

WYDANIE II UZUPEŁNIONE

ZACZYNAJ

JAK WIELCY LIDERZY
INSPIRUJĄ INNYCH DO DZIAŁANIA

OD



SIMON SINEK

DLACZEGO

To jedna z najważniejszych i najpożyteczniejszych książek, jakie przeczytałem w ostatnich latach. Prosto i przekonująco pokazuje, na czym polega prawdziwe przywództwo

William Ury, współautor książki *Dochodząc do TAK*

onepress
EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: Start with Why, 15th Anniversary Edition:
How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko

ISBN: 978-83-289-3139-8

Copyright © 2009, 2011, 2025 by Simon Sinek

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
PORTFOLIO and PORTFOLIO with javelin thrower design are registered trademarks of Penguin Random House LLC.

Grateful acknowledgment is made to Random House Children's Books, a division of Penguin Random House LLC, for permission to reprint "The Sneetches," TM & copyright © by Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1953, 1954, 1961, renewed 1989; and Illustrations from *The Sneetches and Other Stories* by Dr. Seuss, TM and copyright © by Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1979. Used by permission of Random House Children's Books, a division of Penguin Random House LLC.

All rights reserved.

Polish edition copyright © 2026 by Helion S.A.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/zadlwj

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

<i>Przedmowa</i> — Ziarno przemiany	9
<i>Wstęp</i> — Dlaczego należy zaczynać od DLACZEGO?	15
CZĘŚĆ I. ŚWIAT, KTÓRY NIE ZACZYNA OD DLACZEGO	
1. Przypuszczam, więc wiem	25
2. Kije i marchewki	31
CZĘŚĆ II. Z INNEJ PERSPEKTYWY	
3. Złoty krąg	51
4. To nie wydumana teoria, to czysta biologia	67
5. Klarowność, dyscyplina i spójność	79
CZĘŚĆ III. LIDERZY POTRZEBUJĄ POPARCIA	
6. Zdobywanie zaufania	99
7. Jak dochodzi do przełomu	133

CZĘŚĆ IV. JAK PORUSZYĆ TYCH, KTÓRZY WIERZĄ

8. Zaczynaj od DLACZEGO, ale wiedząc JAK	149
9. Wiadomo DLACZEGO. Wiadomo JAK. Więc CO?	171
10. Komunikacja to bardziej słuchanie niż mówienie	177

CZĘŚĆ V. NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM JEST SUKCES

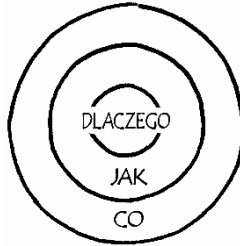
11. Gdy DLACZEGO przestaje być klarowne	191
12. Wewnętrzny dysonans	197

CZĘŚĆ VI. POZNAJ SWOJE DLACZEGO

Narodziny DLACZEGO	225
Nowa konkurencja	239
<i>Podziękowania</i>	243
<i>Przypisy</i>	247

3

Złoty krąg



Niewielu jest liderów, którzy motywują ludzi przez inspirację, a nie manipulację. Niezależnie od tego, czy tym liderem jest pojedyncza osoba, czy duża organizacja, metody działania są zawsze takie same i zupełnie różne od tych, które stosuje cała reszta. Świadomie czy nie, postępują oni zgodnie ze znaną w naturze regułą, którą nazywam złotym kręgiem.

Gdy szukałem nazwy dla tej pozornie magicznej reguły, zainspirowała mnie zasada trójkątności — prosta matematyczna zależność, która od wieków fascynuje nie tylko matematyków, ale również biologów, architektów, artystów, muzyków i przyrodników¹. Starożytni Egipcjanie, Pitagoras, Leonardo da Vinci — wszyscy oni traktowali złoty podział jako matematyczny wzór idealnej proporcji, a nawet piękna. Niewątpliwie jest on również — obok takich przykładów jak symetria liści czy geometryczna perfekcja płatków śniegu — dowodem na to, że w przyrodzie panuje większy porządek, niż nam się wydaje.

Jednak tym, co najbardziej mnie urzekło w złotym podziale, jest to, że znalazł zastosowanie w tak wielu różnorodnych dziedzinach i, co wydaje się jeszcze ważniejsze, stanowi formułę generującą powtarzalne i przewidywalne rezultaty w miejscach, gdzie raczej spodziewać się można czegoś przypadkowego. Tak jak złoty podział dowodzi przewidywalności w pozornym nieładzie przyrody, tak złoty krąg pozwala dostrzec elementy uporządkowania i przewidywalności w ludzkim zachowaniu. Mówiąc prościej, pomaga nam zrozumieć, dlaczego robimy to, co robimy. Złoty krąg ewidentnie pokazuje, jak wiele możemy osiągnąć, jeśli każde przedsięwzięcie będziemy zaczynać od postawienia sobie pytania „dlaczego?”.

Złoty krąg jest rezultatem innego spojrzenia na przyczyny, dla których niektórzy liderzy — indywidualni lub zbiorowi — są w stanie niezwykle mocno oddziaływać na ludzi. Posługując się nim, można dogłębnie zrozumieć, dlaczego firma Apple jest zdolna do wprowadzania innowacyjności w tak wielu różnych branżach i nigdy nie traci tej zdolności. Można też zrozumieć, dlaczego ludzie ozdabiają swoje ciała tatuażami w postaci logo firmy Harley-Davidson. Złoty krąg wyjaśnia, dlaczego linie lotnicze Southwest były w stanie utrzymać dochodowość przez tak wiele lat. Pokazuje też, dlaczego ludzie podążyli za Martinem Lutherem Kingiem i dlaczego nie ustali w realizacji dążenia Johna F. Kennedy’ego, aby człowiek stanął na Księżycu — nie ustali nawet po śmierci prezydenta². Bez odwołania się do reguły złotego kręgu trudno byłoby wyjaśnić, dlaczego ci liderzy byli w stanie inspirować ludzi do działania bez uciekania się do manipulacji.

Umiejętność inspirowania może służyć osiągnięciu nie tylko wielkich celów, ale również tych całkiem przyziemnych. Reguła złotego kręgu przydaje się jako pomoc w doskonaleniu przywództwa, kultury korporacyjnej, relacji między pracodawcą a pracownikiem, jakości wytwarzanych produktów, sprzedaży i marketingu. Jest pomocna także w wyjaśnianiu zaangażowania pracowników, lojalności klientów i powstawania sił mogących zamienić ideę w ruch społeczny.

Wszystko zaczyna się od środka, czyli od DLACZEGO.

Zanim przejdziemy do omawiania zastosowań złotego kręgu, zdefiniuję występujące w nim pojęcia, a zacznę od tego najbardziej zewnętrznego.

CO — każda firma, organizacja i pojedyncza osoba dobrze wie, CO robi. Jest to prawdą niezależnie od wielkości firmy i branży, w której działa. Raczej nie ma problemu z określeniem produktów oferowanych przez daną firmę czy nazwaniem zadań, które wykonuje. CO jest łatwe do zidentyfikowania.

JAK — niektóre firmy i niektórzy ludzie wiedzą, JAK robią to, CO robią. Czy nazwiemy to „wyróżniającą propozycją wartości”, „firmowym patentem”, „unikatową cechą oferty”, czy „mocną stroną”, elementy JAK najczęściej służą do przekonywania, że coś jest inne lub lepsze. Elementy te nie są tak oczywiste jak elementy CO i wielu uważa je za czynniki różnicujące lub motywujące w procesie podejmowania decyzji. Ale to nie wszystko. Jest jeszcze jeden drobiazg:

DLACZEGO — tylko nieliczni ludzie i nieliczne firmy są w stanie jasno powiedzieć, DLACZEGO robią to, CO robią. Gdy mówię DLACZEGO, nie chodzi mi o zarabianie pieniędzy — to jest tylko ostateczny rezultat. Przez DLACZEGO rozumiem cel, intencję lub przekonanie. DLACZEGO założyłeś tę firmę? DLACZEGO każdego ranka zrywasz się z łóżka? DLACZEGO ciągle o coś zabiegasz?

Większość ludzi i firm w swoim myśleniu, działaniu i komunikowaniu się z innymi przechodzi przez złoty krąg od zewnątrz do środka, czyli od CO do DLACZEGO. I robi tak nie bez powodu — jest to przechodzenie od elementu najbardziej oczywistego do najbardziej zawoalowanego. Zawsze mówimy, CO robimy, czasami mówimy, JAK robimy, lecz rzadko mówimy, DLACZEGO robimy to, CO robimy.

Inaczej jest z firmami, które inspirują. Inaczej jest z liderami, którzy inspirują. Każda taka firma i każdy taki lider, niezależnie od wielkości i sektora, myślą, działają i komunikują się z innymi, przechodząc przez złoty krąg od środka na zewnątrz.

Zacznijmy od prostego przykładu marketingowego w firmie Apple.

(Często jako przykład podaję firmę Apple, ponieważ jest dobrze znana i jej produkty można łatwo porównać z innymi. Jest jedną z niewielu, które znajdują uznanie zarówno u młodszych, jak i starszych pokoleń³. Ponadto jest to marka, której sukcesy nie należą do typowych. Zdolność

do podtrzymywania z roku na rok tytułu najbardziej innowacyjnej firmy w połączeniu z niezwykle wręcz umiejętnością zdobywania zagorzałych zwolenników czyni ją wspaniałym modelem do demonstrowania, jak działa złoty krąg).

Gdyby Apple było jak większość innych firm, jego marketingowe przesłanie biegłoby od zewnątrz do środka złotego kręgu. Na początku byłaby informacja o tym, CO firma robi, potem byłaby mowa o tym, JAK robi, żeby jej produkty były inne i lepsze od tych, które oferuje konkurencja, i na koniec byłoby jakieś wezwanie do działania. Po czymś takim firma mogłaby oczekiwać jako odpowiedzi określonych zachowań, a konkretnie — zakupów. Gdyby firma Apple była taka jak wszystkie inne, jej hasło marketingowe mogłoby brzmieć następująco:

Produkujemy znakomite komputery.

Są pięknie zaprojektowane, proste w użyciu i przyjazne dla użytkownika.

Chcesz mieć taki?

Nie jest to szczególnie przyciągająca reklama, ale właśnie taką stosuje większość firm. Taka jest norma. Najpierw mówią, CO robią — „Oto nasz nowy samochód”, następnie informują nas o jego nadzwyczajnych zaletach — „Ma skórzane siedzenia, mało pali i jest tani w utrzymaniu”, a na koniec wzywają do działania i oczekują odpowiedniej reakcji.

Schemat taki jest widoczny zarówno w relacjach biznes – klient, jak i biznes – biznes: „Jesteśmy firmą prawniczą. Nasi prawnicy są absolwentami najlepszych uczelni. Z naszych usług korzystają najwięksi. Wynajmij nas”. Ze schematu tego korzystają także politycy: „Oto kandydatka i jej poglądy na politykę podatkową oraz imigracyjną. Zobacz, jak różni się od innych. Zagłosuj na nią”. Za każdym razem przekaz jest podporządkowany próbie przekonania nas o odmienności lub wyższej wartości reklamowanego produktu.

Jednak inspirujący liderzy i inspirujące firmy tak nie postępują. Każdy taki lider i każda taka firma, niezależnie od wielkości i sektora, myślą, działają i komunikują się z innymi, przechodząc przez złoty krąg od środka na zewnątrz.

Wróćmy do przykładu z firmą Apple i napiszmy jej *prawdziwe* hasło reklamowe, a więc tak, by zaczynało się od DLACZEGO.

Wierzmy, że wszystko, co robimy, podważa status quo. Staramy się myśleć inaczej niż inni.

Sposób, w jaki zmieniamy świat, polega na produkowaniu rzeczy pięknie zaprojektowanych, łatwych w użyciu i przyjaznych dla użytkownika.

Tak się składa, że produkujemy znakomite komputery.

Kupisz sobie taki?

Przekaz jest zupełnie inny. *Odbiera się go* inaczej niż ten pierwszy. Na pewno bardziej jesteśmy skłonni kupić komputer Apple po przeczytaniu wersji drugiej — a przecież głównym zabiegiem, jaki wykonałem, było odwrócenie kolejności informacji. Nie ma tu żadnych trików, żadnych manipulacji, darmowych dodatków, odwołań do naszych aspiracji ani powoływania się na znane osoby.

To, co robili w Apple, nie sprowadzało się do prostego odwrócenia kolejności podawanych informacji. Oni zaczęli od DLACZEGO — od zaprezentowania celów, intencji i przekonań, a to nie ma nic wspólnego z tym, CO robili. To, CO robili — produkty, które wytwarzali, od komputerów po drobną elektronikę — nie było u nich argumentem, który miał nas zachęcić do kupowania, lecz namacalnym potwierdzeniem ich dążeń i przekonań. Wygląd i wygoda użytkowania produktów Apple, choć ważne same w sobie, nie były tym czynnikiem, który mógłby skłonić klienta do lojalności wobec firmy. Były jednak doskonałym dowodem na to, że zamierzenia firmy są konkretne i racjonalne. Inni mogliby zatrudnić najlepszych specjalistów od wzornictwa i najbłyszotliwszych inżynierów, a nawet mogli wykraść pracowników z Apple, aby wyprodukować rzeczy równie ładne i łatwe w użyciu, ale i tak rezultat byłby inny. Po prostu skopiowanie tego, CO w Apple robią lub JAK robią, byłoby niewystarczające. Jest jeszcze coś, co trudno opisać, a jeszcze trudniej skopiować, co pozwalało firmie Apple mieć tak ogromny wpływ na rynek. Wszystko to dowodzi, że ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz to, DLACZEGO to robisz.

Warto to zapamiętać: ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz to, DLACZEGO to robisz.

Zdolność do wytwarzania tak innowacyjnych produktów i utrzymywania tak wysokiego poziomu lojalności klientów, jaki obserwujemy w przypadku Apple, wynika z czegoś więcej niż tylko z tego, CO firma produkuje. Na ogół jednak firmy usiłują wykazać wyższość swoich produktów przez porównanie ich z innymi. Czasami dokonują takich porównań w sposób jawny i nachalny, a czasami stosują w tym celu wyrafinowane analogie i metafory, ale efekt jest zawsze taki sam. Firmy chcą nam sprzedać to, CO robią, lecz nas interesuje, DLACZEGO to robią. Właśnie to mam na myśli, gdy mówię, że ich przekaz biegnie od zewnątrz do środka — dla nich najważniejsze jest CO i JAK.

Gdy przekaz ma swój początek w środku, wówczas jako powód, dla którego mielibyśmy podjąć decyzję o kupieniu produktu, prezentowane jest DLACZEGO, a CO służy tylko jako namacalny przykład realizacji dążeń; jako rzecz, która ma być uzasadnieniem naszego przywiązania do produktu, firmy lub idei.

CO firma robi, jest kwestią wielu czynników zewnętrznych, ale DLACZEGO to robi, jest sprawą głębszą. W kategoriach materialnych Apple nie jest czymś wyjątkowym. Nie różni się od swojej konkurencji, czyli takich marek jak Dell, ASUS, Acer, Lenovo czy HP. Wszystkie mają strukturę korporacyjną. Wszystkie produkują komputery. We wszystkich istnieją systemy działające, ale są też systemy niedziałające. Wszystkie mają dostęp do takich samych talentów, agencji, doradców i mediów. Wszystkie mają dobrych menedżerów, projektantów i inżynierów. Wszystkie tworzą produkty dobrej jakości i wszystkim zdarzają się buble... nawet Apple. Dlaczego więc Apple odnosiło tak wielkie sukcesy? Dlaczego ta firma była bardziej innowacyjna? Dlaczego była bardziej dochodowa niż inni gracze na rynku? Jak udało się jej zdobyć pozycję marki kultowej — coś, co udało się tak niewielu?

Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz to, DLACZEGO to robisz. Właśnie dzięki temu firma Apple mogła stać się tak wszechstronna. Ludzie równie chętnie kupują jej telefony, jak i zegarki, telewizory czy słuchawki.

Wcale nie niepokoi ich to, że firma oferuje tak szeroką gamę produktów. A dzieje się tak dlatego, że odróżnia się od innych nie tym, CO robi, ale tym, DLACZEGO to robi. Jej produkty są tylko nośnikami prezentowanych przez nią idei.

Nie mam zamiaru nikomu wmawiać, że sam produkt jest nieważny, bo oczywiście jest ważny. Tyle że jego znaczenie jest inne, niż się powszechnie sądzi. Dla Apple produkty same w sobie nie są celem najważniejszym; to, CO firma robi, jest tu tylko namacalnym przejawem panujących w niej przekonań i dążeń. To właśnie taki wyraźny związek między tym, CO robi, a tym, DLACZEGO to robi, sprawia, że zdecydowanie odróżnia się od innych. Z tego też powodu odbieramy Apple jako firmę solidną. Wszystko, co robi, pokazuje jej DLACZEGO — usiłowanie zmiany status quo. Nieważne, co wytwarza ani w jakiej branży działa, zawsze jest jasne, że Apple „myśli inaczej”.

Zbudowanie pierwszego Macintosha z systemem operacyjnym wyposażonym w graficzny interfejs użytkownika zamiast skomplikowanego języka komputerowego zrewolucjonizowało sposób obsługi ówczesnych komputerów. Co więcej, gdy większość firm komputerowych widziała swoją szansę głównie we współpracy z przemysłem, w Apple postawiono sobie za cel, aby komputer mógł służyć indywidualnemu użytkownikowi tak samo jak każdej firmie. Widoczne w Apple DLACZEGO, chęć zmiany status quo i wspieranie użytkownika indywidualnego są regularnie powielane we wszystkim, co firma mówi i robi. Elementy te objawiają się w iPodzie, a jeszcze bardziej w iTunes — serwisie, który całkowicie zmienił dotychczasowy model dystrybucji utworów muzycznych i jest lepiej dostosowany do potrzeb współczesnych melomanów.

Wcześniej przemysł muzyczny był nastawiony na sprzedaż albumów. Model taki ukształtował się w czasach, gdy słuchanie muzyki było możliwe niemal wyłącznie w warunkach domowych. Pierwszy wyłom w tym modelu zrobiła firma Sony wprowadzonym w 1979 roku urządzeniem o nazwie walkman. Ale nawet ów walkman czy późniejszy discman miały swoje ograniczenia, ponieważ umożliwiały słuchanie tylko tych utworów, które użytkownik miał zapisane na kasetach lub płytach CD i które to kasy

bądź płyty musiał nosić ze sobą. Wszystko to zmieniło się wraz z opracowaniem muzycznego formatu MP3. Cyfrowa kompresja umożliwiła zapisywanie dużej liczby utworów na niewielkich i niezwykle łatwych do przenoszenia nośnikach. Teraz, aby posłuchać muzyki poza domem, wystarczy zabrać ze sobą tylko jedno niewielkie urządzenie. Format MP3 nie tylko ułatwił słuchanie muzyki w różnych miejscach, ale także zmienił nasze przyzwyczajenia — zamiast albumów kolekcjonujemy teraz pojedyncze utwory. Podczas gdy przemysł muzyczny nadal usiłował sprzedawać albumy, nie bacząc na zmiany w naszych upodobaniach, firma Apple wprowadziła swój iPod, oferując nam „1000 piosenek w kieszeni”⁴. Wprowadzenie iPoda i uruchomienie serwisu iTunes było doskonałym dopełnieniem zalet formatu MP3 w kontekście nowych upodobań klientów. Reklamy tych produktów nie zawierały szczegółów technicznych; nie mówiły o tych produktach (o elementach CO), mówiły o nas. I szybko zrozumieliśmy, DLACZEGO chcemy te produkty mieć.

Firma Apple ani nie opracowała formatu MP3, ani nie wynalazła technologii umożliwiającej skonstruowanie iPoda, ale to ona zrewolucjonizowała rynek muzyczny za pomocą tych wynalazków. Przenośny odtwarzacz muzyki z wielogigabajtowym dyskiem twardym (był to odtwarzacz o nazwie Zen) tak naprawdę zbudowała singapurska firma Creative Technology Ltd, która zasłynęła jako twórca technologii Sound Blaster, umożliwiającej odtwarzanie dźwięków za pomocą komputerów⁵. Apple ze swoim iPodem wystartował dopiero 22 miesiące później. Widać więc wyraźnie, że pierwszeństwo w jakiejś dziedzinie wcale nie jest gwarancją sukcesu. Ze swoim doświadczeniem w cyfrowym przetwarzaniu dźwięków firma Creative miała większe predyspozycje do skutecznego wprowadzenia na rynek cyfrowego produktu muzycznego niż Apple. Problem polegał na tym, że reklamowała swój produkt jako „5-gigabajtowy odtwarzacz MP3”. W zasadzie zawartość informacyjna jest tu taka sama jak w hasła „1000 piosenek w kieszeni”, ale jednak te hasła różnią się zdecydowanie. Firma Creative mówi nam, JAKI jest jej produkt, a Apple mówi, DLACZEGO powinniśmy go mieć.

Dopiero później, gdy już zdecydowaliśmy, że musimy mieć iPoda, ważne stało się CO — czy ma to być wersja 5 GB, 10 GB itd. Wtedy dopiero istotne stawały się szczegóły decydujące o tym, czy rzeczywiście będziemy mieć w kieszeni 1000 piosenek. Nasza decyzja zaczynała się od DLACZEGO i tak samo było z ofertą Apple.

Niewielu z nas może z całkowitym przekonaniem powiedzieć, że iPod jest naprawdę lepszy od odtwarzacza Zen oferowanego przez Creative. Przykładowo pierwsze iPody miały problemy z żywotnością akumulatorów oraz ich kłopotliwą wymianą. Akumulatory po prostu padały. Być może Zen był pod tym względem lepszy. Ale tak naprawdę nas to nawet nie interesowało. Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz to, DLACZEGO to robisz. To właśnie klarowne DLACZEGO dało firmie Apple tę niezwykłą zdolność do wprowadzania innowacji, skutecznego rywalizowania z konkurentami nawet lepiej przygotowanymi i odnoszenia sukcesów w dziedzinach spoza branży.

Nie można tego powiedzieć o firmach z nieokreślonym DLACZEGO. Jeśli ktoś określa siebie przez to, CO robi, nigdy nie będzie w stanie robić czegoś innego. Firmy konkurujące z Apple, jako że określiły się przez swoje produkty bądź usługi, mimo „różnicowanej oferty” nie są w stanie uzyskać tak dużej swobody. Na przykład firma Gateway, znana z produkcji komputerów, już w 2003 roku zaczęła sprzedawać telewizory z płaskim ekranem i jako długoletni producent monitorów płaskoekranowych, miała wszelkie dane ku temu, by odnieść sukces również na rynku telewizorów. Jednak nie udało jej się zdobyć uznania w oczach nabywców i po 2 latach była zmuszona wrócić do swojego „rdzennego biznesu”. Dell wystartował w 2002 roku z palmtopami i w 2003 roku z odtwarzaczami MP3, ale w obu tych branżach przetrwał zaledwie kilka miesięcy. Dell wytwarza produkty dobrej jakości i ma wszelkie predyspozycje do produkowania wspomnianych urządzeń. Problem polegał na tym, że firma określiła się przez to, CO robiła wcześniej, a były to komputery. Dlatego klienci nie byli przekonani do kupowania od niej takich rzeczy jak palmtop czy odtwarzacz MP3. Dla większości ludzi taki zakup byłby co najmniej dziwny. Jak sądzisz, ilu byłoby chętnych do stania 6 godzin w kolejce, aby

kupić telefon komórkowy firmy Dell, tak jak robili, gdy firma Apple wypuszczała swojego najnowszego iPhone'a? A żeby to przełożyć na język bardziej współczesny: jak wielu ludzi ustawiłoby w swoim kalendarzu przypomnienie o konieczności złożenia zamówienia internetowego najszybciej, jak to możliwe? Nazwa Dell kojarzyła im się tylko z komputerami i z niczym więcej. Słaba sprzedaż szybko skłoniła firmę do porzucenia myśli o wchodzeniu na rynek małej elektroniki; zamiast tego postanowiono „skupić się na swoim rdzennym biznesie”. Dopóki Dell, podobnie jak wiele innych firm, nie określi na nowo swoich celów, założeń i przekonań i nie będzie tego wszystkiego, co mówi i robi, zaczynać od DLACZEGO, będzie sprzedawać wyłącznie komputery. Nie będzie w stanie oderwać się od swojego „rdzennego biznesu”.

Firma Apple w przeciwieństwie do swoich konkurentów określiła się nie przez to, CO robi, ale przez to, DLACZEGO coś robi. Nie jest postrzegana jako firma komputerowa, lecz taka, która dąży do zmiany status quo i oferuje indywidualnym użytkownikom proste rozwiązania. Aby to podkreślić, w 2007 roku zmieniono nawet nazwę z Apple Computer Inc. na Apple Inc⁶. Z praktycznego punktu widzenia nazwa nie miała znaczenia i w Apple zmieniono ją nie dlatego, że słowo „Computer” ograniczało firmę w tym, CO może robić. Odrzucono je, bo ograniczało firmę w sposobie myślenia o sobie. Zmiana miała znaczenie nie tyle praktyczne, ile filozoficzne.

Swoje DLACZEGO firma Apple sformułowała już w chwili założenia, czyli pod koniec lat 70., i nie zmieniała przez kilkadziesiąt lat. Niezależnie od tego, co produkowała i na jakie rynki wchodziła, jej DLACZEGO wciąż pozostawało niezmiennie. Dążenie do burzenia utartych schematów myślenia okazało się niezwykle owocne. Jako firma komputerowa Apple zmieniała kierunek rozwoju całej branży komputerowej. Jako producent małej elektroniki rzuciła wyzwanie takim potentatom jak Sony i Philips. Jako dostawca telefonów komórkowych zmusiła starych wyjadaczy — Motorolę, Ericssona i Nokię — do zrewidowania planów biznesowych. Łatwość, z jaką potrafiła wejść do nowej branży i nawet zdobyć w niej pozycję dominującą, spowodowała, że przestano ją uważać za firmę przede wszystkim komputerową. Wiadomo, DLACZEGO istnieje, więc nie jest ważne, CO produkuje.

Nie da się tego powiedzieć o firmach konkurencyjnych. Wprawdzie wszystkie miały kiedyś swoje DLACZEGO — i dzięki temu stały się firmami o wartości liczonej w miliardach dolarów — ale z upływem czasu u większości gdzieś się zgubiło. Teraz te firmy określają siebie przez to, CO robią — produkujemy taki oto sprzęt. Z firm, które miały jasny powód swego istnienia, stały się firmami, które po prostu sprzedają swoje produkty. Gdy dzieje się coś takiego, firma może motywować nas do kupowania jej produktów głównie za pomocą takich narzędzi jak cena, jakość, obsługa i dodatkowe funkcje. W tym momencie ona i jej produkty stają się towarami masowymi. Każda firma zmuszona do konkurowania z innymi wyłącznie za pomocą wymienionych wyżej narzędzi może poświadczyć, że na dłuższą metę jest to bardzo trudne, a pozyskanie lojalnych zwolenników staje się wręcz niemożliwe. Poza tym jest to kosztowne i niezwykle stresujące. Jeśli firma chce odnieść długotrwały sukces i nie dać się zrównać z innymi, musi przede wszystkim znać swoje DLACZEGO.

Żadnej firmy, która stara się wyróżnić w swojej branży, nie ominie w gruncie rzeczy proces umasowienia, niezależnie od tego, CO robi i JAK to robi. Wystarczy porozmawiać na przykład z producentami mleka, by usłyszeć, że istnieje wiele różnych gatunków tego płynu. Problem w tym, że trzeba być ekspertem, aby je rozróżnić. Dla zwykłego człowieka wszystkie gatunki mleka są takie same, więc zwyczajnie wrzuca się je do jednego worka i traktuje jak zwykły towar masowy. Tak właśnie funkcjonuje branża mleczarska. Jest to zresztą schemat funkcjonowania niemal wszystkich sektorów gospodarki w relacjach zarówno między firmami, jak i między firmami a konsumentami. Firmy koncentrują się na tym, CO i JAK robią, a nie na tym, DLACZEGO to robią. My wrzucamy je do jednego worka, a one reagują na to tradycyjnie — jeszcze mocniej skupiają się na tym, CO i JAK robią. Po prostu błędne koło. Właściciele takich firm budzą się każdego ranka z myślą, jak odróżnić się od konkurencji. Natomiast ci, którzy dokładnie określili swoje DLACZEGO, nie muszą się tym przejmować. Oni wiedzą, co ich odróżnia od innych, i nie muszą nikogo „przekonywać” o swojej wartości. Nie potrzebują skomplikowanych systemów kijów i marchewek.

Są inni i wszyscy o tym wiedzą. We wszystkim, co mówią i robią, widać, że zawsze zaczynają od DLACZEGO.

Niektórzy wciąż uważają, że wyjątkowość firmy Apple jest wynikiem wyłącznie zabiegów marketingowych. Apple „sprzedaje styl życia” — po wie specjalista od marketingu. Ale jak to się dzieje, że ci profesjonaliści od marketingu nie są w stanie powtórzyć sukcesu Apple w innej firmie? Odwoływanie się do wyrażenia „styl życia” oznacza przyznanie, że ludzie żyjący w określony sposób wybierają jako element swojego życia właśnie firmę Apple. Firma ta nie wymyśla stylów życia ani ich nie sprzedaje. Po prostu jest jedną z tych marek, które przyciągają do siebie ludzi prowadzących określony styl życia. Tak jak w przypadku motocykli marki Harley-Davidson, które dopasowały się do stylu życia pewnej grupy ludzi, czy butów marki Gucci, które zharmonizowały się ze stylem innej grupy, najpierw pojawia się styl życia. Tak jak produkty wytwarzane przez firmę są namacalnymi przejawami jej DLACZEGO, tak produkty używane przez człowieka są przejawami jego osobistego DLACZEGO.

Inni, w tym nawet niektórzy pracownicy Apple, utrzymują, że tak naprawdę tym, co wyróżnia tę firmę na tle innych, jest wyłącznie wysoka jakość jej produktów. Oczywiście jakość produktów jest bardzo ważna. Na nic zda się wyraźnie określone DLACZEGO, jeśli to, CO sprzedajesz, jest do niczego. Jednak firma nie musi mieć produktów najlepszych na rynku, wystarczy, że będą to produkty dobre lub bardzo dobre. Porównania lepszy i najlepszy są względne. Bez znajomości DLACZEGO same porównania są bezwartościowe dla kogoś, kto podejmuje decyzję kupna.

Określenie „lepszy” domaga się odpowiedzi na pytanie: W odniesieniu do jakiego standardu? Czy sportowe auto Ferrari F430 jest lepsze od minivana Honda Odyssey? To zależy, do czego to auto jest Ci potrzebne. Jeśli Twoja rodzina liczy sześć osób, to dwuosobowe Ferrari nie jest lepsze. Ale jeśli chcesz zrobić na kimś wrażenie, prawdopodobnie Honda nie będzie najlepszym wyborem (choć to zależy od tego kogoś, a tu już niczego nie mogę zakładać). Przede wszystkim należy wziąć pod uwagę, dlaczego dany produkt istnieje i czy do tego pasuje powód, dla którego ktoś chce ten produkt mieć. Mógłbym długo opowiadać o zaletach Hondy i nawet

wykazać, że pod pewnymi względami jest lepsza niż Ferrari. Na pewno ma mniejszy apetyt na paliwo. Najprawdopodobniej jednak nie uda mi się przekonać tych, którzy koniecznie chcą mieć sportowe auto. Fakt, że kogoś bardziej pociąga Ferrari niż Honda Odyssey, więcej mówi o tym człowieku niż o zaletach technicznych obu samochodów. Walory techniczne mogą być najwyżej jednym z argumentów, jakich zwolennik Ferrari użyje, aby uzasadnić swoje przywiązanie do tej marki. Jeśli ktoś ma osobowość pasującą dokładnie do tego, co oferuje Ferrari, będzie przekonany o wyższości tego samochodu nad innymi nawet wbrew obiektywnym argumentom. Jak Ci się wydaje, dlaczego większość ludzi kupujących sportowe Ferrari gotowa jest zapłacić więcej, aby mieć auto w kolorze czerwonym, podczas gdy dla większości nabywców Hondy kolor samochodu nie ma żadnego znaczenia?

Z ludźmi, którzy usiłują mnie przekonać, że komputery Apple są najlepsze, nie jestem w stanie polemizować. Mogę jedynie powiedzieć, że widocznie komputery te spełniają większość kryteriów, jakie ci ludzie przyjęli za standard przy ocenianiu tego typu produktów. Tak więc Macintoshe są najlepsze, ale tylko dla tych, którzy wyznają te same idee, co Apple. Ludzie, którzy określili własne DLACZEGO analogicznie, jak zrobiło to Apple, wierzą, że produkty tej firmy są obiektywnie najlepsze, i wszelkie próby przekonania ich, że jest inaczej, są z góry skazane na niepowodzenie. I nie pomogą nawet obiektywne dane liczbowe. Dopóki nie ustalimy wspólnych kryteriów oceny, wszelkie dyskusje o wyższości jednych produktów nad innymi są jałowe. Zwolennicy danej marki będą wskazywać rozmaite cechy produktu, które mają dla nich zasadnicze znaczenie (albo nie mają żadnego), aby udowodnić innym, że mają rację. Dlatego też wiele firm stara się za wszelką cenę odróżnić od konkurencji — przyjmując fałszywe założenie, że tylko jedna strona sporu może mieć rację. A co, jeśli racja jest po obu stronach? Co, jeśli dla jednych lepszy jest Mac, a dla innych PC? To nie jest dyskusja o tym, co jest lepsze, a co gorsze. To jest dyskusja o różnych potrzebach. Ale zanim się do takiej dyskusji przystąpi, każda strona powinna określić swoje DLACZEGO.

Nie jedyny, po prostu jeden sposób

Określenie własnego DLACZEGO nie jest jedynym sposobem na odniesienie sukcesu, ale jest jedynym sposobem na sukces długotrwały. Ułatwia także wprowadzanie innowacji i daje większą swobodę działania. Gdy DLACZEGO jest niejasne, znacznie trudniej przychodzi podtrzymywanie rozwoju, lojalności i inspiracji, czyli tego wszystkiego, co umożliwiło osiągnięcie pierwotnego sukcesu. W takiej sytuacji inspirację szybko zastępuje manipulacja i to ona staje się główną strategią motywowania klientów. Na krótką metę jest to skuteczne, ale w długim okresie okazuje się niezwykle kosztowne.

Rozważmy klasyczny przykład omawiany w szkołach biznesu — branżę kolejową. W XIX wieku amerykańskie firmy kolejowe były największe w całym kraju — takie ówczesne Google i Amazony. Po osiągnięciu olbrzymiego sukcesu i nawet zmienieniu oblicza całej Ameryki firmy te przestały pamiętać o swoim DLACZEGO. Obsesyjnie skupiły się na tym, CO robiły, czyli na biznesie kolejowym. Takie zawężenie perspektywy nie pozostało bez wpływu na podejmowane przez nie decyzje — wszystkie pieniądze inwestowały w szyny, podkłady i tabor kolejowy. Lecz na początku XX wieku pojawiło się lotnictwo. Firmy kolejowe szybko zaczęły tracić na znaczeniu. A co by było, gdyby się określiły jako biznes zajmujący się transportem masowym na duże odległości? Prawdopodobnie ich decyzje byłyby inne. Być może dostrzegłyby możliwości, które im umknęły. Niewykluczone, że dzisiaj zarządzałyby wszystkimi liniami lotniczymi.

Przypadek przedsiębiorstw kolejowych rodzi pytanie o zdolność do długotrwałego funkcjonowania firm, które siebie i swoją branżę określiły przez to, CO robią. Wykonywanie tego samego w ten sam sposób przez długi czas powoduje, że konkutowanie z nowymi technologiami lub poszukiwanie nowych perspektyw staje się niezwykle trudne. Podobna sytuacja jak w branży kolejowej miała miejsce w przemyśle muzycznym, o czym wspominałem już wcześniej. Jest to kolejny przykład całej branży, która nie dostosowała swojego modelu biznesowego do zmian wywołanych przez nowe technologie. Analogiczne trudności przeżywają branże,

których modele biznesowe ewoluowały zbyt wolno — przykładami niech będą wydawnictwa gazetowe, książkowe oraz wytwórnie filmowe i telewizyjna. Wszystkie to są firmy, które usiłują utrzymać swoje pozycje, patrząc jednocześnie, jak ich klienci w celu zaspokojenia swoich potrzeb zwracają się w stronę innych branż. Zapewne gdyby przemysł muzyczny miał jasno określone swoje DLACZEGO, w porę dostrzegłby możliwość wprowadzenia czegoś na kształt iTunes i nie dopuściłby do tego, by zrobiła to jakaś niepokorna firma komputerowa.

Jednak w każdym przypadku powrót do pierwotnych celów, intencji i przekonań może pomóc w ponownym zaadaptowaniu się do nowych warunków. Zamiast pytać: „CO należy zrobić, aby wygrać z konkurencją?”, należy zapytać: „DLACZEGO zaczęliśmy robić to, CO robimy, i CO możemy zrobić, aby w obecnych warunkach technologicznych i rynkowych przywrócić do życia tamte cele i intencje?”. Mnie możesz nie wierzyć, ale to nie są moje wydumane opinie. Wszystko to ma solidne uzasadnienie w prawach natury.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Ta książka rozpalila płomień w moim sercu. Potrafi zaprowadzić człowieka na takie wyżyny doskonałości, o jakich nawet nie marzył.

gen. Chuck Horner, dowódca sił powietrznych
biorących udział w operacji *Pustynna burza*

A WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ OD DLACZEGO

Prawdziwy lider potrafi inspirować. Potrafi porwać ludzi do działania na rzecz wspólnego dobra nie dlatego, że muszą, lecz dlatego, że sami tego chcą. To silniejsze niż perspektywa nagrody czy zysku, motywacja bowiem wypływa z najgłębszych przekonań. Z takim zespołem można osiągnąć najśmielsze cele.

Trzeba tylko zacząć od DLACZEGO.

DLACZEGO nie ma nic wspólnego z finansami ani wynikami. To wewnętrzny sens i cel, który sprawiał, że najwięksi liderzy w historii — od Martina Luthera Kinga, przez braci Wright, po Steve'a Jobsa — potrafili porwać za sobą ludzi i trwale zmienić świat. Simon Sinek pokazuje, że wszyscy oni myślą, działają i komunikują się podobnie — i całkowicie inaczej niż większość.

Dzięki tej książce odkryjesz własne DLACZEGO. Może znajdziesz w nim większy sens swojej pracy. Może staniesz się lepszym liderem.

A może odniesiesz sukces, o jakim teraz nawet nie ośmielasz się marzyć.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3139-8



9 788328 931398

Cena: 59,90 zł