

LBRIS

We know
books

BERNADETTE JIWA

SEMNFICATIV

Povestea ideilor care își iau zborul

Traducere din limba engleză de
Crenguța Nicolae

Spandugino

CUPRINS

Fiecare zi contează.....	17
Povestea acestei cărți.....	21
PARTEA ÎNTÂI: REVOLUȚIA RELEVANȚEI.....	27
Înainte și după.....	27
Pregătirea aripilor.....	29
Relevanța este noua exigență.....	31
Motorul relevanței.....	35
De trei ori „A”.....	37
Avantajul proximității.....	38
Lumea digitală este un dar, nu o soluție mai rapidă...40	
#eu.....	42
Ierarhia așteptărilor.....	43
Pentru <i>vs</i> către.....	45
Cauză și efect.....	45
Persuasiune <i>vs</i> înțelegere.....	47
A privi <i>vs</i> a vedea.....	48
Atenție <i>vs</i> încredere.....	49
Nu avem nevoie de un marketing mai bun.....	51

Capcana tradiției.....	53
Niște eroi surprinzători.....	57
Afacerea sensului.....	61

PARTEA A DOUA: VIITORUL ÎNCEPE AICI.....65

Așa cum se fac lucrurile.....	65
Unde e arhitectura?.....	67
Transformările se propagă din om în om.....	68
Schimbările nu se produc din greșeală.....	70
<i>Transporturi</i>	71
<i>Muzică</i>	72
<i>Comerț</i>	73
<i>Edituri</i>	73
<i>Mediul fizic</i>	74
<i>Ospitalitate</i>	75
<i>Educație</i>	75
A ști vs a înțelege.....	76
Creați lucrurile dorite de cumpărători.....	78
De unde a început Thomas Edison?.....	83
Capitalul emoțional.....	84
Revoluția contextului.....	85
<i>Economia finanțată prin crowdfunding</i>	87
<i>Capital social, selecție și like-uri</i>	87
<i>Personalizare</i>	88
<i>Internetul lucrurilor</i>	89
<i>Servicii cu abonament și recomandări personalizate</i> ...90	

<i>Decizii de cumpărare bazate pe valori.....</i>	91
<i>Branduri tribale.....</i>	91
<i>În căutarea semnificației.....</i>	91
<i>Cultura startup-urilor.....</i>	92
<i>Totul oferit la cerere.....</i>	92
<i>Migrarea dinspre brandurile tradiționale.....</i>	92
<i>Economia reputației.....</i>	93
<i>Artizanal, local.....</i>	93
Cine e responsabil să-i vadă pe clienții voștri?.....	95

PARTEA A TREIA: OPORTUNITATEA

E LA ÎNDEMÂNĂ.....99

Noile reguli ale notorietății brandului.....	99
Funcționalitate, caracteristici sau sentimente?.....	100
Companiile etice și triplul bilanț.....	102
Clientul este busola voastră.....	103
Probleme invizibile.....	105
Date „hard” și date „soft”.....	108
Fără asperități.....	110
Caracteristicile inovațiilor radicale.....	113
Puterea observației.....	114

PARTEA A PATRA: MODELUL DE STRATEGIE

A POVEȘTII.....115

Cine e muza voastră?.....	115
Perspectiva asupra lumii.....	119

Unde îl conduceți pe client?.....	121
Triunghiul inovării.....	122
Începeți de la povestea lor.....	123
Măsura dragostei.....	125
Modelul de strategie a poveștii.....	126

STUDII DE CAZ.....129

Shoes of Prey.....	130
Appbot.....	134
BlackMilk Clothing.....	138
Canva.....	142
Flow Hive.....	146
GoPro.....	150
Little Flowers.....	154
Khan Academy.....	158
Harry's.....	162
Nike FlyEase.....	166

CONCLUZII: APROAPE, MAI APROAPE,

CEL MAI APROAPE.....169

Intenție și certitudine.....	169
Asul din mânecă sau cel mai mărunț lucru.....	171
Arătați-le propriile aripi.....	172
Reușiți cu brio.....	174

APLICAREA MODELULUI DE STRATEGIE

A POVEȘTII.....	175
Povestea.....	176
Informația.....	176
Produsul.....	177
Experiența.....	177
Punctul de inflexiune.....	178
REFERINȚE.....	179
MULȚUMIRI.....	197

PARTEA ÎNTÂI

REVOLUȚIA RELEVANȚEI

Trebuie să porniți de la experiența clienților și abia apoi să vă întoarceți la tehnologie. Nu puteți începe de la tehnologie, stabilind apoi unde o veți vinde... Atunci când ne străduiam să proiectăm o strategie și o viziune pentru Apple, am pornit de la câteva întrebări: „Ce beneficii cu totul aparte îi putem oferi clientului? Spre ce dorim să-l conducem?” Nu am început cu afirmația: „Mai întâi să consultăm inginerii, să vedem ce tehnologie deosebită avem, și abia apoi [să ne întrebăm] cum o vom pune pe piață”¹.

– Steve Jobs

Înainte și după

E imposibil să scrii o carte despre recunoașterea oportunităților de inovare și crearea de idei viabile fără a menționa compania Apple. Deși pare dificil să vă proiectați propria povestea de afaceri în experiența celei mai îndrăgite și mai bogate companii din

lume (capitalizarea ei de piață a atins acum recordul de 700 de miliarde de dolari), iar continua sa invocare ca standard absolut al oricărui demers poate deveni obositoare, modul în care Apple a inovat oferă modele pentru orice business. De obicei, comentatorii descriu Apple ca pe o organizație bazată pe proiectarea de produse, dar, în general, nu reușesc să pună în evidență adevărata forță și consecvența companiei. De fapt, domeniul de business al Apple nu este proiectarea de produse și servicii, ci crearea de clienți. Steve Jobs, Jony Ive și Ron Johnson nu au pornit de la ideea unui produs; de la bun început s-au gândit cui anume îi este destinat și ce reprezintă pentru utilizatori.

Brandurile, afacerile, mișcărilor sociale, produsele și serviciile semnificative îi schimbă pe oameni, tot așa cum cele mai bune povești își influențează cititorii. Înainte ca produsul sau serviciul să apară pe piață, existau deja o viață și un mod de a fi, tot așa cum vor exista și după apariția sa.

Înainte ca Apple să introducă iTunes, cumpărătorii așteptau ca CD-urile să fie lansate și expediate. Înainte de Nespresso, oamenii cumpărau cafeaua solubilă la borcan sau se duceau la Starbucks. Înainte de Kindle, cititorii aveau nevoie de biblioteci și luau cu ei una sau două cărți pe care să le citească în vacanță. Înainte de Wikipedia, vânzătorii de enciclopedii vindeau tomuri groase, deja depășite în momentul când părinții din clasa muncitoare, care doreau un viitor mai bun pentru copiii lor, terminau de plătit ratele pentru ele.

Înainte de Google – vă mai amintiți viața de dinainte de Google, când totul se desfășura off-line, cu hărți de

hârtie, cărți de telefon și informații păstrate în propria memorie?

Fiecare afacere de succes creează un nou tip de client. Povestea acelu client se schimbă tocmai pentru că afacerea respectivă există. Putem vorbi despre o poveste anterioară produsului și despre o poveste de după apariția sa pe piață. Schimbarea adusă nu trebuie să fie la fel de relevantă precum transformările provocate de companii ca Google. Pot surveni mici modificări de atitudine și de percepție ori schimbări aproape imperceptibile ale obiceiurilor, care devin, în timp, ritualuri. Îmbunătățirea produselor ori serviciilor indică un avans tehnic, fiind percepută ca o formă de progres. Dar, dacă nu se observă nicio schimbare în comportamentul clientului, nu se mai poate vorbi despre inovație. Ce anume se întâmplă datorită faptului că produsul vostru există? Sau, cum ar spune autorul Michael Schrage, „Cine vrei să devină clientul tău?”².

Înainte de [apariția produsului vostru], oamenii acționau într-un anumit fel. După [apariția produsului vostru], ei acționează altfel.

Pregătirea aripilor

Se întâmplă ceva minunat atunci când, după câteva îndoituri strategice, iscusit făcute, o foaie albă de hârtie își poate lua zborul. Arta confecționării avioanelor de hârtie a fost folosită de generații, nu doar pentru a modela idei

strălucite și inovații impresionante – fără umilul avion de hârtie, s-ar putea ca primul zbor al fraților Wright să nu fi avut niciodată loc –, ci și pentru a-i ajuta pe copii să descopere ingineria, fizica, probabilitatea și alte mici miracole. Cu unul sau două pliuri simple, un copil învață că acțiunile sale îi pot influența rezultatele, iar modul în care construiește ceva este important.

Ideea exercițiului respectiv nu-și propune să exploreze potențialul unei foi de hârtie (deși îndeletnicirea chiar *este* plăcută), ci să-i demonstreze producătorului de avioane ceea ce poate construi prin propriile eforturi.

Afacerea voastră se aseamănă cu foaia albă de hârtie. Tipul de avion pe care îl veți proiecta depinde de modul și locul în care îndoiți hârtia.

Nimic nu vă garantează succesul, chiar dacă veți construi cel mai bun avion din lume. Lui John Collins i-au fost necesari trei ani pentru a-și perfecționa modelul de avion confecționat din hârtie, „Suzanne”, în speranța că va putea revendica recordul mondial Guinness pentru cel mai lung zbor al unui avion de hârtie³. Într-adevăr, reușise să creeze cel mai performant avion de hârtie din lume, dar a recunoscut că, din păcate, îi lipsește un braț la fel de bun pentru a-l lansa. Abia în 2012, după ce a încheiat parteneriatul cu Joe Ayoob, un fost fundaș de fotbal din facultate, perechea a doborât vechiul record, care data din 2003.

Oricât de performante ar fi caracteristicile și beneficiile produselor și serviciilor voastre, de unele singure nu vă pot susține afacerea. Sensul lor se întrevede doar atunci

când au un impact semnificativ asupra clienților de pe piață. Succesul nu constă în ceea ce faceți, ci în schimbarea pe care o aduceți în viața oamenilor.

Nu ne propunem să creăm cele mai bune avioane, cu aripi perfecte, ci să facem acele lucruri care le permit oamenilor să devină cele mai bune versiuni ale lor – și, mai ales, să le arătăm *propriile* aripi. Cele mai bune produse și servicii din lume nu-i determină să afirme că „acest lucru este minunat”, ci le reamintesc oamenilor că ei înșiși sunt cu totul speciali.

Relevanța este noua exigență

Știu că nu-l voi mai vedea niciodată pe șoferul de taxi care m-a luat de la aeroportul JFK. Nu trebuie să-și facă griji cu privire la impresia dezagreabilă pe care o lasă atunci când mă taxează în plus, după o cursă stresantă, fără centură de siguranță și într-o mașină murdară, și nici să se frământa la gândul că mâine mă va vedea tot pe mine în oglinda retrovizoare sau pe unul dintre alți o sută de clienți posibili. La polul opus, experiența oferită de aplicația Lyft transformă industria de transport din întreaga lume, prin conectarea virtuală a șoferilor cu persoanele care doresc o călătorie cu taxiul. Lyft știe când am rezervat ultima dată o mașină. Cunoaște numele celui care a condus-o, deține informații precise despre durata și destinația cursei, dar, mai presus de toate, știe cum m-am simțit la finalul călătoriei,

în timp ce șoferul se îndepărta, iar eu îmi postam recenzia în aplicația digitală.

Când revin la același hotel, pentru a treia oară în doar optsprezece luni, recepționerii mă întrebă, *de fiecare dată*, dacă e prima mea vizită acolo. Cum este posibil, în 2015, ca recepționera să nu cunoască acest detaliu? Îmi atrage atenția, zâmbind, să nu uit de „ora de vin”. Seară de seară, vinul oferit gratuit, timp de o oră înainte de cină, constituie punctul culminant al multor sejururi. Și atunci, de ce mă aștept, oare, ca recepționera să știe că nu beau vin și că recomandările sale sunt complet irelevante pentru mine?

Proprietara apartamentului rezervat prin Airbnb se întâlnește cu fiul meu cel mare, pentru a-i da cheile și a-l ajuta să pregătească locuința înainte de sosirea familiei lui la Sydney, în săptămâna următoare. La o ceașcă de ceai, ea află că ne place cafeaua bună și că am putea folosi sala de sport din apropiere. Prin urmare, marchează pe hartă cele mai bune cafenele, face un stoc de capsule Nespresso și ne oferă cardul său de membră la sala de sport, în caz că am dori să-l folosim.

Uneori, petrec ore întregi într-o librărie Barnes & Noble, însă niciun vânzător nu-mi face vreo recomandare de lectură, întrucât nimeni nu-mi cunoaște preferințele. În schimb, modelul de afaceri al companiei Amazon se sprijină tocmai pe capacitatea de a ști cu precizie ce anume doresc și de a-mi oferi cât mai multe soluții rapide spre a ajunge exact la ceea ce caut.

Când eram copil, în anii '70, măcelarul din cartierul nostru știa ce sortiment de carne cumpără mama în fiecare zi. Își dădea seama dacă aveam musafiri din Anglia sau dacă bugetul familiei se reducea din pricina unor cumpărături în plus făcute de mama mea. Reținând acest tip de informații, le valorifica apoi pentru a o servi cât mai bine. La fel proceda cu fiecare dintre clienții săi.

În mod ironic, progresul, dezvoltarea și inovația au determinat clienții să *nu* mai aștepte acest gen de servicii personalizate. Timp de mai multe decenii, când corporațiile imense au dominat peisajul de afaceri și monopolurile au stăpânit piața, clienții au fost tratați ca un grup omogen din punctul de vedere al comunicării și al vânzărilor.

Astăzi se produce o schimbare. Tehnologia ne permite să avem din nou acces la valorile unei perioade în care afacerea presupunea ca fiecare client să fie tratat în mod individual. Dar nu numai tehnologia, luată separat, prin anumite platforme sau funcționalități specializate, determină schimbarea. Ceea ce conduce spre acest nou val de relevanță este umanitatea antreprenorilor și a proprietarilor de afaceri, a celor care creează produse și experiențe pe care utilizatorii le apreciază.

Tehnologia nu ne conduce doar înainte; adesea, ne reîntoarce spre propria umanitate. Ne redă capacitatea de a ne înțelege mai bine clienții, astfel încât să putem deveni nu doar utili, ci și importanți pentru cei cărora le oferim serviciile noastre. Noii jucători independenți, precum Lyft și Airbnb, își pot depăși concurența datorită informațiilor