Obține permisiunea oamenilor pe care i-ai impresionat de prima oară. Nu permisiunea de a le trimite e-mail-uri nedorite, de a le vinde rămășițe sau

- de a stoarce profituri suplimentare de la ei, ci de a-i anunța data viitoare când poate ai o altă *vacă mov*.
2. Cooperează cu avocații brandului ca să le fie mai ușor să-ți promoveze ideea. Oferă-le instrumentele (și povestea) de care au nevoie ca să-ți popularizeze ideea către un public mai larg.
 3. După ce ai trecut granița de la „remarcabil” la „afacere profitabilă”, lasă altă echipă să o exploateze. Axează-ți serviciile pe produse și produsele pe servicii, lasă să înflorească o mie de variante. Dar să nu crezi în cuvintele propriilor comunicate de presă. Asta înseamnă căderea inevitabilă în comoditate. Exploatează-o cât poți de mult, și asta repede.
 4. Reinvestește. Ia-o de la capăt. Strașnic. Lansează o altă *vacă mov* (către același public). Dă greș în nemăsurate rânduri. Recunoaște că ceea ce a fost remarcabil data trecută nu va fi și în prezent.

S-ar putea ca acest lucru să nu fie la fel de previzibil sau de profitabil cum era promovarea produselor Quisp (cereale îndulcite pentru micul dejun), Wheaties (tot cereale), Wisk (detergent de rufe), Allstate (companie de asigurări) sau Maxwell House (cafea) în urmă cu 30 de ani. Îmi pare rău. Nu este vina mea. Dar nu putem face nimic în privința asta.

■ **Brusc a devenit evident de ce ai nevoie să obții permisiuni. În cazul în care compania ta nu le deține, poți începe de azi, gratuit, folosind programul Outlook din computer.**

Dă-le oamenilor o adresă de e-mail la care să scrie. Răspunde-le. Ești pe drumul cel bun.

Ce înseamnă să fii om de marketing în ziua de azi

Dacă *vaca mov* este acum unul dintre *P-urile* marketingului, acest lucru are implicații profunde pentru demers. Schimbă definiția marketingului.

Înainte, departamentul de inginerie inventa, cel de producție fabrica, cel de marketing promova, iar cel de vânzări, vindea. Există o împărțire clară a muncii și directorul conducea toată treaba. Cel care se ocupa de marketing primea un buget și din el cumpăra spațiu de reclame.

Marketingul era de fapt numit „publicitate”. Trebuia să comunici valorile unui produs după ce acesta a fost dezvoltat și fabricat.

Este clar că aceasta nu reprezintă o strategie valabilă într-o lume în care atributele produsului (totul, de la servicii la design) se află în centrul a ceea ce înseamnă a fi om de marketing. Marketingul înseamnă actul inventării unui produs. Efortul de a-l concepe. Meșteșugul de a-l produce. Arta de a-i stabili un preț. Tehnica de a-l vinde. O companie remarcabilă *nu* poate fi condusă decât de un specialist în marketing.

Companiile care creează *vaci mov* – companii precum JetBlue, Starbucks, Hasbro și Poland Spring – trebuie să fie conduse de oameni de marketing. Se pare că directorul

executiv al JetBlue a luat din prima zi o decizie crucială: l-a implicat pe directorul de marketing atât în designul de produs, cât și în pregătire. Se vede. Tot ceea ce fac ei aduce valoare, iar asta se numește marketing. Poland Spring începe cu o apă care nu valorează nimic. Hasbro începe cu plastic și hârtie în valoare de câțiva cenți. JetBlue vinde un bun de larg consum, la fel ca American Airlines, dar reușește să facă acest lucru obținând profit. Aceste companii sunt, în esența lor, niște specialiști în marketing.

Geniile care au inventat numărul 1-800-COLLECT sunt niște adevărați specialiști în marketing. Ei nu au vrut să promoveze un serviciu existent, ci au inclus în schimb marketingul în produs – de la numărul ușor de ținut minte, bineînțeles, până la însăși ideea că MCI, compania de telecomunicații, ar fi putut să fure afacerea convorbirilor cu taxă inversă de la operatorii telefonici.

Dar oare nu este la fel și în cazul unui restaurant local, al unei companii producătoare de pietre de polizor sau al Travelers Insurance? Într-o lume în care aproape tot ceea ce ne trebuie este acceptabil și în care aproape tot profitul vine de la o *vacă mov*, toți suntem oameni de marketing!

Dacă o companie nu reușește, este vina conducerii superioare, iar problema este probabil aceasta: ei conduc o companie, nu promovează un produs.

■ Fă un curs de design. Trimite-ți designerii la un curs de marketing. Și ambii ar trebui să petreceți o săptămână în fabrică.

Nu mai suntem oameni de marketing, ci designeri

Acum 15 ani, când Jerry Hirschberg înființa studioul de design din SUA al Nissan, a fost invitat la ședințele de planificare pe termen lung ca observator – o favoare pe care i-au făcut-o cei de la marketing.

La ședințe nu se vorbea decât vag despre mașinile viitoare („toate mașinile din categoria de bază ar trebui să fie cât mai generice posibil”), și circulau o mulțime de foi de calcul despre cheltuielile cu publicitatea și profitul estimat. Și acestea erau cele mai importante ședințe pe care le ținea compania pentru a-și planifica viitorul pe termen lung. Designerii nu erau decât niște simpli tacticieni.

În scurt timp, însă, Jerry s-a dovedit a fi mai mult decât un simplu observator. El a demonstrat că designerii nu numai că aveau un rol important în acest proces, ba chiar că ar trebui să-l domine.

Dacă marketingul post-design și post-fabricație este mort, cu ce îl înlocuim? Cu designul. Nu cu designul pur, care se predă la Parsons, ci un design centrat pe piață, care să includă în produs însăși reușita marketingului.

Semantica e ciudată, dar faptele sunt clare. Astăzi, cel care are o influență reală asupra succesului unui produs, are ocazia să stea la masă cu cei care seamănă primii germeni ai unui proiect.

Dacă ești un om de marketing care nu știe să inventeze, să proiecteze, să influențeze, să se adapteze și în cele din urmă să renunțe la produse, atunci nu mai ești om de marketing. Ești inutil.

■ **Fă o listă cu toate produsele remarcabile din industria ta. Cine le-a realizat? Cum au apărut? Imită comportamentul (nu produsul) și ești deja la jumătatea drumului spre realizarea propriului produs.**

Ce știe Howard?

La Starbucks un lucru e evident: cafeaua este cu adevărat delicioasă. Motivul este simplu: lui Howard Schultz (directorul executiv al companiei) îi place mult cafeaua. El îi numește „precofeinizati” pe toți cei care nu și-au băut încă prima ceașcă de cafea din zi. A petrecut luni întregi în Italia, bând și învățând. Are un *otaku* pentru cafea.

De unde vine factorul remarcabil? Vine adesea de la oamenii pasionați care fac ceva pentru ei. Placa de snowboard Burton, fondul mutual Vanguard, iPod-ul de la Apple și Learjet vin toate de la oameni cu un *otaku*. Este interesant de remarcat că ciocolata de la Starbucks nu este la fel de extraordinară precum cafeaua. Evident că Howard nu se pricepe la ciocolată la fel ca la cafea. Starbucks nu este o companie obsedată de ciocolată; ea doar o vinde. Tu ești obsedat de ceva anume sau doar îți câștigi existența?

Întrebarea numărul unul legată de *vaca mov* este: „De unde știu că este remarcabilă?”. Această întrebare vine aproape întotdeauna din partea celor care nu au un *otaku* pentru ceva. Pentru John Scharffenberger, fondatorul Scharffen Berger Chocolate, nu este greu să facă diferența dintre o ciocolată extraordinară și una obișnuită. El pur și simplu știe.

Când mi-am înființat prima companie (editare de carte), îi întrebam mereu pe potențialii angajați cât de des intră într-o librărie. Dacă nu adoră să cumpere cărți, e clar că le lipsește *otaku*-ul pentru ele și le va fi mai greu să le conștientizeze pentru cei pasionați.

Toți cei care lucrează la Patagonia* sunt înnebuniți după activitățile în aer liber. În sezonul de surf birourile se golesc, deoarece oamenii se grăbesc să prindă valurile. Deși e un mediu de lucru haotic, personalul de la Patagonia are șanse mai mari să recunoască un produs remarcabil pentru activitățile în aer liber.

Compară asta cu cei care lucrează la General Foods, General Mills sau Kellogg's. Poate doar câțiva să fie obsedați de produsele lor, dar majoritatea nu fac decât să lucreze pe bandă rulantă. Imaginează-ți cât de grozave ar fi Pop Tarts** dacă managerul brandului le-ar mânca la cină.



Aceasta este Dineh Mohajer, fondatoarea Hard Candy, o companie de cosmetice cu vânzări de mai mult de 10 milioane de \$ pe an. Știe ce vor tinerele cărora le place oja, pentru că ea însăși este o tânără căreia îi place oja.

* Companie care vinde îmbrăcăminte și echipament adecvat pentru sporturile practicate în natură (alpinism, surf, schi, snowboarding etc). (n.red.)

** Produse de patiserie congelate sau pre-coapte care pot fi încălzite în cuptorul cu microunde. (n.red.)

Un medic pe care îl cunosc personal consideră că este important să își sune pacienții, chiar dacă nu trebuie să le dea vești proaste. Dacă primește rezultatele analizelor de rutină și reiese că totul este în regulă, el te sună și îți spune. Este o sarcină extrem de simplă și, cu toate acestea, remarcabilă. „E simplu”, mi-a spus; „asta vreau să facă medicul meu pentru mine”. Uneori, în mijlocul agitației de la muncă, este ușor să uităm că facem ceva pentru oameni cărora le pasă.

Provocarea stă în proiectare. E mai ușoară dacă pui mai mult suflet. Dar dacă nu îți pasă? Dacă ești ocupat să faci și să promovezi ceva care nu te pasionează? La urma urmei, cineva trebuie să facă și scutece de unică folosință, aparate de dializă și pietre de polizor.

Poți alege între două tehnici. Prima este să înveți *arta* proiectării, arta de a intra în mintea oamenilor care au nevoie de acest produs și de a concepe unul care să le placă mult și despre care vor să vorbească. Oamenii de marketing și designerii care fac asta se pun în locul altor oameni și își imaginează ce și-ar dori ei. Pe termen lung, e mult mai profitabil să înveți acest truc decât să fabrici bunuri doar pentru tine. Dacă înveți acest truc, vei avea mai multă flexibilitate. Sunt oameni de marketing care creează o *vacă mov* doar pentru un public foarte mic – un public asemănător cu acești oameni de marketing. Ei iau decizii pe baza instinctului și funcționează (o vreme). Totuși, dacă urmezi această cale, mai devreme sau mai târziu instinctul te va dezamăgi. Dacă nu ai căpătat acea atitudine de modestie care vine din capacitatea de a proiecta pentru un public

numeros, probabil că vei intra în panică atunci când nu vei mai putea fi pe placul unui grup ales.

A doua tehnică este să înveți știința proiectării – să creezi o disciplină pentru lansarea produselor, pentru urmărirea, măsurători, învățare și modalitatea de a repeta procesul. Evident că această tehnică nu funcționează în cazul produselor complicate, cu un ciclu lung de vânzare, cum ar fi avioanele cu reacție, dar funcționează în cazul mașinilor, jucăriilor și cam al tuturor lucrurilor situate între ele. În fiecare lună februarie, industria jucăriilor lansează sute de articole noi la Târgul anual de Jucării. Cu toate acestea, numai o parte ajung să fie fabricate. Cele ne-remarcabile dispar undeva între lansare și data fabricării în masă.

Oamenii de marketing care practică știința de a proiecta ceea ce își dorește lumea nu au o părere preconcepută sau un anumit punct de vedere. În schimb, ei înțeleg *procesul* și îl vor lăsa să se desfășoare în virtutea inerției.

■ **Există cineva în industria ta (o persoană, o agenție) care are un palmares de produse remarcabile lansate cu succes? Poți să îi angajezi sau cel puțin să înveți din comportamentul lor? Studiază revistele pentru fani, emisiunile de profil, analizele de design – orice este nevoie pentru a simți ce simt fanii tăi.**

■ **Poți crea o cultură din realizarea provocatoare a unor prototipuri de produse și politici noi? Atunci când General Motors prezintă**

conceptul unei mașini la Show-ul auto de la New York, e vorba despre mai mult decât orgoliu. Ei încearcă să înțeleagă cum gândesc cei înnebuniți după mașini și ce consideră ei că e remarcabil. Nu mă refer aici la prezentări promoționale în fața unor focus-grupuri* (sunt o pierdere de timp). Mă refer la lansări publice ale unor prototipuri ieftine.

Trebuie să fii scandalos ca să fii remarcabil?

Scandalos nu înseamnă întotdeauna remarcabil. Fără îndoială că nu e neapărat nevoie de asta. Uneori, scandalos nu e decât enervant. Ozzy Osbourne are norocul să fie și scandalos, și remarcabil. Dar un artist care se mânjește cu untură și se înfășoară în pâslă pe scenă e pur și simplu ciudat.

Este ușor să cazi în capcana de a difuza reclame cu susul în jos, de a purta papioane verzi și de a-ți umple reclamele cu aluzii scatologice. Din când în când s-ar putea să meargă să fii șocant, dar asta nu este strategie, ci disperare. Caracterul scandalos trebuie să aibă un scop și trebuie să fie inclus în produs.

În timpul unei călătorii cu avionul, am observat că o femeie de vreo 60 de ani din fața mea purta un tricou cu

* Focus-grup – tehnică de cercetare calitativă, ce consta în stabilirea unei discuții pe o temă dată cu un grup alcătuit de regulă din 8-10 participanți, timp de 1-2 ore. Metoda permite obținerea unor informații de mare profunzime referitoare la motivațiile și comportamentele categoriilor de interes. (n.red.)

Hooters. Sloganul lor? „Încântător de lipicioase, chiar dacă nerafinate”. Partea fascinantă a caracterului scandalos al restaurantelor Hooters este aceea că sunt scandaloase doar atât cât trebuie ca să fie remarcabile pentru un anumit public... fără să jignească. Tuturor le place la Hooters? Nici vorbă! Dar și asta face parte din ceea ce îi face remarcabili. Dacă le-ar plăcea tuturor, ar fi plicticoși.

De ținut minte: nu contează felul în care spui ceva, ci ce anume spui. Și, deși pe moment te poți folosi de un comportament jignitor pentru a capta atenția oamenilor care poate nu vor să-ți dea atenție, nu este o strategie pe termen lung. Caracterul scandalos de unul singur nu va funcționa, deoarece discuțiile pe care le vor avea despre voi avocații brandului nu vor fi pozitive.

■ Probabil, te faci vinovat de a fi prea timid, nu prea scandalos. Încearcă să fii scandalos, doar de dragul de a fi enervant. Este un bun exercițiu. Nu face asta prea des, fiindcă de obicei nu funcționează, dar este o modalitate bună de a afla cum e să te afli la extreme.

Studiu de caz: McDonald's în Franța

Filiala franceză a McDonald's a subvenționat și a publicat recent un raport care îi îndemna pe francezi să nu frecvențeze localurile de tip fast-food ca McDonald's mai mult de o dată pe săptămână. Raportul a creat rumoare la nivel mondial, iar compania-mamă din SUA s-a declarat „șocată”.

Este o strategie proastă? Poate că, fiind sinceră (și foarte diferită) în comunicarea cu clienții, filiala franceză clădește fundația unei strategii de creștere pe termen lung. Modelul american fabrică/publicitate cere din ce în ce mai mult, ceea ce duce în final la eșec, atunci când ritmul creșterii nu poate fi menținut. Recunoscând minusurile consumului de fast-food, probabil că McDonald's din Franța influențează un public mult mai larg decât ar fi putut spera să influențeze prin metodele vechi.

■ Ce s-ar întâmpla dacă ai spune adevărul?

Și cu fabrica cum rămâne?

Aceasta este cu siguranță cea mai mare obiecție la acest gen de mentalitate. Compania ta a avut succes. Ai crescut (probabil pe seama complexului industrial-TV). Ai investit în oameni, în politici, în distribuție, într-o linie de producție și într-o fabrică. Un sistem în care are încredere fiecare angajat, asta ești tu.

Iar acum, aparent peste noapte, nimic nu mai merge cum ar trebui. Dacă ești Burger King, schimbi (din nou) agenția de publicitate. Dacă ești Motorola, dai afară zece mii de oameni. Și companiile mici suferă, dar în tăcere.

Majoritatea companiilor mari consideră că marketingul este în criză. Văd că ceea ce făceau înainte nu mai funcționează la fel. Vor să își protejeze investițiile uriașe în infrastructură și cred că soluția se găsește în îndreptarea marketingului pe care îl fac.

Probabil că șeful și colegii tăi vor opune rezistență atunci când le vei împărtăși gândurile din această carte. Vor sublinia că treaba marketingului este să promoveze – că un marketing bun poate să repare produsele pe care le ai. Și-așa, nu aveți *timp* să faceți produse remarcabile, vor spune ei. Trebuie să aveți succes imediat.

Ei bine, dacă nu aveți timp să faceți ceva cum trebuie, ce te face să crezi că veți avea timp să o luați de la capăt?

Am scris această carte pentru a-ți da arsenalul cu care să-ți susții ideea. Dă-le tuturor câte o copie. Nu doar departamentului de marketing. Tuturor. Fă-i să înțeleagă că toate industriile întâmpină aceeași problemă ca și voi. Poate își vor da seama că problema nu rezidă în publicitatea pe care o faceți – e mai mare de atât.

Înainte să cheltui bani pe altă campanie publicitară prostească, altă emisiune de profil sau conferință de vânzări, petrece timp cu inginerii și clienții tăi. Cere-le oamenilor să pună mâna pe creion și o coală de hârtie și să-și imagineze ce ar face dacă nu ar avea niciun fel de restricție sau limitări. Dacă nu le-ar fi frică de eșec, care ar fi cel mai îndrăzneț lucru pe care l-ar încerca?

Noul director executiv al Best Buy, Brad Anderson, este un strateg strălucit. Are ochiul format când vine vorba de momentele-cheie în evoluția companiei sale. El a spus: „În loc să vindem ceea ce voiam *noi* să vindem, am vândut ceea ce oamenii voiau să cumpere și apoi ne-am întrebât cum să facem bani din asta. De fiecare dată când am vorbit cu clienții noștri, ei își doreau să urmăm calea care s-a dovedit a fi cea mai dificilă cu putință. Și, de fiecare dată, acea cale era cea corectă”.

Best Buy ar fi putut să facă ce face aproape orice comerciant regional de electronice când se confruntă cu o perioadă de declin: să cumpere mai multe reclame în ziare. Să se joace cu prețurile. Să dea afară niște oameni. Să se vaite un pic și să se țină bine. În schimb, Best Buy au optat să urmeze o cale mai dificilă, una care a dus la o experiență remarcabilă pentru consumator. La început a părut o cale mai lungă și mai încheată de a face afacerea să crească, dar, în retrospectivă, a fost mult mai rapidă (și mult mai ieftină) decât să difuzeze niște reclame plicticoase și să rămână pe loc.

■ **„Remarcabil” nu înseamnă mereu să schimbi cea mai mare mașinărie din fabrică. Poate fi felul în care răspunzi la telefon, în care lansezi un brand nou sau în care stabilești prețul unei revizuiți a software-ului. Obişnuința de a face o schimbare „care nu prezintă garanții” ori de câte ori ai ocazia, este cea mai bună cale de a învăța să proiectezi; așa ajungi să înțelegi ce funcționează și ce nu.**

Problema cu prețul convenabil

„Ieftin” este unul dintre singurele elemente remarcabile care nu pare să-și piardă din atractivitate. În cazul tuturor articolelor pe care le cumperi în mod repetat, având la dispoziție alte articole identice aparținând altor branduri, cel mai ieftin va câștiga cotă de piață.

Problema cu prețul convenabil este aceea că, odată ce începi, competitorul tău va face probabil la fel. Într-un război al prețurilor din ce în ce mai aprig, cum poate un jucător să îl învingă pe celălalt și să câștige din punct de vedere economic? IKEA poate. Wal-Mart poate. Tu poți?

„Ieftin” reprezintă o cale înceată de ieșire din bătălia pentru *vaca mov*. „Ieftin” reprezintă ultimul refugiu al unui dezvoltator de produse sau al unui om de marketing lipsit de idei extraordinare.

Excepția de la această regulă este saltul cuantic în stabilirea prețului. Când un om de marketing poate să redefinească radical modul în care un produs este fabricat sau livrat și să depășească prețul altora, asta poate crea un eveniment remarcabil care schimbă jocul.

Vaca mov nu reprezintă domeniul exclusiv al produselor cu preț mare și al consumatorilor înstăriți. Motel 6 este remarcabil pentru că este și curat și ieftin. La fel și Wal-Mart.

JetBlue și Southwest au schimbat complet ecuația prețurilor în transportul aerian. Companiile tradiționale, cu aeroporturi scumpe și relații sindicale incomode, nu pot susține o competiție a prețurilor pe termen lung. Pe termen lung, avantajul de 50% din cost, de care se bucură acești competitori noi, va învinge sigur vechea gardă. American Airlines și United Airlines știu asta și, totuși, nu au ce să facă în această privință. Southwest a schimbat regulile jocului, iar marile linii aeriene nu au nici măcar o pereche de zaruri.

IKEA a făcut același lucru în domeniul mobilei. Domină atât de bine segmentul cu mobilă ieftină (dar nu de calitate proastă), încât pot coborî prețurile din ce în ce mai mult.

Avantajul volumului schimbă jocul pentru cei cu care se află în competiție, garantând companiei IKEA dominația pe acest segment (până când un competitor va găsi o cale remarcabilă de a schimba din nou jocul).

■ Dacă ai putea crea un competitor care să aibă prețuri cu 30% mai mici decât cele pe care le ai acum, ai face-o? Dacă ai putea, de ce nu o faci?

Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Hallmark.com?

Hallmark administrează unul dintre cele mai mari trei servicii de felicitări online. Site-ul a crescut atunci când s-a răspândit o idee-virus – oamenii trimiteau o felicitare electronică unui prieten, care descoperea serviciul citind felicitarea și răspundea trimițând alte câteva felicitări. Într-un an, felicitările zburau de colo până colo în mediul online.

Provocarea este, bineînțeles, să transformi această activitate gratuită pentru utilizatori într-una care să-ți aducă bani. Un lucru care funcționează pentru Hallmark este vânzarea de certificate cadou. Hallmark deține o companie de bonuri cadou și fac profit ori de câte ori cheltuiești 20 \$ pe un bon cadou (complicat, dar adevărat).

În orice caz, Hallmark se află în centrul a trei dintre ideile capabile să influențeze ale acestei cărți, așa că am fost bucuros să îmi ajut prietenul de la Hallmark să găsească niște metode pentru a le pune în practică.

Pentru început, Hallmark are permisiunea de a vorbi cu publicul. Aceștia sunt consumatori care vin de bunăvoie pe site pentru a trimite o felicitare. Nu trebuie să întrerupă un film sau o emisiune pentru a-și face publicitate. Din păcate, deși se află acolo din proprie inițiativă, mulți oameni nu vor să-i ofere companiei ocazia să le comunice ceva, așa că nu dau atenție noutăților pe care Hallmark ar dori să le împărtășească cu ei.

Din fericire, mulți vizitatori sunt membri ai Gold Crown Club al Hallmark. Acești consumatori își doresc să colecționeze puncte (precum milele în cazul celor care zboară des), pentru a le schimba în premii. Ei au o problemă (cum să obțină mai multe puncte) și sunt dispuși să îi caute rezolvarea pe piață.

Și, lucrul cel mai important, acești membri ai clubului Gold Crown vorbesc despre asta în continuu. Trimit o mulțime de felicitări în fiecare an (electronice și pe hârtie), iar destinatarii se bucură să le primească – ei știu că expeditorul nu are nimic de câștigat. Doar le face plăcere să trimită urări de bine.

În opinia mea, pentru a obține profit, Hallmark trebuie să descopere dacă sunt șanse ca oamenii care primesc un bon cadou să trimită și ei unul la rândul lor. Dacă ideea unui certificat cadou electronic este destul de remarcabilă încât să se răspândească, atunci provocarea lor este să-i facă pe utilizatorii de bază să răspândească vestea.

Așadar, iată care sunt ideile mele pentru prietenul de la Hallmark:

Atunci când un membru al clubului Gold Crown este pe cale să trimită o felicitare electronică, să-l întrebe dacă vrea să afle câte puncte va primi dacă trimite și un bon cadou. Acesta va fi un număr ales la întâmplare, între 100 de puncte (puține) și 1 milion de puncte (o mulțime!). Evident că majoritatea oamenilor vor câștiga un număr mic de puncte, dar, din când în când, cineva va fi ales să câștige un număr mare.

Majoritatea membrilor acestui grup concentrat, atent și care le acordă atenție vor fi bucuroși să dea un clic și să ajungă pe pagina următoare, ca să vadă ce câștig îi așteaptă. Acum, că Hallmark a schimbat discuția de la „trimite o felicitare electronică” la „discută cu Hallmark despre bonurile cadou”, are șanse să îi convingă pe acești consumatori de ce un bon cadou poate fi un dar remarcabil. Și mulți dintre acești avocați ai brandului – motivați, răsplătiți și educați în mod corespunzător – vor merge mai departe și vor trimite unul.

Bineînțeles că această promoție nu va avea succes dacă destinatarii bonurilor cadou nu încep și ei să trimită certificate.

Oare un milion de puncte nu sunt cam multe? Tocmai. Vorbim despre o *vacă mov*.

Când *vacă mov* își caută un loc de muncă

Până acum am vorbit despre ce ar trebui să facă firmele. Dar tu? Ai putea să aplici această gândire atunci când îți cauți un loc de muncă?

E foarte probabil că, ultima dată când ți-ai schimbat locul de muncă, te-ai folosit de un CV. Urmând regulile convenționale, l-ai trimis probabil la sute sau mii de angajatori. L-ai postat poate online sau l-ai trimis prin e-mail, în încercarea de a te „conecta la rețea” în căutarea unui nou loc de muncă.

Tot acest efort nu este altceva decât publicitate. O publicitate foarte diferită de cumpărarea spațiului de reclamă la TV, dar și foarte asemănătoare. La urma urmei, CV-ul tău va ateriza probabil pe biroul cuiva care nu are niciun interes pentru tine sau competențele tale. Și mai rău, este puțin probabil ca această strategie să ducă la foarte multe recomandări prin viu grai.

Mai există o cale. Ai ghicit-o probabil: fii excepțional. Oamenii remarcabili cu cariere remarcabile își schimbă locul de muncă cu mult mai puțin efort. Adesea, oamenii remarcabili nici măcar nu au un CV. Ei se bazează pe cei care vorbesc despre ei, care se grăbesc să îi recomande atunci când apar posturi vacante. Oamenii remarcabili sunt adesea recrutați dintr-un loc de muncă care le place, într-un alt loc de muncă care le place și mai mult.

Secretul nu constă în tehnica căutării locului de muncă. Are de-a face cu ceea ce fac acești oameni atunci când nu își caută un loc de muncă. Aceste *vaci mov* își fac treaba excepțional de bine. Lucrează la proiecte foarte cunoscute. Își asumă riscuri care duc adesea la eșecuri mari. Totuși, aceste eșecuri rareori duc către o fundătură. Nu sunt chiar riscuri, la urma urmei. Mai degrabă fac să crească șansele ca acești oameni să primească un proiect și mai bun data viitoare.

Dacă te gândești să fii o *vacă mov*, cel mai bun moment să faci asta este atunci când nu îți cauți un loc de muncă.

În cariera ta, chiar mai mult decât în cazul unui brand, prudența este riscantă. Calea către siguranța pe viață a locului de muncă este să fii remarcabil.

■ **Referințe disponibile la cerere? Prostii!**
Referințele tale sunt CV-ul. Un CV obișnuit nu înseamnă altceva decât oportunitatea ca un posibil angajator să te refuze. Un pachet de referințe la superlativ, pe de altă parte, cere cu insistență o întâlnire.

■ **Vizitează www.monster.com. Milioane de CV-uri, toate grămadă, toate așteptând ca cineva să dea peste ele. Dacă te afli în grămada aceea, nu e bine. Înainte să începi să cauți un loc de muncă, gândește-te la ce ai putea face astăzi, astfel încât să nu mai fie nevoie să îți faci griji vreodată în această privință.**

Studiu de caz: Tracey, agent de publicitate

Prietena mea, Tracey, a renunțat la slujba ei într-o firmă de publicitate ca să își înființeze propria firmă. Urmând regulile convenționale, a trimis sute de scrisori-tip către sute de directori de marketing din toată zona de nord-est. Este o publicitate îngrozitor de scumpă și bineînțeles că nu a mers foarte bine.

Orice director de marketing, care are nevoie de o firmă de relații cu publicul, probabil că are deja una. Dacă ar căuta alta, ar fi nevoie de mult mai mult decât de un plic nesolicitat, trimis prin FedEx, care să îi facă să ia telefonul și să o sune pe Tracey.

Ce e de făcut?

După ce am vorbit cu Tracey, i-am sugerat să se concentreze pe nișa cea mai îngustă posibil. Ea avea pregătire în domeniul farmaceutic, așa că ne-am concentrat pe aceasta. De fapt, am mers și mai departe – la chirurgii plasticieni. Tracey s-a hotărât să-și concentreze efectiv toată atenția pe a deveni cel mai bun agent de publicitate din lume pentru chirurgii plasticieni. Dacă companiile farmaceutice vor să ajungă la acest public în cel mai eficient mod, vor trebui să o sune pe ea. Ea cunoaște toate publicațiile, toate conferințele și pe majoritatea medicilor. Are liste și contacte. Este singura opțiune excepțională. Toți ceilalți au acest public ca parte a portofoliului lor. În cazul lui Tracey, ei *sunt* portofoliul.

Dacă slujba ta ar depinde de angajarea celei mai bune persoane din lume care să îți promoveze noul produs în fața chirurgilor plasticieni, pe cine ai angaja?

Studiu de caz: Robyn Waters a prins ideea

Cât timp a trecut de când ai fost la Kmart? Cred că „mult timp”, dacă ești ca majoritatea oamenilor. Nu se poate spune același lucru și despre Target. Target este magazinul cu prețuri reduse preferat de profesioniști, de pasionații

amenajărilor interioare și de cumpărătorii adevărați (cu alte cuvinte, oameni cu bani de cheltuit).

Cum a reușit Target? Cu siguranță, nu datorită reclamelor – deși sunt destul de bune. Nu, ci datorită oamenilor ca Robyn Waters, vicepreședintele lor pentru „tendințe, design și specificații tehnice” (da, aceasta este titulatura ei reală).

Robyn este cea care l-a convins pe Michael Graves să facă un ceainic pentru Target. Ea este cea care caută tacâmuri uimitor de ieftine (dar grozave) și pixuri mici cu ținte plutitoare în ele. În loc să piardă timp și bani încercând să cumpere cota de piață prin publicitate, Target și-a dat seama că oferind articole exclusive, care ar fi grozave la orice preț – dar, când sunt ieftine, sunt realmente uimitoare –, pot avea succes *fără* un buget mare pentru reclame. În centrul strategiei Target se află produsele grozave care atrag oamenii ce cumpără lucruri noi și le și place să vorbească mult despre ele.

Dacă un hipermarket ca Target poate să distrugă Sears sau Kmart, pe tine ce te oprește să fii cu mult mai grozav decât competitorii tăi mai mari?

Studiu de caz: Atât de popular, încât nimeni nu se mai duce acolo

Iată un studiu de caz extraordinar despre cum funcționează ciclul unei *vaci mov*.

Stew Leonard a fondat un magazin obișnuit de lactate în Connecticut. Avea un spațiu mai mic de 1850 m² în care

vindea lapte, brânză și produsele obișnuite dintr-un magazin de lactate. Însă Stew nu a vrut să se mulțumească cu un magazin micuț, așa că s-a orientat spre o *vacă mov*.

A pus în față o grădină zoo. A dezvoltat o politică de relații cu clienții atât de simplă și importantă, încât a pus să fie sculptată într-un bloc de granit de 2700 kg, pe care l-a așezat în fața magazinului. A început să țină produse unice sau neobișnuite și a vândut multe articole la prețuri spectaculos de reduse. Magazinul a fost umplut cu vaci robotice care mugeau, cutii de lapte dansatoare și un pui care cântă la vioară.

Pe măsură ce suburbia de lângă magazinul său din Connecticut a crescut, la fel a crescut și legenda *vacii mov*. Stew și-a extins magazinul de mai bine de zece ori, ajungând să apară la emisiunea *Ripley's Believe It or Not!* A fost ridicat în slăvi într-una din cărțile importante ale lui Tom Peters. A fost consilier al unor politicieni și prieten cu Paul Newman. De asemenea, Stew vindea în fiecare zi mai mulți pui Perdue decât orice alt magazin din lume.

Magazinul și inovația pe care o reprezenta au fost atât de spectaculoase, încât am luat fiecare nou angajat și am călătorit o oră spre nord, în Connecticut, numai ca să-i arăt că serviciile pentru clienți și arta de a prezenta mărfurile pot fi combinate pentru a crea o organizație de talie mondială.

Asta a fost acum zece ani.

Astăzi, magazinul lui Stew Leonard este condus de fiul lui și s-a extins în câteva locații. Una dintre ele este la doar 3 km de casa mea. Nu mă duc niciodată acolo.

De ce?

Pentru că este prea popular. Și este plictisitor.

Noul Stew (Stew Jr.) s-a folosit de *vaca mov* ca să răspândească vestea și să crească. Și a funcționat. Dar acum, că vestea este *deja* răspândită, este mai profitabil să mulgă vaca. Stew m-a dat pe mine (un om cu *otaku* pentru mâncare și servicii și care răspândește vestea) pe zece consumatori obișnuiți de produse de băcănie. Produsele de la Stew's nu mai sunt unice. Nu au nimic organic, niciun brand pe care să nu-l mai fi văzut înainte, nimic la un preț remarcabil de mic. Serviciile pentru clienți sunt doar bune. Întreabă pe cineva de la departamentul de pescărie unde poți găsi dovleac la conservă și îți va indica o direcție neclară spunând: „Într-acolo”. Pe vremuri (când Stew's era încă remarcabil), cineva te-ar fi condus personal până acolo.

Înainte exista o cutie pentru sugestii la ieșire. Dacă aveai o sugestie, de cele mai multe ori primeai o scrisoare de răspuns de la Stew (seniorul) însuși. Astăzi, cutia pentru sugestii se află tot acolo, dar nu te aștepta să mai primești vreun răspuns înapoi. Afacerea este prea profitabilă ca să se mai preocupe de așa ceva.

Așadar... când ai parcare plină până la refuz și faci mai mulți bani ca niciodată, înseamnă oare că nu trebuie să îți mai faci griji pentru *vaca mov*?

Pe termen scurt, strategia lui Stew Jr. este genială. El se folosește de brandul clădit de tatăl său pentru a crea o avere semnificativă. E cinic, dar eficient: simplificând magazinul pentru mase (nu pentru o anumită nișă), s-a îmbogățit

rapid. Dacă afacerea ta se află într-o situație asemănătoare, acționarii vor probabil să faci și tu exact același lucru.

Afacerea cu produse de băcănie este destul de specială prin faptul că, odată ce ți-ai stabilit o locație, poți scoate profit de pe urma ei foarte mult timp. De asemenea, nu sunt prea multe șanse ca magazinele cu produse de băcănie să nu mai fie la modă, așa că poți rămâne pe locul întâi destul de mult timp.

Dacă, pe de altă parte, obiectivele tale sunt creșterea, impactul și crearea unei afaceri de durată și din ce în ce mai mare, este greu să ne imaginăm cât de mult ajută această strategie. Dacă Stew deschide un magazin în Houston, Texas (o zonă bine deservită de marile supermarketuri și unde practic nimeni nu a auzit de *vaca mov* de la Stew's), nu se va descurca foarte bine. Și dacă afacerea lui Stew s-a supus capriciilor modei, la fel ca a ta, ar avea și mai multe lucruri de care să își facă griji.

Vaca mov este doar o parte din ciclul de viață al produsului. Nu o poți întreține tot timpul (prea riscant, prea scump, prea obositor), dar atunci când vrei să-ți extinzi afacerea sau să lansezi ceva nou, este cea mai bună șansă a ta.

Data viitoare când mergi la Stew's, salută-l din partea mea. Pe mine și pe prietenii mei ne vei găsi la Brother's, piața de legume de după colț, aflată într-o creștere rapidă, foarte profitabilă și destul de remarcabilă.

Este vorba de pasiune?

Eroul meu, Tom Peters, mă întreabă: „Contează munca?”. Ideea de a pune pasiune, entuziasm și magie în ceea ce facem este coplesitoare pentru mulți dintre noi. Tot procesul de idee, asumarea de riscuri și magia multidisciplinară, de care Tom și cei care i-au urmat au tot vorbit, sunt extrem de importante, dar nu prezintă atracție pentru mulți dintre oamenii cu care lucrăm.

Cei care spun: „Cum să facem ca produsul să atragă un public mai larg?”, „Wal-Mart nu vrea să îl accepte” sau „Nu ne putem permite ședințe prostesti sau un eșec al produsului” nu sunt mișcați de poveștile eroice ale oamenilor de marketing inovatori. Scepticii cred că toată treaba cu pasiunea e un pic cam bizară. Nu cred în ea. Nu, acestor oameni nu le pasă de *motiv*. Ei nu vor decât să facă ceea ce va funcționa.

Și asta e și ideea cu *vaca mov*. Nu trebuie să îți placă. Nu trebuie să fii pasionat de *Fast Company*, un guru al produselor noi, un propovăduitor al ideii că munca trebuie să fie răsplătită. Nu, trebuie doar să *îți* dați seama că *nimic altceva nu funcționează*. Dovada este aici. Marile branduri, marile succese, start-up-urile profitabile (mari și mici, locale și mondiale), toate au avut de-a face (mă rog, majoritatea) cu o *vacă mov*.

Nu ai nevoie de pasiune ca să creezi o *vacă mov*. Și nici de multă creativitate. Trebuie doar să înțelegi că nu ai altă opțiune decât să *îți* crești afacerea sau să *îți* lansezi produsul concentrându-te pe o *vacă mov*. *Nimic altceva nu va funcționa*.

Asta înseamnă că lansarea a 10 produse a câte 10 milioane \$ fiecare este mult mai inteligentă decât o investiție de 100 milioane \$ în televiziuni, pentru lansarea unui singur produs. Înseamnă că, dacă toate cele 10 produse eșuează, tocmai ai învățat 10 metode care nu vor funcționa. Tot ai avansat mai mult decât dacă ai fi eșuat cu o singură lansare TV (ceea ce este mai mult decât probabil).

Dacă șeful tău vrea focus-grupuri pentru a dovedi că un produs nou are succesul garantat, nu te deranja. Dacă focus-grupului îi place, probabil că se înșală. Dacă firma ta vrea să alegi un singur produs care să fie promovat pentru Crăciunul de anul ăsta, începe să-ți faci CV-ul. Nu vei inventa o *vacă mov* cu acest gen de neînțelegeri și presiune. Lucrurile care *trebuie* să funcționeze rar o mai fac.

Nu ai nevoie de o carte despre creativitate, brainstorming sau team building. Ai deja o sută (sau o mie) de idei pe care compania ta nu are curajul să le lanseze. Nu ai nevoie de mai mult timp și nici măcar de mai mulți bani. Trebuie doar să realizezi că acum funcționează o paradigmă de afaceri nou-nouță și, odată ce accepți această realitate, îți va fi mult mai ușor să găsești una.

J. Peterman a știut cum să ajungă la cititorii revistei *New Yorker*. Știa că era prea târziu să devină un fel de Lillian Vernon, așa că nici nu a încercat. Pentru publicul vizat de el, catalogul și exprimarea lui erau magice. Nicio mare companie de comenzi prin poștă nu ar fi investit la început în viziunea sa. Nu fusese încercată niciodată până atunci, era prea „neobișnuită”. Unii ar putea să o numească chiar ciudată.

Când un focus-grup al Comedy Central a testat *South Park*, acesta a înregistrat un record, obținând o notă de doar 1,5 din 10 din partea femeilor. Trei dintre femeile din grup au declarat că le displace profund. Înfrorător? Sigur. Ciudat? Pentru unii. Dar grupul care a contat – adolescenții de sex masculin și cei care se poartă ca ei – au răspândit vestea și serialul a fost un succes colosal.

Ține minte, trebuie să fii ciudat. Trebuie să fii irezistibil pentru un grup micuț de persoane cu *otaku* care duc vorba mai departe și la care poți ajunge ușor. „Irezistibil” nu e același lucru cu „ridicol”. „Irezistibil” (pentru nișa potrivită) este pur și simplu „remarcabil”.

Date reale

Interbrand evaluează în fiecare an primele o sută de branduri din lume. Interbrand combină o mulțime de factori misterioși și stabilesc ce branduri valorează cel mai mult. Iată lista pentru 2002:

- | | | |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1. Coca-Cola | 11. Ford | 21. Sony |
| 2. Microsoft | 12. Toyota | 22. Nescafé |
| 3. IBM | 13. Citibank | 23. Oracle |
| 4. GE | 14. HP | 24. Budweiser |
| 5. Intel | 15. Amex | 25. Merrill Lynch |
| 6. Nokia | 16. Cisco Systems | 26. Morgan Stanley |
| 7. Disney | 17. AT&T | 27. Compaq |
| 8. McDonald's | 18. Honda | 28. Pfizer |
| 9. Marlboro | 19. Gillette | 29. JPMorgan |
| 10. Mercedes | 20. BMW | 30. Kodak |

- | | | |
|-------------------|---------------|----------------------------|
| 31. Dell | 55. Kleenex | 79. Caterpillar |
| 32. Nintendo | 56. Sun | 80. Amazon.com |
| 33. Merck | 57. Wrigley's | 81. Panasonic |
| 34. Samsung | 58. Reuters | 82. Boeing |
| 35. Nike | 59. Colgate | 83. Shell |
| 36. Gap | 60. Philips | 84. Smirnoff |
| 37. Heinz | 61. Nestlé | 85. Johnson &
Johnson |
| 38. Volkswagen | 62. Avon | 86. Prada |
| 39. Goldman Sachs | 63. AOL | 87. Moët & Chandon |
| 40. Kellogg's | 64. Chanel | 88. Heineken |
| 41. Louis Vuitton | 65. Kraft | 89. Mobil |
| 42. SAP | 66. Danone | 90. Burger King |
| 43. Canon | 67. Yahoo! | 91. Nivea |
| 44. IKEA | 68. Adidas | 92. Wall Street
Journal |
| 45. Pepsi | 69. Rolex | 93. Starbucks |
| 46. Harley | 70. Time | 94. Barbie |
| 47. MTV | 71. Ericsson | 95. Ralph Lauren |
| 48. Pizza Hut | 72. Tiffany | 96. FedEx |
| 49. KFC | 73. Levi's | 97. Johnnie Walker |
| 50. Apple | 74. Motorola | 98. Jack Daniel's |
| 51. Xerox | 75. Duracell | 99. 3M |
| 52. Gucci | 76. BP | 100. Armani |
| 53. Accenture | 77. Hertz | |
| 54. L'Oreal | 78. Bacardi | |

Dintre acestea 100, 70 sunt branduri care erau valoroase în această țară și acum mai bine de 25 de ani. Dintre aceste branduri, practic toate au fost create cu publicitate masivă la televizor, în reviste sau în magazin. Aceste companii și-au crescut brandul atunci când era ușor și ieftin să o faci după metoda învechită. Aceste branduri se mențin la conducere, blocându-i pe nou-veniții care nu mai au același gol de umplut.

Dintre cele 30 de branduri rămase, jumătate au fost create aproape în întregime cu ajutorul recomandărilor prin viu grai (Hewlett-Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo!, Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, Starbucks, Polo Ralph Lauren și Armani). Deși unele dintre acestea – ca Lauren și Sun – au cheltuit masiv pe publicitatea din presa scrisă, este destul de clar că, fără un produs remarcabil și recomandări semnificative prin viu grai, nu ar fi dobândit valoarea și prestigiul pe care le au acum.

Mai rămân doar 15 branduri. Unele, ca Cisco Systems și Microsoft, și-au dobândit valoarea prin puterea pieței (fie achiziționându-și competitorii, fie dându-i la o parte). Alții, ca Apple, au folosit atât publicitatea remarcabilă, cât și recomandările prin viu grai. Mai rămân doar câteva (Compaq, Dell, Nike, Gap, MTV, AOL și poate Nivea) care și-au creat brandurile după vechea metodă. Aș spune că MTV nu poate fi pus cu adevărat la socoteală, deoarece și-a făcut publicitate numai pe propriul canal, pe care oamenii l-au găsit cu ajutorul recomandărilor prin viu grai.

De observat că numai una dintre companiile de pe listă este produsul ultimilor zece ani de excese media. Numai

AOL a putut să cheltuiască sute de milioane de dolari și să convertească acea investiție într-un brand valoros. Toate celelalte companii care au încercat, au eșuat.

Prin urmare, întrebarea pe care trebuie să ți-o pui este aceasta: Dacă numai 6% dintre cele mai valoroase branduri au folosit strategia acum depășită de a ne reaminti în permanență despre produsele lor oarecum obișnuite, de ce crezi că această strategie va funcționa în cazul tău?

■ Marea întrebare este aceasta: Vrei să crești? Dacă da, trebuie să te concentrezi pe o vacă mov. Îți poți menține brandul după metoda veche, dar singura cale către o creștere sănătoasă este un produs remarcabil.

Sesiuni de brainstorming

Deși nu avem cum să prezicem ce va fi remarcabil data viitoare, ne putem da seama că nu există prea multe domenii de inovație neexplorate – doar combinații neexplorate. Iată o listă împreună cu câteva comentarii. Cu numai 34 de exemple, nu este nicidecum completă, dar îți poate pune ideile în mișcare.

Deși e posibil ca această listă să îți smulgă un „bineînțeles”, mă întreb câte produse cu dificultăți au trecut în realitate prin această analiză. Cea mai recentă ofertă a ta întruchipează *cele mai bune* attribute dintre acestea?

CÂND M-AM DUS SĂ CUMPĂR NIȘTE UNELTE NOI, am făcut ceva ce nu fac aproape niciodată. M-am dus la Sears. De ce? Pentru că, aproape fără excepție, oamenii care îmi plac, în care am încredere și care petrec mult timp meșterind, mi-au spus că n-aș putea să dau greș cu Craftsman. De ce? Nu pentru că sunt frumos concepute sau ușor de folosit, ci pentru că rezistă mult timp și au garanție pe viață. KitchenAid, pe de altă parte, a pierdut o mulțime de clienți care gătesc și vorbesc despre brandul lor, deoarece compania s-a hotărât să economisească bani la fabricarea mixerelor. Forumurile online sunt pline de povești cu oameni frustrați care au renunțat la brand după ce au avut trei sau patru mixere. În ambele cazuri, povestea se bazează pe durabilitatea remarcabilă (sau pe lipsa acesteia).

LINIA OXO de articole pentru bucătărie vinde oamenilor care nici măcar nu gătesc. De ce? Pentru că acești non-bucătari au trecut prin bucătăriile oamenilor care gătesc. Și acele persoane care gătesc și duc vorba mai departe (deschise mereu la orice le-ar face viața în bucătărie mai bună) au fost încântate să se laude cu curățătorul de morcovi, răzătoarea de lămâi și lingura pentru înghețată cu aspect original (și foarte, foarte funcționale).

DE CE A ÎNVINS Yahoo! pe AltaVista, Lycos și Infoseek în cursa pentru a deveni centrul internetului? Și apoi cum a uitat lecția și l-a lăsat pe Google să repete figura? În ambele cazuri, Yahoo! și Google au avut aceleași lucruri în favoarea lor. O interfață incredibil de simplă (în primii câțiva ani, Google avea doar două butoane – și unul dintre ele era „mă simt norocos”). Se încarcă rapid. Nu e nevoie de nicio decizie. Când oamenii întrebau unde să se ducă ca să obțină ce aveau nevoie online, recomandarea era simplă.

Iată o poveste extraordinară cu privire la Google, pe care am auzit-o de la Mark Hurst: Se pare că cei de la Google sunt obsedați de e-mail-urile primite în care le este criticat serviciul. Le iau foarte în serios. Din când în când, le scrie o persoană care nu se semnează niciodată. Potrivit Marissey Meyer de la Google: „De fiecare dată când ne scrie, e-mail-ul conține doar un număr de două cifre. Ne-a luat ceva timp ca să ne dăm seama la ce se referă. A reieșit că numără cuvintele de pe pagina principală. Atunci când numărul este mai mare, ca de exemplu 52, îl irită și ne trimite noul număr total al cuvintelor. Pe cât de nebunește sună, e-mail-urile acestea sunt utile deoarece au introdus o disciplină interesantă în echipa responsabilă cu interfața utilizatorului, astfel încât să nu introducă prea multe link-uri. E ca un cântar care îți spune că te-ai îngrășat un kilogram”. (Yahoo! are acum mai mult de 500 de cuvinte pe pagina principală).

CU MULT TIMP ÎN URMĂ, Hertz și Avis și-au făcut brandul să crească prin publicitate în presa scrisă și la TV. Astăzi, este prea târziu pentru competitorii lor să îi ajungă din urmă folosind aceeași tehnică. Așa că National și Alamo au dificultăți. Dar Enterprise Rental Car are o strategie cu totul diferită. Ei nu sunt la aeroport și nici nu se ocupă de cei care călătoresc cu afaceri. Au creat în schimb o nouă *vacă mov* – te vor lua cu o mașină închiriată atunci când a ta este la service sau făcută praf din cauza unui accident.

Vizarea acestei nișe pare evidentă, dar capacitatea de a fi radicali i-a făcut să obțină profit și să crească rapid. Se pare că este riscant să fii prudent.

Corp	Corp
CORPORATES Page 1 of 3	
1) Finding Corporate Securities	16) Live Electronic Trading
2) TK Ticker Symbol Look Up	17) ET BLOOMBERG Electronic Trade
3) FAS Finding A Security	18) Emerging Markets
4) Menus for Last Securities Selected	19) CSDR Sovereign Debt Ratings
5) CU DELL US Equity	20) BRDY Brady Bonds
6) CU2 Two Security Analysis Menu	21) BRDM Brady Bond Monitor
7) Creating Securities	22) Current Market Monitors
8) PRPL Custom Security Menu	23) M Custom Monitors
9) Yield Curves	24) MRKT Contributed Data by Product
10) IYC Int'l Yld Curve Menu	25) IM International Monitors
11) FMC Fair Market Yld Curve Menu	26) I Govt/Corp Indices
12) FMCS Fair Market Yld Curves-Spread	27) Corporate Market News
13) FMCH Fair Market Yld Curves-Hist.	28) BBNM Corporate Key News
14) CURV Fair Market Curve Analysis	29) N All Corp News
15) FWCV Forward Curve Analysis	30) New Issue Calendars
16) GC US Gov't Ylds/Strip Curve Menu	31) NIM New Issue Monitor
17) *ICUR Interpolated Yield	32) CCDR New Issue Calendar
18) Economic Calendars & Statistics	33) NIR U.S. New Issue Reports
19) WECO World Economic Calendar	34) Interest Rate Swaps & Derivatives
20) ECO US Economic Releases	35) IRSM Interest Rate Swap/Deriv Menu
21) Page for: Rel Value-Fixed Income Indices	36) Calculators Matrices Custom Search
22) But/Barbell Conv Bond & Wmnt Mkts	37) Mult Sec Fwd Rate Anal Str Note

BLOOMBERG, AȘA CUM ESTE EL CUNOSCUT, ar fi trebuit să fie înlocuit de internet, și totuși, acest computer personalizat se află pe biroul aproape tuturor jucătorilor importanți de pe Wall Street. La urma urmei, internetul are o cantitate uriașă de informație, e relativ ușor de folosit,

există surse multiple pentru el și este în mare măsură gratuit. Bloomberg, pe de altă parte, este foarte scump (mai mult de 1.000 \$ pe lună) și foarte complicat de folosit. Tocmai de aceea brokerii și investitorii țin morțiș la el. Au trecut prin dificultățile de a învăța cum să îl folosească și nu sunt pregătiți să renunțe la această tehnică.

DE CE STĂ TED LEONSIS, proprietarul miliardar al echipei Washington Wizards, la hotelul Four Seasons din Manhattan? Ar putea, la o adică, să stea oriunde vrea. Din câte pot să-mi dau seama, stă acolo deoarece personalul de la cafenea știe cum să îi servească ceaiul cu gheață. Într-un pahar înalt și subțire, cu gheață și alături o carafă mică de apă cu zahăr. Nu trebuie să ceară; i se aduce pur și simplu. Oricine se întâlnește cu Ted la hotel observă asta. Cred că pe Ted îl face fericit faptul că prietenii lui observă. Un lucru personalizat ne poate face să ne simțim speciali.

L. L. BEAN POATE SĂ VÂNDĂ haine prin comandă poștală unor oameni care nu au încredere în comenzile prin poștă. Garanția e cea care face să meargă totul. Ia o pereche de pantaloni, dă-le foc, trimite-le cenușa, și L. L. Bean îți va da banii înapoi. Povești ca aceasta se răspândesc foarte ușor.

CE MOTOCICLETĂ deține Shaquille O’Neal? Jesse Gregory James fabrică motociclete personalizate, cu motoare uriașe, de 100.000 \$. Fiecare motocicletă este lucrată manual, are nevoie de luni întregi ca să fie gata și este foarte, foarte profitabilă. Și au o listă de așteptare de mai mulți ani. Cine își permite o motocicletă care costă atât de mult, vrea (și probabil merită) să fie făcută special pentru el. Realizarea unui lucru foarte scump și foarte personalizat este un lucru remarcabil în sine.

HUMMER-ul ESTE PREA MARE, prea lat, prea urât și prea ineficient pentru o mașină. Nu are ce căuta pe drumurile publice. Îi enervează pe majoritatea oamenilor care vin în contact cu el. Cu excepția, bineînțeles, a celor care îl cumpără. Majoritatea dintre ei nu au nevoie să iasă brusc de pe șosea și să urce dealuri abrupte și nisipoase. Șoferilor de Hummer le place doar să ne enerveze pe noi, ceilalți. Se bucură conducând un vehicul cu adevărat remarcabil.

DE CE PRODUCĂTORII DE FILM ZBOARĂ până la celălalt capăt al lumii, la Festivalul de Film de la Cannes? Deși petrecerile sunt distractive, sigur nu compensează deranjul și investiția de timp și bani. Motivul este simplu – producătorii știu că aici se va întâmpla ceva remarcabil. Un film, un regizor, o celebritate vor ajunge la știri. Producătorii de film vor descoperi ceva nou și de aceea se duc. Cum poate

ajunge produsul tău la știri? (De observat că este o mare diferență între a ajunge la știri și a fabrica știri. Dacă îți croiești drum forțat în televiziune prin publicitate exagerată, nu este o strategie prea bună pe termen lung. Funcționează mult mai bine atunci când chiar ai ceva de spus).

DE UNDE ȘI-A LUAT FIUL MEU un animal de companie? Ei bine, tastează pe Google „frog pet” („broasca animal de companie”) și vei găsi growafrog.com, site-ul unei companii de 20 de ani care face un singur lucru: vinde mormoloci (care vor deveni în curând broaște) în acvarii mici de plastic. Fiul meu le-a spus deja și altor 20 de prieteni despre ei, iar broșura micuță, cu informații despre broaște pe care o includ, face distribuirea și mai ușoară. (Știi că unele broaște ajung să trăiască până la 17 ani?). Concentrarea obsesivă a companiei pe această nișă i-a făcut să devină primii pe listă.

La fel ca cele două magazine din New York: unul se numește Just Bulbs (Doar becuri); celălalt se numește Just Shades (Doar abajururi). Nu, nu au nicio legătură. Nu, nu se află unul lângă altul. Dar da, sunt destul de remarcabile.

DA, AI AUZIT DEJA DE VOLVO, dar excepțional e faptul că o țară mică a creat o mașină cu o nișă profitabilă, deoarece avocaților brandului le-a fost ușor să o popularizeze

printre cei care nu își dădeau seama ce ratează. Faptul că Volvo era considerată în mare măsură urâtă a constituit un început perfect pentru conversații. Faptul că ai auzit această poveste de o sută de ori până acum dovedește că funcționează.

ÎȚI MAI ADUCI AMINTE DE LONGBOX? O cutie de carton de 25 cm în care s-au vândut CD-urile ani întregi. Companiile de înregistrări au crezut că acea cutie le va oferi mai mult spațiu pentru promovare, în timp ce comercianții s-au gândit că vor reduce furturile. Cu toate acestea, unii artiști s-au plâns. Pe lângă faptul că clienților nu le plăcea deloc ambalajul, artiștii au atras atenția că milioane de copaci erau tăiați inutil pentru a tipări această cutie consumabilă, iar gropile de gunoi erau pline cu ele. Unul dintre motivele pentru care această campanie a avut succes a fost acela că nu a reprezentat o concesiune foarte mare pentru nimeni dintre cei implicați. A fost o știre ușor de răspândit și chiar mai ușor pentru marile companii să pară grijulii față de mediu, cedând amenințărilor cu boicotul și stopând producția cutiei.

DEȘI COMPUTERELE SUNT un exemplu evident al modului în care tehnologia poate să facă un produs remarcabil, ce zici de ceasurile făcute manual? Unii producători de ceasuri cer 50.000 \$ pentru dispozitive pe care trebuie să

le întorci doar o dată pe săptămână, urmăresc fazele lunii și știi automat anii bisecți din următorii 50 de ani. În mod surprinzător, cu cât ceasul este mai complex, cu atât lista de așteptare este mai lungă. Cel mai complicat ceas asamblat astăzi are o listă de așteptare de mai bine de doi ani. Nu, nu este un articol pentru piața de masă, dar se vinde pentru că este complicat (dacă cumpărătorul ar fi vrut numai precizie și funcționalitate, ar fi cumpărat un Casio de 50 \$).

COMICUL BUDDY HACKETT a descoperit cu mult timp în urmă că, atunci când nu are nimic amuzant de spus, nu are decât să înjure. Oamenilor le-a plăcut asta. Astăzi, vedem filme, albume, cărți și baruri care au succes doar din cauză că întrec limita bunului gust. Cel mai bun exemplu este John Waters. Primele filme ale sale erau atât de vulgare, încât majoritatea oamenilor le consideră imposibil de vizionat. Nu și primii utilizatori care erau atrași de lucruri bizare. S-au grăbit să le spună prietenilor și, astfel, Waters și-a făcut o reputație. Astăzi, *Hairspray*, bazat pe filmul cu același nume, este cel mai în vogă musical de pe Broadway. Mulți dintre cei care aleg o cale mai acceptată din punct de vedere cultural pentru a ajunge la același rezultat nu au avut un succes nici pe departe la fel de mare.

UN RESTAURANT DE LÂNGĂ CASA MEA a angajat un adolescent să poarte un costum de clown, să facă scamatorii și să facă animale din baloane în fiecare weekend. Rezultatul este destul de previzibil. Copiii le-au spus altor copii, părinții le-au spus altor părinți și restaurantul era plin de familii în fiecare weekend. Nu a fost greu, dar a fost remarcabil.

CÂND BEST BUY ȘI-AU SCHIMBAT produsul (magazinul!) și au scăpat de comisioane, acest lucru a creat condițiile pentru o creștere explozivă, care i-a dus de la 250 milioane \$ în venituri anuale, la mai mult de 23 miliarde \$. Un comerciant cu amănuntul face mai mult decât să mute niște cutii. Un comerciant vinde, cu ajutorul mediului și al oamenilor care lucrează acolo. Best Buy și-au făcut tehnica de vânzări atât de diferită, încât a fost demnă de toată atenția.

ÎN AFARĂ DE FAPTUL că poate fi folosit fără licență, de ce are Linux atâtea adepți? Un motiv este acela că e nevoie de un angajament real pentru a deveni utilizator Linux. Este un sistem operativ greu de instalat, greu de utilizat dacă nu ai experiență și nu este ușor de integrat într-un mediu corporatist tradițional. Toate aceste obstacole, totuși, au creat un nucleu devotat și loial. Compania și-a dat seama că, pe măsură ce tot mai mulți oameni investeau timp în

utilizarea și suportul produsului, sistemul de operare se va îmbunătăți, vor investi în software și în interfața utilizatorului, iar problemele interne vor dispărea. Imperfecțiunile produsului au creat un avantaj în sine.

ÎN MAJORITATEA ORAȘELOR EXISTĂ un restaurant care servește o friptură de 1,36 kg, pentru 50 \$ – și care îți dă banii înapoi dacă poți să o mănânci pe toată. Vestea se duce. Oamenii vin. Nu să mănânce friptura (ar fi ridicol!), ci pentru că mesajul din spatele ei este destul de remarcabil. Același lucru se întâmplă și în cazul stațiunilor de schi cu pârtii foarte dificile și al serviciilor video care îți permit să închiriezi oricâte DVD-uri dorești.

ÎN PREZENT, ÎN VIAȚA NOASTRĂ EXISTĂ MAI MULTE RISCURI ca niciodată. Acesta este unul dintre motivele pentru care atâtea firme apelează la serviciile de curierat ale Federal Express. Atunci când L.L. Bean a introdus schimbările, nu s-a datorat atât de mult faptului că oamenii își doreau să le fie livrate mai repede comenzile, ci fiindcă certitudinea datei de livrare și posibilitatea de a urmări în timp real pachetul le-a oferit siguranța de care aveau nevoie.

CHIAR CREZI CĂ vreunul dintre cei zece oameni care vor cumpăra lotul de fabricație al celei mai rapide motociclete din lume (0-402 km/oră în 14 secunde) vor atinge vreodată viteza maximă? Bineînțeles că nu. Dar pentru 250.000 \$, ar putea foarte bine. Este produsul tău cel mai bun la ceva, orice, care merită să fie măsurat?

CE SE ÎNTÂMPLĂ ATUNCI CÂND un element din produsul sau serviciul tău se strică? Cât trece până vine cineva să îl repare? Când mi s-a stricat laptopul PowerBook, am sunat la Apple. Două ore mai târziu, un camion Airborne Express a venit cu un ambalaj pentru transport, mi-a luat Mac-ul și mi l-au adus înapoi 48 de ore mai târziu! Uau!

Nu este o șmecherie și nici altruism prostesc. Apple face profit din vânzarea AppleCare (asigurarea că îți repară calculatorul în caz că se strică) și se bucură de recomandările prin viu grai pe care le generează o poveste ca aceasta.

EXISTĂ UN CONCURS PENTRU CEA MAI PUTERNICĂ BOXĂ AUTO. Aceste boxe sunt atât de puternice, încât nu te poți urca în mașină – ai surzi. Campioana actuală este de opt ori mai puternică decât un avion cu reacție 747. Și totuși, oamenii cheltuiesc sute de mii de dolari în goana lor după cele mai puternice boxe. Și mii de alți oameni cumpără

brandurile de top – nu ca să dea muzica la maxim, ci doar ca să știe că ar putea s-o facă.

LA EXTREMA CEALALTĂ, oamenii plătesc sume extraordinare pentru a amortiza și cel mai mic decibel, dacă acest lucru este important pentru ei. Ferestre, clădiri, cartiere, laptopuri, mașini silențioase – în fiecare caz, suma cheltuită pentru amortizarea unui decibel în plus este adesea dublă față de cât costa cea de dinainte. Uită-te la orice tip care călătorește și îi spune colegului de scaun ce grozave sunt căștile Bose pentru limitarea zgomotului și vezi o idee-virus în acțiune.

IKEA NU ESTE DOAR UN ALT MAGAZIN cu mobilă ieftină. Există o mulțime de locuri din care să cumperi bunuri ieftine. Dar majoritatea nu îți oferă combinația genială de formă și funcționalitate pe care o obții la IKEA cu același preț. Anul trecut, lanțul a vândut mai mult de 25% din toată mobila vândută în segmentul lor de preț, în Europa și Statele Unite. Această cifră uimitoare nu este rezultatul publicității. Este clar un răspuns la combinația de calitate și preț a celor de la IKEA, care a învins piața.

BILETELE DE LOTERIE OFERĂ o investiție mică și un câștig mare. Atunci când premiul cel mare ajunge la un nivel record (100 de milioane \$ este o sumă remarcabilă chiar și pentru un milionar), vânzările biletelor cresc exponențial. În mod ironic, șansele de câștig sunt și mai mici decât de obicei, așa că, dintre două alegeri stupide, este mai inteligent să cumperi atunci când premiul cel mare e de 20 de milioane \$. Așadar, de ce urcă vânzările? Deoarece caracterul remarcabil al premiului cel mare îi face pe oameni să vorbească despre el și să viseze că vor câștiga.

DE CE UNII OAMENI fumează țigări fără filtru sau beau țării? Poate fiindcă le asociază cu pericolul și cu auto-distrugerea. Caracterul extrem al produsului îl face atractiv pentru acest public.

CÂND UN PRODUS SAU UN SERVICIU se referă la evitarea riscului, merită să iei în considerare o soluție care minimizează acel risc. Dacă aș fi avocat, m-aș specializa pe o nișă foarte îngustă, devenind cel mai bun din lume pe un anumit tip de litigii judiciare. Dacă compania ta ar fi victima unui proces de acest fel, pe cine ai angaja? Pe specialistul care nu face altceva decât să apere (și să câștige) cazuri ca acesta, sau firma locală? Atunci când cineva are o problemă de acest gen, este extrem de deschis către mesaje de

marketing, prin urmare va căuta și va găsi de obicei pe cineva care îl prezintă în cea mai bună lumină posibilă.

DE CE SĂ FACI KITEBOARDING? Ai putea, la o adică, să schiezi, să faci snowboard, windsurf sau schi pe apă. Și totuși, kiteboarding-ul este astăzi unul dintre sporturile cu cea mai rapidă dezvoltare. Îți legi de picioare o placă de surf, te ții de un zmeu uriaș și începi să gonești pe apă cu 48 km/oră. Bineînțeles, asta dacă nu cumva ajungi pe țărni. E atât de periculos, încât merită să vorbești despre asta. E atât de periculos, încât cei care caută sporturi noi și periculoase sunt atrași de el.

DACĂ AI FOST VREODATĂ LA SOTHEBY'S sau la o galerie de artă din Soho, vei observa că, aproape fără excepție, bărbații și femeile care lucrează acolo sunt cu adevărat frumoși. Nu doar frumoși la suflet, ci și arătoși. Mă întreb de ce. Ce s-ar întâmpla dacă firma ta care furnizează piese pentru instalații ar angaja ca recepționist un fotomodel masculin arătos? Oamenii ar vorbi despre asta.

MERGÂND PRIN AEROPORT zilele trecute, am observat că mai toți angajații magazinelor poartă haine cu totul nere-marcabile. De ce să nu îi îmbraci pe oamenii de la standul de înghețată în haine cu dungi roz și alb și cu papioane? „Hei, ai văzut?”.

UȘOR DE TRECUT CU VEDEREA, dar la fel de importantă ca aspectul fizic, este vocea pe care o aud oamenii. Reacționez altfel dacă îmi răspunde James Earl Jones când sun la Informații. Moviefone a avut succes în perioada de început în mare parte datorită curioșilor care sunau să audă ceea ce prietenii lor numeau „vocea aia enervantă”.

ÎMI PLACE MULT DE MEDICUL MEU. Nu doar pentru că nu sunt bolnav (parțial datorită lui), ci și pentru că petrece timp cu mine atunci când trec pe la el. Nu cred că Ray face asta pentru promovare – cred că îi pasă sincer de mine. Și este remarcabil. Destul de remarcabil încât am îndrumat către el alți 12 pacienți.

NU TE VA CONTRAZICE NIMENI dacă afirmi că Wal-Mart este cel mai mare, mai profitabil și mai înspăimântător comerciant de pe Pământ. Așa că, atunci când Wal-Mart încerca din răspuțeri să îi ajungă din urmă pe cei de la Amazon.com, ce au scris pe un banner în birourile lor? „Nu poți învinge Amazon cu propriile arme”.

Este o perspectivă extraordinară. Chiar și acest comerciant redutabil și-a dat seama că nu ar fi suficient să copieze doar punctele tari ale celor de la Amazon. În momentul în care cineva atinge o limită, nu are rost să încerci o imitație palidă. Democrații nu vor putea niciodată să îi învingă pe republicani cu propriile arme, Reebok nu poate să îi învingă pe Nike și JetBlue nu a încercat să îi învingă pe cei de la American Airlines. Trebuie să mergi acolo unde nu e competiție. Cu cât mai departe, cu atât mai bine.

OARE POȘTA ANGAJEAZĂ oameni enervanți din fire sau doar îi pregătesc să fie așa? De câte ori ai povestit cuiva ce experiență proastă ai avut la Biroul pentru Vehicule Motorizate? Nu este scump și, dacă nu deții monopolul, ar merita să investești în oameni excepțional de drăguți ca modalitate de a fi remarcabil.

TOATĂ LUMEA ȘTIE CĂ industria discografică e pe cale de dispariție, așa că niciun antreprenor inteligent nu ar porni

o afacere căutând să facă bani din muzică. Dar să nu le spui asta lui Micah Solomon, David Glasser și Derek Sivers. Micah conduce Oasis CD Duplication, care face CD-uri pentru muzicieni independenți. Un exemplu al comportamentului său remarcabil: trimite regulat un CD-mostră către fiecare post de radio important din țară – și CD-ul conține numai muzica clienților săi.

David Glasser și partenerii lui au înființat Airshow Mastering, care creează discuri-matriță de cea mai bună calitate pentru Sony – și pentru muzicienii individuali. Face o treabă uimitoare ajutându-i pe muzicieni să își realizeze visul.

Și unde îi trimit ambele companii pe acești muzicieni atunci când discurile sunt gata pentru vânzare? Pe CDBaby.com, cel mai bun magazin de muzică de pe internet. Derek vinde piesele a mii de artiști independenți, și are un asemenea succes (și își tratează partenerii cu atâta respect), încât singura publicitate de care are nevoie ca să atragă muzicieni și clienți noi sunt recomandările prin viu grai.

O vizită rapidă pe CDBaby.com, oasiscd.com și airshowmastering.com va clarifica cât de remarcabile sunt mai exact aceste companii. Ele înțeleg că au de ales între a fi distincte sau a dispărea.

Oare orice afacere care vizează un domeniu muribund are șanse de reușită? Bineînțeles că nu. Dar acestea trei dovedesc că vizarea unei nișe prospere, într-o industrie care se mișcă greu, poate să funcționeze – dacă ești pregătit să faci ceea ce trebuie ca să fii remarcabil.

IATĂ CE SCRIE ÎN MENIUL restaurantului Brock's din Stamford, Connecticut (cu litere mari):

**NE CEREM SCUZE – BARUL DE SALATE NU
MAI ESTE GRATUIT**

PENTRU A NE PĂSTRA PREȚURILE ÎN LIMITE REZONABILE, ESTE IMPORTANT SĂ SE RESPECTE UN SISTEM BAZAT PE ONESTITATE. BARUL DE SALATE NU MAI ESTE GRATUIT. ÎN CAZUL ÎN CARE VĂ RĂZGÂNDIȚI ȘI DORIȚI SĂ SAVURAȚI O SALATĂ, COSTĂ NUMAI 2,95 \$ ÎMPREUNĂ CU UN SANDVIȘ, BURGER SAU APERITIV. VĂ MULȚUMIM PENTRU ÎNȚELEGERE ȘI COOPERARE.

Compară asta cu politica în privința vinului a unui restaurant numit Frontière. Proprietarul pune câte o sticlă de vin desfăcută pe fiecare masă, iar la sfârșit îi spui ospătarului câte pahare ai consumat. Codul de onoare.

Care dintre ele este mai demnă de comentarii pozitive? Lăsând la o parte beneficiile de marketing, care duce la mai mult profit? (Indiciu: Două pahare de vin echivalează cu o sticlă întreagă la vânzarea en gros!).

A TREIA LEGE A LUI GODIN privind masa la restaurant precizează că atitudinea prietenoasă a personalului dintr-o pizzerie este invers proporțională cu calitatea. La Johnny's Pizza din Mt. Vernon, NY, încă mai țipau la mine după cinci ani în care le fusesem client fidel. În localul cu hamburgeri Louis's din New Haven vor refuza categoric să îți servească hamburgerul cu ketchup – un fapt bine documentat pe site-uri și prin recomandările prin viu grai. Și, bineînțeles, Al Yeganeh, un antreprenor minunat și neînțeles care face o supă-cremă de homar pentru care oamenii stau la coadă ore în șir. Dacă nu citești bine regulile, nu primești supă. Ți-ai putea îmbunătăți faima unității de desfacere creând reguli stupide și angajând ospătari de-a dreptul răutăcioși? Sigur, e posibil.

■ **Explorează limitele. Ce-ar fi dacă ai fi cel mai ieftin, cel mai rapid, cel mai încet, cel mai în vogă, cel mai ușor, cel mai eficient, cel mai gălăgios, cel mai urât, cel care plagiază, cel venit din afară, cel mai dificil, cel mai vechi, cel mai nou, cel mai... cel! Dacă există o limită, ar trebui (trebuie) să o testezi.**

Sarea nu este plictisitoare – Încă opt moduri de a pune *vaca mov* la treabă

Timp de 50 de ani, Morton a făcut din sare un lucru plictisitor. Cei de la sediul companiei vor fi de acord cu tine că în această afacere nu a existat niciodată posibilitatea să apară o *vacă mov*.

Dar cei care produc în Franța sare recoltată manual din apă de mare nu au știut acest lucru. Aceștia încasează cu regularitate 20 \$ pe 453 g din sarea lor uimitoare. Hawaienii tocmai au intrat și ei pe piață, creând senzație în restaurantele de lux. Acum, sarea obișnuită și plictisitoare Diamond Kosher aduce anual venituri de milioane de dolari din vânzări – pentru că sarea lor dă mâncării un gust mai bun.

▣ **Produsul tău este mai plictisitor decât sarea? Puțin probabil. Așadar, scrie o listă cu 10 moduri în care să schimbi produsul (fără publicitate exagerată), pentru a-l face atrăgător pentru o mică parte a publicului tău.**

▣ **Gândește la scară mică. Nevoia de a gândi la scară mare este o rămășiță a complexului industrial-TV. Dacă nu place tuturor, se spune odinioară, nu valorează nimic. Nu mai este cazul. Gândește-te la cea mai mică piață imaginabilă și descrie un produs care să o domine printr-un aspect remarcabil. Pornește de aici.**

▣ **Externalizează. Dacă fabrica îți dă bătăi de cap în a face produsul mai interesant, du-te în altă parte. Există o mulțime de ateliere la comandă care ar fi încântate să îți preia produsul. După ce se va dovedi că funcționează, fabrica va fi probabil bucuroasă să primească produsul înapoi.**

▣ Creează și folosește avantajul permisiunii. Odată ce ai capacitatea de a le vorbi direct clienților, devine mult mai ușor să dezvolți și să vinzi lucruri uimitoare. Fără filtrele publicității, angroșiștilor și comercianților cu amănuntul, poți crea produse mult mai remarcabile.

▣ Copiază. Nu din industria ta, ci din oricare alta. Găsește o industrie mai anostă decât a ta, descoperă cine este remarcabil (nu va dura mult) și fă ce au făcut ei.

▣ Mai fă un pas. Sau doi. Identifică un competitor care este considerat în general ca fiind la extreme și întrece-l. Indiferent pentru ce a devenit cunoscut, fă acel lucru și mai bine. Chiar mai bine și mai sigur, fă opusul a ceea ce face el.

▣ Găsește lucruri care „pur și simplu nu se fac” în industria ta și fă-le. JetBlue aproape că a instituit un cod vestimentar pentru pasageri. Încă se joacă cu ideea de a da un bilet gratuit celei mai bine îmbrăcate persoane din avion. Un chirurg plastician ar putea să ofere bonuri cadou. O editură ar putea să dea o carte la reducere. Stew Leonard a scos căpșunile din coșulețele verzi de plastic și i-a lăsat pe clienți să și le aleagă – iar vânzările s-au dublat.

▣ **Întreabă-te „De ce nu?”. Nu există nici un motiv întemeiat ca să NU faci ceva. Aproape tot ce nu faci acum este din cauza temerilor, a inerției sau pentru că nu s-a întrebat nimeni de-a lungul istoriei: „De ce nu?”.**

Bonus!

Am ales să nu actualizez toată cartea și asta nu din cauză că sunt leneș. Dat fiind că scriu despre prezent, și nu despre un trecut îndepărtat, ținta mea se află în continuă mișcare. Poveștile se schimbă, companiile cresc sau dau faliment, oamenii fac alte lucruri. În loc să îmi transform cărțile în niște ziare învechite, am ales să le las să arate mai degrabă ca niște rapoarte instantanee. Când am scris în urmă cu mulți ani *Vaca mov*, a fost o carte revoluționară. Oamenii au spus că sunt sărit de pe fix. Editorul cărților mele precedente a refuzat să o publice, spunând că nu se va vinde niciodată. Lăsând-o așa cum este, vreau să vedeți cum era pe atunci, cam ca un muzician care nu renunță la melodiile lui vechi de fiecare dată când albumele trec la un format nou.

Dar, și există un *dar*, am dorit să-i dau puțină prospețime. De aici secțiunea de față. Le-am cerut cititorilor blogului meu să-mi propună alte povești demne de *Vaca mov*, organizații care în 2008 făceau lucruri remarcabile. Așadar iată aici, cu o editare minimă pentru spațiu, câteva dintre preferatele mele. Lectură plăcută!

www.soallmayeat.org este cu adevărat remarcabil. Imaginează-ți că intri într-un restaurant și nu vezi niciun preț în meniu. Ai putea crede că mâncarea este foarte scumpă, dar nu este deloc cazul la cafeneaua So All May Eat (SAME) din Denver, Colorado. Adevărul este că nu există prețuri în meniu pentru că toată lumea plătește cât poate; mulți oameni plătesc mai mult. Nu există casă de marcat, doar un plic pe care clienții îl primesc odată cu mâncarea. În acel plic intră câțiva dolari, un preț corect pentru masă, o donație generoasă sau absolut nimic. Plicul ajunge apoi într-o cutie simplă de lemn. Toată lumea primește o masă extraordinară gătită ca acasă, la prețul pe care și-l permite fiecare. Dacă cineva nu poate plăti, poate să ajute la bucătărie, să servească supa sau să facă curățenie aproximativ o oră... iar oamenii sunt bucuroși să ajute. Nu e un cadou sau pomană; este muncă cinstită pentru o masă caldă minunată. Fondatorii, Brad și Libby Birky, nu numai că fac ceva diferit oferind o masă gratuită, dar au creat și o comunitate înfloritoare de oameni inimoși.

– Bonnie Diczhazy

<http://www.squidoo.com/lensmasters/bdkz>

Cu peste 45 de ani la activ în care au servit hamburgeri pe grătar cu cărbuni pe Autostrada 11 din Ontario, între Toronto și zona „Cottage Country”, familia Weber a devenit cu adevărat remarcabilă. Cum așa? Dați-mi voie să enumăr: (1) Centrul atenției: doar burgeri, cartofi prăjiți și shake-uri. (2) Faimă: coada ajunge mereu până la ușa, la orice oră din zi. (3) Servicii ireproșabile: printr-un procedeu impecabil, plasezi comanda și o plătești în timp ce

coada avansează. La teighea doar îți iei mâncarea și pleci. (4) Atenție la detalii: o suprafață cu iarbă verde și mese de picnic, toate curate și ordonate, bine îngrijite și primitoare. (5) Energie și pasiune: oameni veseli care lucrează ca și cum ar fi un hobby, nu un loc de muncă, totul pe fondul unui rock ,n' roll care îți sparge timpanele și a unei agitații neîncetate în spatele grătarelor. (6) Gândire inovatoare: familia Weber a construit un pod pietonal peste aglomerata Autostradă 11 pentru ca și cei care merg în direcția opusă să poată avea acces ușor la ei. (7) Vagonul: pentru a mânca înăuntru în zilele ploioase. (8) Amintiri de familie: nenumărate călătorii spre nordul țării încep adesea cu: „Ne oprim la Webers?”. Webers este o instituție în Ontario.

– Craig Postons

www.pathwaycommunications.ca

Multe companii sunt bune numai de gură când vine vorba despre serviciile pentru clienți, iar unele chiar și la fapte, dar puține sunt la înălțimea celor de la Patagonia. Acum 15 ani mi-am cumpărat în Canada o jachetă de schi de la Patagonia. După ce am folosit-o mult timp la munte, impermeabilitatea s-a dus. Am cumpărat un spray pentru impermeabilizare (vândut de Patagonia), dar nu prea și-a făcut treaba. Așa că mi-am dus jacheta la magazinul meu local Patagonia din New York – 15 ani mai târziu, fără bon fiscal și în altă țară decât cea de unde o cumpărasem. Le-am spus că am încercat metoda recomandată de ei de a o re-impermeabiliza și că nu am fost mulțumită de rezultate. Mi-au spus că le pare rău, dar că acest model nu se mai fabrică (fusesse retras acum 12 ani!) și prin urmare nu au

cum să mi-o înlocuiască, dar că ar fi mai mult decât bucură să îmi ofere un credit în magazin cu valoarea unei jachete asemănătoare – cu alte cuvinte, mi-au dat 450 \$ să îi cheltuiesc așa cum vreau eu, când vreau eu, fără nicio întrebare. Nu mai este nevoie să spun că nu doar că au câștigat un client pe viață, dar au primit din partea mea o campanie de PR care valorează mai mult de 450 \$.

– Michelle Madden
@michellemadden

Acum câțiva ani, dentistul australian Paddi Lund avea o viață grea. Activitatea lui era istovitoare: lucra peste program și angajații îi plecau mereu. A schimbat totul creând ceea ce el numește „O afacere centrată pe fericire”. S-a hotărât că viața lui ar fi mai fericită și mai ușoară dacă ar avea clienți și angajați care îi împărtășesc valorile. Paddi a hotărât că vrea clienți care vin la timp, își plătesc facturile și îl recomandă oamenilor cu valori similare. Acceptă clienți numai cu recomandare, și-a încuiat ușile și și-a scos numărul din cartea de telefon. Paddi a creat un loc în care clienții vor să vină și în care el vrea să lucreze, stabilind un sistem bazat pe standarde înalte de curtoazie și politețe. A funcționat. Angajații rămân, clienții se roagă să vină la cabinetul lui și, atunci când vin, au parte de servicii fără pereche. Lucrează aproximativ 22 de ore pe săptămână, câștigă mai mult decât majoritatea colegilor săi, se duce cu drag la muncă și, cel mai important dintre toate, este un om fericit. Ce ar putea cere mai mult?

– Pat Naylor
www.passionatwork.co.uk

Cred că cei de la Crown Restrooms, de aici, din suburbiile de nord-vest ale orașului Chicago, au citit probabil *Vaca mov* și au fost profund influențați de ea. Toate toaletele lor publice sunt... mov. Și își spun mândri „Oamenii cu toalete mov”. I-am întâlnit prima oară la un festival în aer liber din orașul meu natal. Am folosit toaleta-rulotă și am fost uimit să o găsesc bine luminată, spațioasă și curată, cu apă curentă, toalete la care se trăgea apa, oglinzi mari, aer condiționat și chiar muzică! O mulțime de oameni vorbeau entuziasmați despre ea și luau cărțile de vizită puse în loc strategic. Nu știu cât de des este închiriată rulota aceea, dar nu-mi amintesc să fi lucrat la vreun eveniment pe o rază de 80 km care să fi închiriat toalete standard din altă parte.

– Josh Skaja
JoshSkaja.com

Hello Health (www.HelloHealth.com) este primul cabinet medical de acest gen condus de dr. Jay Parkinson și echipa lui de medici din Williamsburg, New York. Practic fără niciun fel de cheltuieli generale, dr. Parkinson își conduce cabinetul aproape exclusiv online. Plătești o mică taxă lunară de 35 \$ și primești acces nelimitat la medic, împreună cu preascriptii medicale ușor de urmat, complexe și accesibile. Spune că, în anii trecuți, doctorul locuia în apropiere și făcea vizite la domiciliu. Oamenii se adresau medicilor lor pe numele mic. Și dacă erai bolnav, te duceai la doctor chiar în ziua aceea, fiindcă... erai bolnav. Hello Health este pe placul persoanelor din domeniul culturii și al creativității, adesea liber-profesioniști care nu beneficiază de

asigurare medicală. Parkinson cere o sumă în plus de 150 \$ sau 200 \$ pentru vizite la domiciliu. Dacă nu sunt bani, cade la învoială cu clienții artiști acceptând lucrări de artă în schimbul serviciilor sale.

– Elizabeth Teklinski
www.CulturalCreating.com

Două lucruri sunt garantate la remarcabilul restaurant DinTaiFung din Taipei: coada extrem de lungă de afară și dimensiunea/greutatea colțunașilor umpluți cu carne de porc la abur, celebri în toată lumea. Pentru fiecare colțunaș sunt folosite numai cele mai proaspete ingrediente, cântărește exact 30 g și are exact 18 falduri. În 1993, *NY Times* a spus despre Din-TaiFung că este unul dintre primele 10 restaurante din lume. Chiar dacă astăzi are multe localuri în toată lumea, mii de turiști vizitează totuși Taipei an de an pentru a mânca în restaurantul original. Una dintre poveștile care circulă despre proprietarul restaurantului spune că ia autobuzul care face turul orașului ca să audă ce spun oamenii despre restaurantul lui. Într-o zi a aflat că autobuzul a oprit înainte să ajungă la destinație și turiștii au fost îndemnați să meargă la toaletă, astfel încât să nu trebuiască să le folosească pe cele din restaurantul său. Atunci a amenajat cele mai avansate toalete posibile și a avut grijă să se facă curat la fiecare 15 minute. De atunci, toaletele de la DinTaiFung au devenit și ele unul dintre cele mai discutate subiecte de către turiști.

– Jay Zheng
JayZheng.com

Dacă vinzi apă de gură, vin, sos pentru grătar sau orice altceva care se vinde în sticlă, atunci ai angajat probabil un studio foto profesionist care să facă poze produsului, pentru a le folosi în publicitate. Vizitează www.weshootbottles.com. Această companie din Marea Britanie face un singur lucru foarte bine: fotografiază sticle și atât. (Din punct de vedere tehnic, este o treabă complicată, din cauza proprietății de reflexie a sticlei). Site-ul lor format dintr-o singură pagină este plin de mostre din activitatea lor. Schema de prețuri este afișată cu litere îngroșate și suficient de simplă, încât și un copil de cinci ani ar putea să o explice. Mesajul lor de marketing răzbește prin zgomotul de fond, atrăgând numai muștele care doresc sortimentul lor special de miere. WeShootBottles.com se diferențiază de studiourile foto generale care se luptă din greu să servească clienți diferiți, cu nevoi fără nicio legătură între ele. În schimb, fac mult dintr-un singur lucru și surclasează concurența grație experienței.

– Nigel Robertson

www.bankerbootcamp.com

Imaginează-ți următorul lucru: Cumperi bilete să vezi clasicul *Star Trek: Furia lui Khan* la cinematograful preferat. În Austin, Texas, acesta este Alamo Drafthouse. Te așezi pe locul tău. Comanzi o bere artizanală locală și o pizza gustoasă. Lumina se estompează. Și... apare Leonard Nimoy. E Leonard Nimoy în persoană! Și ghici ce? N-ai să vezi *Furia lui Khan*. Tocmai ai cumpărat bilete la premiera-surpriză a noului film *Star Trek*. Uau – fantezia unui fan devenită realitate. Și la asta a ajuns comunitatea locală să

se aștepte de la Alamo Drafthouse. Alamo aduce împlânzitori de șerpi să dea spectacole live la premiera filmului *Avionul cu șerpi*. Găzduiesc duminici cu western-uri spaghetti (cu paste în cantități nelimitate!). Își duc spectacolul în turneu – găzduind proiecții de 35 mm ale unor filme celebre, în locuri celebre, ca *Evadare din Alcatraz*, pe insula Alcatraz. Acestea sunt doar câteva exemple ale creativității și spiritului lor inventiv aparent fără limite. Ceea ce a început cu cină, bere și un film s-a transformat în ceva cu adevărat spectaculos.

– Alia McKee
seachangestrategies.com

Chiar și în cazul comenzilor mici, la Christian Printers din Des Moines, Iowa (www.christianprintersinc.com), proprietarul va livra mostrele cu mâna lui, ca să se asigure că ești mulțumit, să te salute și să-ți ofere un zâmbet. Fie că este sau nu cazul, ca să nu te facă să te simți prost că l-ai pus pe drumuri, își motivează mereu venirea spunând: „Eram prin apropiere”. După cum îți poți imagina, cu o așa dăruire față de clienți, și produsul primește aceeași atenție și orice proiect este finalizat la timp. Blane înțelege valoarea de a avea un raport apropiat cu clienții săi – îi place cu adevărat ce face și asta se vede. Reconfortant!

– Christine Stineman
www.tribeeffect.com

Am descoperit recent The Grateful Griller (www.gratefulgriller.com). Tipul ăsta este pasionat la maxim de grătare. Nu este maestru bucătar cu pregătire, dar a

învățat de la tatăl său. Vinde numai un anumit tip de grătare, cele mai bune grătare ceramice. Ce îl face diferit este nu numai faptul că s-a specializat pe un singur produs, dar atunci când cumperi de la el, ți-l livrează acasă, îl montează și îți demonstrează cum funcționează. Practic, prima oară îți gătește el ca să ai parte de o experiență completă.

– Rod Fage
@rfage

La Vosges, proprietara/ciocolatierul Katrina Markoff a creat ceva mai aproape de un *porc mov*. Făcând o combinație cu puține șanse de reușită între șuncă și ciocolată, această absolventă a școlii de bucătari Le Cordon Bleu le-a dat amatorilor de artă culinară ceva despre care să vorbească. La început, Katrina și-a făcut un renume condimentând batoane de ciocolată de lux cu ingrediente exotice ca fructele goji, ardei chipotle și praf de curry dulce din India. Când a testat piața cu batonul cu șuncă Mo's, intenționa să facă o ediție limitată. Cu toate acestea, răspunsul a fost copleșitor. Dintr-odată, entuziasmul fanilor ei gurmanzi a explodat, deoarece povestea remarcabilă a avut rezonanță în rândul unui public mult mai larg – iubitorii de șuncă.

– Red Maxwell
www.onrampbranding.com

Când proprietarii firmei Soma Luna (www.somaluna.com) și-au lansat site-ul, acesta vindea lumânări neparfumate, turnate manual. Pare simplu. Dar, ca membri ai comunității ocultului, nu puteau găsi lumânări de calitate, în culori

intense și neparfumate, ceea ce poate fi important în anumite ritualuri spirituale, atunci când se folosesc alte miresme. Așa că au început să le facă. Acum afacerea este cunoscută pentru lumânările sale excelente. (Lumânările lor negre au fost prezentate în revista *Elle*). Dar și mai important, ei nu profită de visurile oamenilor, „insuflând” produsele cu energie sau puteri speciale (dragoste, bogăție etc.). Sunt de neclintit când vine vorba să nu manipuleze lumea cu promisiuni deșarte și sunt extrem de serviabili când își ajută clienții să aleagă cele mai bune produse. Soma Luna reprezintă un minunat caz de studiu pentru orice afacerist care caută să-și construiască o relație cu clienții bazată pe sinceritate autentică.

– Kara Martens
@karamartens

Copii, Halloween, bomboane. Vechea paradigmă. Ce-ar fi dacă copiii ar primi în schimb cărți de Halloween? Obezitatea infantilă și diabetul sunt în creștere. Obiectivul campaniei „Books for treats” este acela de a schimba caracterul unei „tratații” din ceva dăunător în ceva folositor. Acest program nonprofit încurajează oamenii să adune de-a lungul anului cărți citite și să le ofere colindătorilor. Este ușor să strângi cărți datorită promoțiilor din librării, de la vechituri, anticariate și magazine cu articole folosite. Apoi lasă-i pe strigoii și spiridușii care sună la ușa ta să aleagă. Grupul fondat de Rebecca Morgan „Books for treats” oferă peste 4.000 de cărți colindătorilor de Halloween, în San Jose. Motto-ul lor este „Hrăniți mintea copiilor, nu cariile. Dați-le bomboane pentru creier”. Află cum să oferi și tu

creierului tău bomboane și descărcă un ghid gratuit la <http://www.BooksForTreats.org>.

– G. Jeff Bornefeld
www.ccpy.org

Te-ai săturat să dai și să primești aceleași cărți de vizită învechite? Plasticul nu ți se pare o îmbunătățire chiar atât mare și îți faci griji că cele din metal vor declanșa detectoarele de metale la aeroport? <http://www.meatcards.com> are soluția. Creează-ți propriile cărți de vizită pe pastramă de vită, cu ajutorul laserului. Să-ți imprimi datele pe cărți de vizită din carne este un mod de a te face memorabil, fie că acestea ajung în suportul de cărți de vizită, în gura sau la coșul de gunoi al clientului.

– Jaremy Rich
<http://www.techshots.net>

JCorps (www.jcorps.org) este o organizație internațională de voluntariat, fără sediu, fără personal, fără număr de telefon și cu mii de membri din peste 170 de colegii și 400 de companii, care operează în SUA, Canada, Israel și Marea Britanie. În mare măsură cu fonduri proprii și condusă în întregime de voluntari, anul trecut au servit 21.000 de mese, au făcut curățenie în parcuri și au vizitat sute de copii și bătrâni. În vremuri cu buget restrâns, JCorps progresa făcând *bootstrapping*. Inițiată acum doi ani de Ari Teman, cu doar 300 \$, un favorit pe lista de top a circuitului de comedie stand-up din New York, scopul organizației JCorps este să le dea tinerilor posibilitatea de a relaționa între ei în timp ce fac ceva folositor. JCorps este extraordinar

de serioasă. În vreme ce majoritatea grupurilor de voluntari au o rată de participare de 70%, și anume dacă promit unei organizații 20 de oameni, vin 14, rata de participare a JCorps este de aproximativ 96%. Grupul utilizează tehnologia mobilă și a internetului pentru a trimite notificări voluntarilor și pentru a exclude aplicanții neserioși. JCorps este un fel de Wikipedia al rețelelor de voluntari, menținând un mediu deschis și permițându-le voluntarilor să creeze, să coordoneze și să valorifice evenimentele. Unii adaugă un proiect de lucru manual la un spital de copii, alții adaugă o divizie internațională și totul are loc fără formalism și birocratie: diviziile noi ale JCorps sunt în stare de funcționare în mai puțin de două săptămâni. Extraordinari și extraordinar de rapizi.

– Simi Sapir

Compania de dans Trey McIntyre Project (TMP) a făcut valuri în lumea dansului în 2003, atunci când au debutat cu aprecieri foarte bune din partea criticilor, la Festivalul Internațional de Dans din Vail. Trey MacIntyre, fondatorul, are un palmares coregrafic impresionant: a conceput numere de dans pentru majoritatea companiilor de cel mai înalt nivel din lume. Așa că, după ce a gustat prima oară succesul, ce a făcut TMP? S-au instalat pe Coasta de Est sau de Vest, acolo unde e plin de pasionați de dans? Nu. S-au stabilit – pregătește-te – în Boise, Idaho, un oraș frumos, înconjurat de munți și plin de oameni care i-au adoptat pe dansatorii din TMP ca și cum ar fi fost de-ai lor. Au coregrafii numai pe gustul unui public cunoscător? Nu. Dansează pe muzica celor de la The Beatles, Beck și Bach. Se încuie

în sălile de repetiție și ies numai la spectacolele oficiale? Nu. Ies pe stradă, încep repetițiile și îi invită la discuții pe toți cei care doresc să participe. Își promovează brandul accesibil și la modă folosind instrumente de marketing tradițional? Nu. Folosesc clipuri video, podcast-uri, Facebook și alte rețele on-line. Toate acestea constituie o companie care nu doar dansează; TMP schimbă limbajul artelor.

– Jodi Beznoska

www.waltonartscenter.org

Odată cu lansarea Spoonflower iarna trecută, confecționerii de cuverturi, artiștii care lucrează cu textile, designerii de îmbrăcăminte și cusătorii au găsit o completare la „tainițele” lor. Spoonflower a lansat un serviciu unic ce le permite clienților să încarce pe site propriile modele de material, cu o interfață ușor de folosit și asistență excelentă pentru clienți. Compania mai găzduiește și competiții ingenioase între clienți, de genul „materialul săptămânii”, și concursuri în care membrii site-ului votează unul dintre modelele propuse care să fie disponibil și altor cumpărători, pe o perioadă limitată de 6 zile, prin intermediul site-ului Etsy. Au și un grup de Flickr și de Twitter. Materialele imprimate de companie variază de la unele super-drăguțe, motive geometrice îndrăznețe, modele refăcute retro și până la opere de artă excepționale – costând de la 18 \$ și până la 32 \$ pe 0,91 m, imprimeurile personalizate sunt convenabile, iar comanda o primești în scurt timp.

– Susie Monday

www.susiemonday.com

Ar putea părea o nemulțumire mărunță, dar viața în insulele Fiji are câteva dezavantaje, mai ales când vine vorba de savurarea unor mâncăruri pe care le cunoști de-o viață. Lucrurile mărunte tind să îmi lipsească cel mai mult. Când Freshbooks (www.freshbooks.com), dezvoltatorii sistemului de facturare al companiei mele, au scris pe blog despre gustul incredibil al unui nou produs numit Triscuits, pentru mine a fost ultima picătură. I-am rugat în glumă să nu mai posteze nicio recenzie despre produse alimentare pe care clienții lor nu le pot încerca. Circa o lună mai târziu, am primit prin poștă un pachet care conținea cutii cu noua aromă și un bilet scris de mână din partea lor. Îmi amintesc cum stăteam la birou, pe de-a întregul uimit și entuziasmat de cadoul surpriză neașteptat și de contactul extrem de prietenos cu clienții. Întotdeauna am simțit că cei de la Freshbooks erau oricum fanatici în ceea ce privește atitudinea prietenoasă față de clienți și mi-a plăcut mereu cum își conduc compania. Cum să îți faci clienții să adore și mai mult compania ta? Freshbooks cunoaște răspunsul.

– Jonathan Segal
blog.oceanic.com.fj

De zece ani particip la „Boing” din Vancouver, Canada. Numele real nu e „Boing”, dar i se spune de atâta vreme așa, încât nimeni nu-și amintește să fi fost chemat vreodată cu numele adevărat, adică „Antrenament cu Jane Ellison”. Da, vorbesc despre un curs de exerciții fizice – dar este mult mai mult de atât. Jane predă aceste cursuri de patru ori pe săptămână, la aceleași intervale de timp, în aceeași locație, de peste 30 de ani. Are fani devotați și a creat o

adevărată comunitate în jurul acestui curs, doar cu recomandările prin viu grai, consecvență pe termen lung și prezența ei extraordinară. Mulți oameni (cunoscuți sub numele de boingers) participă de mai bine de 20 de ani și vin persoane noi în permanență. Este un antrenament de 1 oră și jumătate, cu patru melodii pe care merită să dansezi. Câteodată este nevoită să refuze oameni, deoarece în studioul de dans nu încap decât în jur de 45 de persoane. Este o adevărată voieșie și te simți fantastic după curs. Lucrul uimitor la Boing este cât de mult le place boinger-ilor – atât de mult încât participă ani la rând; recrutează cu pasiune și pe alții și relaționează empatic între ei. Creația lui Jane este un fenomen de neînlocuit.

– Laurel Swenson

www.canistercreative.com

M-am dus cu mașina să comand 100 kg de lemne pentru foc. Tim, operatorul, m-a întrebat dacă vreau o grămadă deja cântărită sau „Grămada pariorului”. L-am întrebat ce este „Grămada pariorului”. Tim mi-a spus cu voce joasă, aplecându-se spre mine și aruncând o privire către birou: autoîncărcătorul are o cupă în față. După ani de zile în care vânduse lemne de foc, Tim știa exact ce volum însemna 100 kg. Deși managementul insista să stivuiască butucii pe niște cântare și apoi să îi restivuiască pentru vânzare, Tim știa că putea să bage cupa în grămadă, să răstoarne câțiva bușteni, să meargă la vehiculul clientului și să transfere lemnul direct în mașină. Făcând așa, economisea timp și efort, își demonstra competența față de client și se distra. Și dacă mai adăugăm și faptul că marja de eroare putea să

însemne (sau nu) câțiva bușteni gratis, am bătut palma pentru „Grămada pariorului”. În numai 5 minute, Tim m-a făcut să mă simt ca un coleg, un expert, un conspirator și o persoană care își asumă riscuri – și toate astea pentru 32,95 \$. Această experiență m-a făcut să mă duc la Tim până în ziua în care a plecat, după care n-am mai putut să cumpăr decât grămezi anoste și sigure din punct de vedere statistic.

– Paul Hassing

<http://www.thefeistyempire.com/>

<http://www.anenglishmaninla.com> este cea mai neobișnuită companie de după secolul al XV-lea. Reușind prin metode secrete să ofere creațiilor sale un aspect realist, Jeff Cane prelucrează „falsuri” nefiresc de exacte, de la certificate de căsătorie la tăblițe istorice. Operele sale sunt utilizate de Muzeul County din Los Angeles, de către Pamela Anderson și mulți alții, iar Freddie Prinze și Sarah Michelle Gellar le-au folosit la nunta lor. Într-o epocă în care lucrurile identice reprezintă ultimul răcnet, Jeff oferă ceva diferit – cele mai bune reproduceri pe care ți-ar plăcea să le ai în casă.

– Rob Bell

@robbell <http://www.rob-bell.com>

Când făcea curat în dulapul din cabinetul său medical din Murfreesboro, Tennessee, dr. Bruce Wolf a dat peste medicamente expirate. Acest lucru i-a provocat un regret profund: irosise medicamente care ar fi putut să salveze vieți. Așa că a trecut la fapte. Prima dată a început să trimită unei clinici 10% din acele medicamente. Apoi a strâns

destule cât să înființeze o farmacie a comunității. Apoi, în 2003, a înființat o organizație nonprofit – Dispensary of Hope (Dispensarul speranței), „o rețea de site-uri distribuitoare, parteneri externi și financiari care ajută oamenii fără asigurare de sănătate” (www.dispensaryofhope.org). Până la mijlocul anului 2009, Dispensary of Hope a format o rețea de aproape 1000 de medici care donează, a distribuit medicamente în valoare de peste 20 milioane \$ și a deschis peste 20 de centre de distribuție în șase state. Astăzi are un depozit central, parteneriate cu companiile farmaceutice care donează produse nefolosite și o farmacie cu comenzi prin poștă. Într-o țară ca America, unde 40% din populație nu are asigurare de sănătate sau are o asigurare neadecvată, inițiativele ca Dispensary of Hope dovedesc cum iubirea și ingeniozitatea, combinate cu un strop de indignare morală, pot aduce viață și speranță unui popor disperat. Fie ca tribul lui Wolf să crească.

– David P. Leach

www.consequentialvalue.com

Biserica Elevation din Charlotte, Carolina de Nord, a dus vaca mov în lumea credinței! Începând cu aruncarea ouălor de Paște dintr-un ELICOPTER, pentru mai bine de 1000 de copii care așteptau în parc, și până la proiectul „BLESS BACK”, prin care OFERĂ donațiile primite într-o săptămână în loc să le ia, biserica Elevation are rolul de catalizator în comunitatea credinței, inspirându-i și pe alții să facă lucruri care insuflă mult entuziasm (sau un mare „muuu”!) și care îi face pe oameni să dea atenție unuia dintre cele mai importante lucruri – viața în credință. Inițiată

de cinci familii dornice să se mute oriunde în America, și-a revendicat locul chiar în mijlocul unuia dintre cele mai mari orașe ale Centurii Biblice și a crescut la peste 5.000 de participanți în 3 ani. Alți pastori îi calcă pe urme. Un preot local a pus logo-ul bisericii pe fundul păhăruțelor de băuturi alcoolice dintr-un bar. Ideile extraordinare vin de la catalizatorii care ne oferă libertatea și permisiunea de a încerca ceva nou, iar Biserica Elevation excelează la asta.

– Ray McKay Hardee
www.forestpointe.org

Cel mai uimitor loc în care am fost în ultimii ani este TechShop din Menlo Park, California. Este „un atelier cu membri”: 1400 m² de unelte, bancuri de lucru, cursuri și oameni... unde toți folosesc uneltele și își împart cunoștințele. Pentru meșterii de ocazie, artiști, pasionați și chiar pentru start-up-uri, este garajul de vis. Au încăperi pline cu mașinării, unelte pentru a lucra lemnul, imprimante 3D, mașini de tăiat cu laser, aparate de sudură, piese de rezervă, aparate de laminat metal și chiar un aparat de tăiat cu plasmă. Sloganul lor este „Construiește-ți visurile”. Îmi place mult să îi întreb pe membri: „Ce fabrici?”. Iată câteva dintre răspunsuri:

- un dispozitiv de birou pentru prelucrarea diamanțelor
- un robot de pluș pentru nepotul meu
- un secvențiator de proteină ADN de la maimuțe (ce-o mai fi și asta?)
- un robot pentru teleprezență și videoconferință

controlat prin telecomandă

- propriul meu Segway.

A fost înființat de un tip pe nume Jim Newton, cu împrumuturi de la clienții săi. Este un garaj folosit în comun de un trib de creatori. Construit de un creator, cu bani de la creatori, pentru alți creatori din comunitate. Fantastic.

– Jim Seybert

<http://jimseybert.com>

Lakeland Plastics din Marea Britanie este uimitoare când vine vorba de serviciile pentru clienți. Iată două povești scurte:

1. Prietena mea i-a sunat ca să le facă niște sugestii în legătură cu un produs nou. Câteva zile mai târziu, a primit o carte poștală în care îi mulțumeau pentru sugestia ei – împreună cu sugestia însăși desenată pe cartea poștală.
2. Prietena mea a primit un pachet gratuit cu semințe de salată împreună cu noul lor catalog. Ea le-a plantat și i-au plăcut foarte mult gustul și soiul, așa că i-a sunat să-i întrebe dacă poate să cumpere efectiv câteva dintre aceste pachete. „Ne pare rău, nu sunt de vânzare. Dar avem un morman imens aici – nu vreți să vă trimitem o cutie întreagă prin poștă, gratuit?”

Nu mai e nevoie să spun că prietena mea este clientul lor fidel.

– Ben Dalby
www.dalby.net

În Canada există un magazin care a reușit să amuțească tirada obișnuită a soțului meu, Ted, referitoare la serviciile proaste și produsele de calitate inferioară: Lee Valley Tools. Ted ESTE înnebunit după unelte, aici nu încapе discuție, dar se întâmplă să treacă pe lângă multe magazine cu unelte fără măcar să le arunce o privire. Ce a făcut așa-dar Lee Valley Tools pentru a câștiga loialitatea acestei persoane cu fobie pentru cumpărături? Lee Valley (adevărații experți nu au nevoie să adauge și cuvântul „tools”) nu își înghesuie articolele pe rafturi ca sardinele în cutie. Ei au pus câte un singur exemplar din fiecare, cu spațiu liber în jurul lui, ca să îl poți admira ca pe o pictură într-o galerie. Pentru a cumpăra ceva, îi abordezi pe cei de la biroul de comenzi. Serviciile sunt în permanență prietenoase și de ajutor, chiar și la telefon. În magazin, „vânzătorii” nu se fac nevăzuți dacă simt că plutește în aer o întrebare iminentă. Comenzile online apar la ușa ta în scurt timp, cu costuri de transport foarte rezonabile, iar cataloagele splendide în toate culorile îl fac pe Ted să zâmbescă de plăcere. Lee Valley nu are clienți, ci un trib.

– Carol Wiebe
<http://www.silverspringstudio.com>

Howies (<http://www.howies.co.uk/>) este o organizație cu adevărat remarcabilă. Face și vinde haine, dar oferă și hrană pentru minte. Howies are ca partener organizații caritabile, își privește afacerea într-o lumină sustenabilă și

face cele mai frumoase broșuri pe care le-am văzut vreodată. Motivul pentru care poate face asta este acela că își înțelege clienții. Mai înțelege și că lor le pasă de viitorul surfingului, de bălălia pentru plaje curate, de cele mai grozave parcuri pentru skate din lume, de organizațiile preocupate de sustenabilitate, de lanțurile de aprovizionare etice... înțelegi ideea. Howies este una dintre puținele organizații care reușește să își personalizeze compania, făcând din fiecare angajat „brandul”: ei fac pozele pentru catalog. Ei scriu blogul. Ei țin dezbateri caritabile în magazinele locale. Howies își promovează produsul prezentându-l într-o lume pe placul clienților. Dar face asta pornind de la baza companiei, nu doar din departamentul de marketing. Și, deși nu ar trebui, este totuși destul de remarcabil.

– Becky McMichael

<http://www.beckymcmichael.com> or @bmcmichael

În caz că nu ai auzit, Kentucky Fried Chicken repară gropile din asfalt și în schimb își imprimă logo-ul pe caldarâmul proaspăt turnat. Acest comerciant de pui a dat un înțeles nou marketingului de gherilă. Cu doar 3.000 \$, KFC poate să ajute o localitate cu probleme printr-un serviciu public adevărat, reparând 350 de gropi și promovându-și în același timp afacerea, printr-o amprentă unică făcută cu cretă și șablon. Genial! Pe de altă parte, ce îți pot aduce 3.000 \$ investiți în publicitate tradițională? În lumea mea, echivalează cu o reclamă scurtă, de 30 de secunde, la orele de vârf. Ar putea reprezenta chiria pe o lună a unui panou dintr-o zonă a orașului în care nu te-ai simți în siguranță sau pe care trebuie să îți rupi gâtul ca să îl vezi. Sau ai

putea să cumperi un site care să atragă cât de cât atenția sau un actor de categoria D care să rostească numele companiei. Cu alte cuvinte, nu prea mult. Dar ce îți poate aduce un pic de creativitate combinată cu serviciul public? Eu zic că o campanie demnă de un salut oficial pentru gradul de colonel.

– Kelley Parks

Un exemplu mărunț, dar eficient: Lucrez în suburbiile din DC, în Bethesda, Maryland. Peste tot sunt aparate care pontează parcare și angajați ai primăriei foarte entuziaști, care scriu amenzi. Așa că, atunci când parchezi, ar fi bine să ai mărunțiș la tine. Singura problemă este că, dacă nu ai, ești în încurcătură. Multe magazine refuză să îți schimbe banii, iar unele au ajuns chiar să pună afișe prin care anunță acest lucru. Și apoi este Limon's Gems and Jewels. Ei au un afiș pe care scrie: „Vă schimbăm bucuria banii pentru aparatele care pontează parcare”. Șocant plăcut! Îmi place mult pentru că atrage bunăvoință – și oameni care se uită și cumpără.

– Katya Andresen

www.nonprofitmarketingblog.com

Rice to Riches, un restaurant ce servește orez cu lapte, din cartierul SoHo al New York-ului, nu numai că a venit cu ceva diferit, dar a și răspuns problemei de afacere a gelateriilor. În vreme ce înghețata are un sezon de vârf primăvara și vara, orezul cu lapte este un desert potrivit tot timpul anului. Lumea se înghețuie să cumpere și în decembrie, și în iunie. Când intri pe ușă, ești întâmpinat de afișe cu

mesaje motivaționale ca: „Voi ține dietă când rămâne Pământul fără mâncare” sau „Dați-mi orez cu lapte sau moartea”. Pe tejghea se află un meniu util: „Vindem orez cu lapte, dacă nu vreți asta, puteți mânca orez cu lapte și, dacă nu vreți nici asta, puteți mânca orez cu lapte”. Cu toate acestea, nu se servește doar orez cu lapte normal. Imitându-i pe cei de la Ben and Jerry’s, au arome ca „Ciocolata cu lapte sună doar de două ori”*, „Du-mă la Tiramisu”** și „Odihnește-te în piersică”*** și poți să adaugi orice topping vrei.

– Artie Scheff

Majoritatea skateboard-urilor au aproximativ 84 cm. Încep să devină populare și longboard-urile, care pot ajunge până la 1,21 m. Dar Hamboard este cu totul altceva. Pete Hamborg a creat un skateboard care are 2 m lungime și 38 cm lățime. Este un fel de tanc al skateboard-urilor. Este absolut uimitor să te dai cu el – foarte diferit de orice alt tip de skateboard. Oriunde te duci cu un Hamboard, oamenii rămân cu gura căscată – și prima întrebare pe care ți-o pun este: „De unde l-ai luat?”. Hamborg a petrecut ani întregi perfecționând aspectul și mersul skateboard-ului său. Dar nu a început cu grămezi de bani. Și-a clădit afacerea metodic. Este ajutat de cei cinci fii ai săi, care se plimbă prin orașul lor natal, Huntington Beach, California, și îl

* *The milk chocolate only rings twice*, în original. Joc de cuvinte după titlul filmului *The Postman Always Rings Twice*. (n.red.)

** *Take Me to Tiramisu*, în original. Joc de cuvinte după *Take Me to Heaven*. (n.red.)

*** *Rest in Peach*, în original. Joc de cuvinte, după *Rest in Peace*. (n.red.)

promovează. Hamboard-urile sunt dovada că, dacă gândești la scară cu adevărat mare, poți crea ceva cu adevărat remarcabil.

– Michael Brooke
concretwavemagazine.com

www.buttonsofhope.com este o inițiativă uimitoare și foarte inovatoare. Această companie produce ecusoane. Oricine poate concepe un ecuson, folosind orice fotografie și text dorește. Este un mod minunat de a personaliza un eveniment. Fondatorul, Michael Gibbons, este foarte cumsecade și se vede nu doar din felul în care împachetează și livrează prompt ecusoanele, ci și fiindcă are o mulțime de idei extraordinare, este întotdeauna dispus să-ți dea o mână de ajutor și oferă reduceri pentru comenzi mari. Și, indiferent de mărimea comenzii, pentru fiecare ecuson comandat donează 1 \$ unei organizații caritabile la alegerea ta, și cuvântul-cheie aici este „alegere” – dacă o organizație nu se află pe lista lor, tu le spui despre cine este vorba și cum pot să doneze, iar ei le trimit fondurile. Ideile pentru ecusoane sunt nelimitate – oricine încearcă să strângă fonduri și vrea să aducă un omagiu cuiva drag (fanii unei echipe școlare locale care vor să își arate sprijinul pentru un anumit jucător sau o anumită echipă, sau oricine vrea să își exprime mulțumirea față de o persoană într-un mod unic) o poate face cu aceste ecusoane, sprijinind în același timp și o organizație caritabilă.

– Diana Wiles

DeviantArt.com, în prezent cea mai mare comunitate online de artiști, cu aproximativ 10 milioane de membri, expune capodopere ale artiștilor și le satisface nevoia de a împărtăși cunoștințe, de a dobândi experiență și de a crea legături. Este unul dintre puținele locuri în care artiștii se simt sărbătoriți, plini de putere și chiar susținuți. Pentru artiști, DeviantArt este ca o a doua casă. Ceea ce face site-ul DeviantArt extraordinar de remarcabil este felul în care răspunde fiecărei voci din comunitate. DeviantArt unește comunitatea, iar comunitatea creează DeviantArt. Echipa fondatoare, împreună cu fondatorul/directorul executiv, Angelo Sotira, a sacrificat câțiva ani fără salarii pentru a pune bazele acestei comunități. Iar lucrul cel mai important și mai impresionant este că personalul, inclusiv Angelo însuși, se întâlnește cu membrii din toată lumea în persoană, prin intermediul turneului mondial DeviantArt. Sunt convins, și cred că nu sunt singurul, că lumea artiștilor nu ar fi la fel fără DeviantArt.

– Kris Kasidit
www.phokki.com

Ce poate fi mai important în această țară decât „eliminarea inechității în educație, înrolându-i în acest efort pe cei mai promițători viitori lideri ai națiunii”? Aceasta este declarația misiunii din partea TEACH for America, fondată de Wendy Kopp, director executiv și fondator. În 1990 – primul an – 500 de bărbați și femei au început să predea în 6 comunități cu venituri mici din țară. Astăzi numără 6.200 de membri, în 29 de locații, cu mai mult de 14.000 de

absolvenți TFA. S-a ajuns la aproape 3 milioane de elevi de la început și până azi.

– Ron Rubin

Ron@republicoftea.com

www.happycow.net este un site minunat care te ajută să găsești restaurante vegane sau vegetariene și magazine cu alimente sănătoase, oriunde în lume. Fiind vegetarian de mult timp și acum vegan (în mare parte crudivor), l-am folosit frecvent ca să caut locuri potrivite pentru excursii sau chiar locuri în care aş putea locui. Un ghid de resurse absolut obligatoriu pentru vegetarieni și cei preocupați de sănătate!

– Joelle Leath

www.VisionofWellness.TV

Concord Free Press (www.concordfreepress.com) este un concept nou în editare. Editura publică două titluri pe an și două mii de exemplare din fiecare titlu. Apoi oferă gratuit toate cele patru mii de exemplare. Obiectivul? Pur și simplu de a „re-conceptualiza însuși scopul editării”. Conceptul este bazat pe idealuri care datează din anii '60. Stona Fitch, editorul, a vorbit despre comunitatea de protestanți Diggers la lectura ultimei cărți a lui Wesley Brown, *Push Comes to Shove (Când vine vremea să acționezi)*. Cartea este gratuită, dar ești rugat apoi să faci o donație către o organizație caritabilă. Cele două titluri au strâns peste 44.000 \$ în primele șase luni de activitate. Dar povestea nu se termină aici. Deoarece cărțile au tiraje limitate și 2.000 de copii înseamnă o ediție relativ mică, fiecare autor este

liber să publice același titlu la o editură mai mare care ar putea transforma cartea într-un titlu mai popular. Ciudat? Nu cred. Autorul primește șansa ca opera lui să fie văzută de două mii de perechi de ochi în plus față de câți ar fi văzut-o altfel. Există șansa ca interesul să se răspândească. O bijuterie pierdută ar putea să-și găsească un public.

– Mary Anne Davis

www.davistudio.com

Majoritatea hainelor sunt concepute fără a ține cont de funcționalitate, iar puținele care sunt concepute pentru a fi funcționale par să se grozăvească cu indiferența lor față de modă. Nu și cele de la Icebreaker, care nu fac decât un singur lucru: haine remarcabile din cea mai bună lână merinos din lume. Hainele lor au modele simple, sunt croite să îi vină bine celui care le poartă și vin într-o varietate largă de stiluri moderne. Lâna de calitate înseamnă că nu miroase nici după ce ai mers pe jos șase zile fără să te schimbi, îți ține de cald când e frig și e răcoroasă când este cald. Bluzele sunt atât de versatile și plăcute la purtat încât mi-am înlocuit toată garderoba de bluze cu doar trei articole de la Icebreaker.

– Tynan

tynan.net

O organizație la care mă gândesc de fiecare dată când întreabă cineva de binefăcători în comunitate este Cup of Cool Water din Spokane, Washington. Ei au grijă de cei fără adăpost cu vârsta cuprinsă între 13-17 ani. Atunci când ne gândim la cei fără adăpost, avem tendința să ne gândim la

adulți. Această organizație a creat o mică nișă pe străzile din Spokane pentru a-i hrăni, a avea grijă de ei și a le preda tinerilor fără adăpost din zonă. În fiecare zi îi primesc pe copiii care au nevoie de îndrumare, căldură, hrană și, cel mai mult, de o relație sănătoasă cu oameni în care pot avea încredere și pe care se pot baza.

– Billie Gaura
www.spokanerainmaker.com

Îmi place <http://www.cakespy.com>

DE CE?

Original.

Fermecător.

Înălțător.

Artistic.

Amuzant.

Nu se iau în serios.

Îi promovează bucuroși pe alții.

Educațional, într-un fel.

Și îmi place „spionul prăjiturilor”.

– Margot Chapman
@margotzooms

Penzey's Spices înțeapă tare, dar catalogul lor și site-ul www.penzeys.com strâng aromele laolaltă. În catalogul lor colorat (care poate fi descărcat) găsești scurte istorii ale mirodeniilor, împreună cu urări de bine personale din partea președintelui companiei. Penzey's își iau

extraordinarele povești și rețete din propria revistă *Penzey's One* și le pun în catalogul care este deja extraordinar. Au cutii-cadou excelente, cu combinații interesante de mirodenii. Tot ce am comandat a venit la timp și a fost exact ce am comandat (și am primit întotdeauna o mirodenie gratis!). De la varietăți rare de șofran și până la sare obișnuită, Penzey's are tot și ți le va aduce rapid și elegant.

– Tom Bentley
tombentley.com

Kathleen DesMaisons, doctor în filosofie, este o rebelă. Ea este cunoscută la nivel internațional pentru abordarea vizionară a vindecării de dependențe, de obezitate și a altor probleme fizice și emoționale prin schimbarea regimului alimentar. Este principalul expert mondial în sensibilitatea la zahăr, introducând conceptul de dependență alimentară și inițiind acest domeniu. Autoare a cărții *Potatoes, Not Prozac* (Cartofi, nu Prozac) și a altor cărți, ea a schimbat lumea contestând opinia convențională din domeniul cercetării medicale: DesMaisons a petrecut ani întregi făcând legături între rezultatele a sute de cercetări științifice din mai multe domenii, care au căpătat un nou înțeles prin prisma teoretică oferită de ea. Programul lui DesMaisons a atras atenția națională datorită ratei de succes fără pereche de 92% cu alcoolicii și a combinației inovatoare de abordări medicale și holistice. Ea conduce o comunitate internațională foarte activă pe www.radiant-recovery.com, care conține o listă de asistență cu mai mult de 150 de e-mail-uri, un forum al comunității cu

zeci de mii de persoane care se conectează zilnic și zeci de ambasadori voluntari care moderează listele și îi întâmpină pe noii veniți.

– Chris Landry

www.christopherlandry.com

Ce ar spune Orwell?

Câteva sloganuri salvatoare pentru voi:

NU FIȚI
PLICTICOȘI

PRUDENȚA
ESTE RISCANTĂ

ACUM DOMINĂ
DESIGNUL

FOARTE BUN
NU E BINE

Despre autor

Seth Godin este orator și scriitor profesionist și un agent al schimbării. Este autorul a zece bestselleruri la nivel mondial, pe care le puteți găsi la www.sethgodin.com. Cele mai bine vândute cărți ale sale sunt *Marketingul bazat pe misiune*, *The Dip (Hopul*)* și *Tribes (Triburi**)*. În perioada de avânt, Godin a fondat Yoyoydne, compania care a inventat marketingul etic direct online, apoi a vândut-o către Yahoo. În 2005 a fondat Squidoo.com, un site gratuit care strânge bani pentru cauze caritabile, găzduind în același timp pagini personale despre aproape orice.

Îl puteți contacta prin e-mail la sethgodin@gmail.com. Nu oferă consultanță, dar își citește toate e-mail-urile. Sau, pentru a vedea ce este nou, vizitați www.squidoo.com/seth.

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, 2018, București. (n.red.)

** Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, 2015, București. (n.red.)

Mai multe informații

Această carte a fost proiectată de Red Maxwell și editată de Catherine E. Oliver. Mulțumiri speciale grupului de experți Lark: Karen Watts, Lisa DiMona și Robin Dellabough. Și lui Julie Anixter. Helene și Alex (și Mo!) Godin, Chris Meyer, Alan Weber, Bill Taylor și Lynn Gordon au fost destul de amabili să citească manuscrisul în etapele de început. Michael Cader ne-a ajutat să găsim remarcabila noastră strategie de distribuție. Mulțumesc! (Poți citi istoria acestei cărți căutând pe Google „Seth Godin Vaca mov cutie de lapte”).

Singurul motiv pentru care ții în mână ediția cartonată a *Vacii mov* se datorează muncii lui Adrian Zackheim, Stephanie Land și Will Weisser de la Portfolio. Mulțumesc, băieți! Mulțumiri speciale lui Megan Casey, Allison McLean și Courtney Young.

Ca întotdeauna, înainte ca acest material să devină o carte, a fost o improvizație pe blogul meu, iar cititorii acestuia au citit-o prima dată. Vă puteți abona la blogul meu gratuit vizitând www.sethgodin.com. E suficient să dați un clic pe capul meu.

Tot de la autorul de bestselleruri al cărții *Vaca mov...*

Această carte face parte dintr-o serie.

Dacă vizitați www.squidoo.com/seth o puteți consulta în întregime, dar iată câteva puncte de interes:

The Big Moo este o antologie scrisă de 33 de mari câștigători pe marginea ideilor din *Vaca mov*.

Free Prize Inside! este continuarea cărții *Vaca mov*. Dacă ți-a plăcut asta, îți va plăcea și următoarea.

All Marketers Are Liars este despre cum să spunem povești, povești care se răspândesc și persistă.

Meatball Sundaes este despre nepotrivirea dintre cea mai mare parte a marketingului și internet.

Hopul este despre cum să fii cel mai bun din lume și despre cum să scapi de lucrurile cu care ai rămas blocat, pentru a-ți putea ocupa timpul devenind foarte bun la altele.

Triburi este despre cum să folosești leadershipul ca tactică de marketing, singura care funcționează cu adevărat.

VREAU SĂ VĂ VORBESC despre cum o companie numită *bzzagent* a lucrat în spatele culiselor pentru a promova această carte, dar nu ar fi de actualitate. Mai bine vizitează www.apurplecow.com/bzz pentru detalii.



Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România,
C.P. 050202.
tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.ro