

Łukasz Hodorowicz



Rozszyfruj klienta

Sprzedawaj więcej

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.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj

Projekt okładki: Jan Paluch

Ilustracja na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?rozkli>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9548-0

Copyright © Łukasz Hodorowicz 2022

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WSTĘP _____	7
-------------	---

ROZDZIAŁ 1.

CZEGO CHCE KLIENT _____	11
-------------------------	----

Czego chce klient? _____	19
--------------------------	----

Znajdź właściwą potrzebę _____	21
--------------------------------	----

Jak przekonać klienta, że potrzebuje Twojego produktu _____	25
--	----

ROZDZIAŁ 2.

UWAGA! PRODUKT _____	43
----------------------	----

Sygnał 1. Osobiste _____	52
--------------------------	----

Sygnał 2. Tego nie wiesz _____	56
--------------------------------	----

Sygnał 3. Anomalia _____	62
--------------------------	----

Sygnał 4. Stare i nowe _____	67
------------------------------	----

Sygnał 5. Zagrożenia _____	72
----------------------------	----

Sygnal 6. Historie _____	76
Sygnal 7. To, co widoczne _____	82
Sygnal 8. Seks _____	86

ROZDZIAŁ 3.**DECYZJA _____ 91**

Skrót 1. Niechęć do straty _____	95
Skrót 2. Torowanie _____	99
Skrót 3. Efekt czystej ekspozycji _____	103
Skrót 4. Społeczny dowód słuszności _____	107
Skrót 5. Efekt aureoli _____	109
Skrót 6. Substytucja _____	113
Skrót 7. Łatwość poznawcza _____	118
Skrót 8. Ból zapłaty _____	123
Skrót 9. Efekt posiadania _____	127
Skrót 10. Kotwiczenie _____	133

ROZDZIAŁ 4.**ZAKUP _____ 141**

Obiekcja 1. Cena _____	144
Obiekcja 2. Jakość _____	170
Obiekcja 3. Mam inny _____	173

ROZDZIAŁ 5.

PO ZAKUPIE _____ 183

Przeskakiwanie oczekiwań _____ 190

Zmniejszanie tarcia _____ 196

Produkt _____ 202

Powtarzalność _____ 210

ZAKOŃCZENIE _____ 217

BIBLIOGRAFIA _____ 219

ROZDZIAŁ 5.

PO ZAKUPIE

Rób to, co robisz, tak dobrze, by ludzie chcieli zobaczyć to ponownie i przyprowadzić przyjaciół.

— Walt Disney

Niemal każda branża ma swojego Goliata. Wielkiego, potężnego, z pozoru nie do pokonania. W polskiej branży spożywczej takimi gigantami są Lidl i Biedronka. W branży komputerów to IBM oraz Intel. W branży fast foodów dominuje McDonald's. Spośród 39 tys. restauracji na całym świecie¹ blisko 40% znajduje się w Stanach Zjednoczonych², gdzie

¹ Lock S., *Number of McDonald's restaurants worldwide from 2005 to 2020*, STATISTA, <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide> (dostęp: 25 lutego 2022).

² Lock S., *Number of McDonald's restaurants in North America from 2012 to 2020, by country*, STATISTA, <https://www.statista.com/statistics/256040/mcdonalds-restaurants-in-north-america> (dostęp: 25 lutego 2022).

każdego dnia sprzedaje się 136 mln burgerów³ i 5 t frytek⁴. Innymi słowy: od momentu, kiedy czytasz ten rozdział, w USA sprzedano ok. 90 tys. burgerów i 2000 kg frytek. McDonald's to od 40 lat ulubiona restauracja Amerykanów. Tyle że to nie do końca prawda. Jeśli zapytasz mieszkańca Zachodniego Wybrzeża o ulubioną restaurację z burgerami, to osiem na dziesięć osób opowie Ci o In-N-Out. Pierwszą restaurację In-N-Out otworzył w 1948 r. w Kalifornii Harry Snyder. Na zaledwie 30 m² zmieściła się kuchenka, grill, frytkownica, zlew oraz stolik z dwoma krzesłami. Większość zamówień restauracja realizowała w systemie drive-through. Ponieważ Harry sam przyrządzał dania, miał ograniczone możliwości. Z tego powodu menu In-N-Out było równie skromne jak restauracja. Zawierało tylko cztery pozycje: cheeseburger, hamburger, frytki i napój.

Każdego dnia po zamknięciu restauracji Harry odwiedzał lokalnych rzeźników i hodowców warzyw. Osobiście wybierał najlepszą wołowinę i najbardziej dojrzałe warzywa. Szczególną uwagę zwracał na pomidory. Twierdził, że nic tak nie zabija smaku burgera jak niedojrzały pomidor. Gdy Harry zajmował się zaopatrzeniem i przyrządzaniem burgerów, jego żona Ester prowadziła księgowość całkiem niezłe prosperującej restauracji.

Mogłoby się wydawać, że przydrożna restauracja jest dla McDonald's jak nic nieznaczący brud pod paznokciem. Nic bardziej mylnego. Na

³ Rella E., *Americans consume an average of 2.4 hamburgers per day — and more meaty facts*, „Yahoo!life”, 28 maja 2020, <https://www.yahoo.com/lifestyle/hamburger-facts-172259185.html> (dostęp: 25 lutego 2022).

⁴ Harris M., *The Unbelievable Amount Of French Fries Americans Eat Every Year*, „Mashed”, 30 sierpnia 2021, <https://www.mashed.com/589950/the-unbelievable-amount-of-french-fries-americans-eat-every-year> (dostęp: 25 lutego 2022).

przeźreni 50 lat kolejne, coraz większe restauracje In-N-Out powstały na Zachodnim Wybrzeżu w USA. Dziś prowadzona przez wnuczkę Harry'ego, Lynsi, rodzinna sieć fast foodów nie ma sobie równych. Prześcignęła wielką amerykańską trójkę: McDonald's, Burger Kinga oraz Wendy's. Na czym polega sekret rodzinnej restauracji In-N-Out? Tego dowiemy się, zaglądając do jednej z 286 pięciogwiazdkowych restauracji.

Na pierwszy rzut oka czas w restauracji się zatrzymał. Wystrój przypomina restauracje z późnych lat 50. w stylu rock'n'roll. Stoliki i ściany mają śnieżnobiały, niemal sanitarny kolor. Zapewne wiele osób, które po raz pierwszy odwiedzają In-N-Out, zastanawia się, jak, do diaska, udaje się w tym miejscu utrzymać czystość. Jednak w restauracji lśni. Przy każdym stoliku stoją dwa krzesła, proste, ale wygodne, pomalowane błyszczącą, wiśniowoczerwoną farbą. Idealne miejsce, jeśli przyszedłeś sam lub z przyjacielem. Dla rodzin przygotowano wygodne kanapy obite skórą w tym samym wiśniowym kolorze. Nad stolikami wiszą czerwone lampy bijące jasnym białym światłem. Połączenie czerwieni i bieli robi niesamowite wrażenie. Im bliżej lady, tym więcej pojawia się czerwonych elementów. Płytki na ścianach, ramy, w których zawieszono plakaty z lat 70., neony.

Największa niespodzianka czeka jednak przy ladzie. Menu restauracji od lat 50. nie zmieniło się ani o jedną pozycję. Na dużej podświetlanej tablicy znajdziesz tylko cheeseburgera, burgera, frytki i shake'a. Dla porównania McDonald's proponuje swoim gościom 45 różnych dań. Wliczając napoje i zestawy, daje to niemal nieskończoną liczbę kombinacji.

Zazwyczaj sądzimy, że im większy wybór, tym lepiej. In-N-Out zdaje się przeczyć tej regule. Pomimo zaledwie czterech dań w menu restauracja przyciąga tłumy. Kolejka przy ladzie ma co najmniej 15 m, każdy stolik i łoża są zajęte, a przed wejściem gromadzą się kolejni goście. Podejdźmy bliżej i sprawdźmy, co zamawiają klienci. Zdziwiający jest to, że nikt nie prosi o burgera czy frytki. Zamiast tego klienci

posługują się niezrozumiałym szyfrem. 3 razy 3, 4 razy 3, 4 razy 2. Czy to jakiś test? Tabliczka mnożenia? Czy ktoś wie, o co chodzi? Zdaje się, że obsługa restauracji rozumie, czym jest 4 razy 4 protein style. Czyżby istniał szyfr, który rozumieją tylko wtajemniczeni? Owszem. W restauracji oprócz zwyczajnego menu obowiązuje jeszcze jedno menu: sekretne.

Jak głosi legenda, sekretna karta dań pierwotnie była zarezerwowana dla pracowników restauracji, jednak wraz z rozwojem internetu coraz trudniej utrzymać menu w tajemnicy. Dziś mogą skorzystać z niego również wtajemniczeni klienci. Sekretne menu otwiera nowe możliwości przed gośćmi restauracji. Niewtajemniczeni turyści nadal zamawiają „zwykłego” burgera. Jednak ci, którzy słyszeli o sekretnym menu, mogą liczyć na prawdziwe rarytasy. 4 razy 4 to cztery kawałki soczystej wołowiny przełożone czterema plasterkami amerykańskiego sera, sałaty oraz złocistej cebuli. Złośliwi mogą zwrócić uwagę, że ostatecznie fundament oferty In-N-Out nadal stanowi bułka z wołowiną, serem i warzywami. Na tym jednak polega fenomen restauracji. Bo jeśli opierasz sprzedaż tylko na jednym produkcie, to lepiej, żeby ten produkt był wyśmienity. Takie właśnie są dania w restauracji In-N-Out.

Tak o swojej pierwszej wizycie w restauracji pisze pewien kulinarny bloger: „Pierwszy kęs był boski: mięso smakuje jak mięso i ma mnóstwo przypraw, jest dużo sera i ten autorski sos, który najwyraźniej jest odmianą sosu tysiaca wysp. Wszystko smakowało bosko”⁵.

Jeden rzut oka na otwartą kuchnię wystarczy, aby zauważyć kolejną nietypową rzecz: brak zamrażarek. Są lodówki do przechowywania wołowiny, warzyw i napojów, jednak w restauracji nic nie jest mrożone. Wszystkie burgery przygotowuje się na bieżąco ze świeżych składników.

⁵ Gerbi J.P., *My trip to San Francisco: In-N-Out Burger*, „I JUST WANT TO EAT”, 25 sierpnia 2016, <https://www.ijustwanttoeat.com/post/restaurent-review/san-francisco-in-n-out-burger-best-california> (dostęp: 11 czerwca 2021).

Porównaj to z płaskimi burgerami z wątpliwej jakości składników w McDonalddie.

Restauracje rozrzucone są po Zachodnim Wybrzeżu, m.in. w Arizonie, Teksasie i Kalifornii. Sercem sieci jest jednak miejscowość Irvine. Tu znajduje się siedziba In-N-Out.

Spoglądając na mapę, można odnieść wrażenie, że wszystkie lokale są jak statki zacumowane niedaleko portu, który stanowi siedziba restauracji. Jednak możemy zauważyć coś jeszcze. Okazuje się, że każda restauracja leży w sąsiedztwie jednej ze stu farm należących do rodziny Snyderów. Na farmach pod rygorystyczną kontrolą uprawiane są warzywa, które każdego popołudnia trafiają do restauracji In-N-Out. Również pod względem dostaw wołowiny od lat 50. niewiele się zmieniło. Burgery nadal dostarczają niewielkie lokalne rzeźnie. Wiele z nich rozwinęło się razem z siecią restauracji.

Taka logistyka pozwala serwować wyjątkowe burgery. Świeże, delikatne, kruche i zawsze tak samo smaczne. Wyjątkowe lub, jak kto woli, boskie. Restauracje In-N-Out, w przeciwieństwie do McDonald's czy Burger Kinga, nie są franczyzami, nad którymi trudno sprawować kontrolę. Zwłaszcza jeśli chodzi o jakość dań i obsługi klienta. Przy blisko 300 restauracjach In-N-Out nadal jest firmą rodzinną. Jakość dań potwierdzają recenzje w sieci. Każdą restaurację oceniło co najmniej 2000 osób (w niektórych przypadkach ponad 5000), a noty wystawione przez gości wahają się między 4,6 a 4,9 gwiazdki.

W portalu Tripadvisor Rachael wystawiła opinię, którą zatytułowała „Niesamowita obsługa klienta”. W recenzji przeczytamy m.in.: „Reggie i Anton (pracownicy) dbali, aby gościom niczego nie brakowało. Na bieżąco zamykali i sprząтали stoliki. Przy okazji opowiadali nam dowcipy.

A to tylko niektóre wspaniałe rzeczy, które robili⁶. Z kolei MCPO-Olympia pisze: „[...] przyjechałam do restauracji o 10:20. Restauracja otwiera się o 10:30. Jednak nie było żadnego problemu, abym weszła szybciej i złożyła zamówienie. Przywitali mnie uśmiechnięci pracownicy. Miałam wrażenie, że są gotowi na jakąś inspekcję czy coś⁷. Dalej czytamy: „Jedzenie prezentowało się niesamowicie. Nie wrzucili wszystkiego do papierowej torby czy pudełka. Zamiast tego ostrożnie ułożyli na tacy⁷”.

Przyznasz, że nie są to opinie, których spodziewałbyś się po zwykłym fast foodzie, prawda? Takich opinii jest więcej. W zasadzie każda dłuższa niż jedno zadanie recenzja wspomina o boskich burgerach i wyjątkowej obsłudze. Lecz w recenzjach i w artykułach na blogach znajdziemy coś jeszcze. Goście zwracają uwagę na tajemnicze napisy na spodzie kubków lub pudełek z frytkami. *Proverbs 24:16* czy *John 3:16* to tylko niektóre tajemnicze oznaczenia, które na opakowaniach znajdują klienci. Co to takiego? To oznaczenia biblijnych wersetów. Czy rodzina Snyderów to religijni fanatycy? Bynajmniej. Tradycję zapoczątkował wuj Lynsi, Richard, który rzeczywiście był chrześcijaninem. Jednak zwyczaj przetrwał tylko dlatego, że Lynsi zauważyła ciekawość, jaką wśród klientów budzą tajemnicze oznaczenia. Z ich powodu wyznawcy (nie bójmy się użyć tego określenia) In-N-Out chętniej udostępniają w sieci zdjęcia opakowań, bez względu na to, czy traktują je jak trofea, element większej kolekcji, czy po prostu ciekawostkę. To działa. Swoją drogą, widziałeś w sieci zdjęcie kartonika po Big Macu? Ja nie widziałem.

⁶ *Tripadvisor Review of In-N-Out Burger*, Tripadvisor, https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g51965-d8617230-r516845685-In_N_Out_Burger-Medford_Oregon.html (dostęp: 11 czerwca 2021).

⁷ *Ibidem*.

Zatrzymajmy się na moment i spróbujmy wydestylować z In-N-Out trzy rzeczy, które sprawiły, że restauracja wygrała walkę o Zachodnie Wybrzeże z McDonald's.

Po pierwsze: prostota. Cztery pozycje w menu wystarczą, aby przyciągnąć klienta i jednocześnie zaspokoić jego potrzeby.

Po drugie: wyjątkowy produkt. Tylko świeże składniki dostarczane każdego popołudnia z pobliskich farm i hodowli.

Po trzecie: obsługa klienta. W internecie krążą historie o burgerach dostarczanych do szpitali lub o indywidualnych zamówieniach dla osób z alergiami na niektóre składniki.

W tym rozdziale przyjrzymy się firmom wyjątkowym, takim jak In-N-Out. Zastanowimy się, jak marki tworzą wyjątkowe doświadczenia i zamieniają zwykłych klientów w ambasadorów.

Utrzymanie stałego klienta jest średnio sześć razy tańsze niż zdobycie nowego. Aby przyciągnąć nowego klienta, musisz przeprowadzić go przez cztery etapy procesu decyzyjnego: rozbudzić w nim świadomość, zwrócić jego uwagę, pomóc rozważyć alternatywy i przekonać do zakupu. To wymaga pracy, czasu oraz pieniędzy. Z drugiej strony klient, który już u Ciebie kupił, jest konsumentem świadomym. Łatwiej przekonasz go do kolejnego zakupu, a co najważniejsze, po raz kolejny nie przyjdzie sam. Przyprowdzi znajomych, przyjaciół, rodzinę. Musisz jednak zadbać o to, co dzieje się w głowie klienta na ostatnim etapie procesu decyzyjnego. Po zakupie. Aż trudno uwierzyć, że tylko 16% firm skupia się na tym ostatnim kroku. To kosztowny błąd, którego unikniesz, czytając kolejne podrozdziały tej książki.

PRZESKAKIWANIE OCZEKIWAŃ

Gdy Chris wyjmował walizki ze swojego minivana, głowę zaprzętały mu dwie myśli. Pierwsza dotyczyła wakacji, z których właśnie wrócił. Chris spędził wspaniały czas z żoną oraz dwójką głośnych, ale kochanych dzieci. Rozmyślał o dziesięciu dniach pełnych beztróskiego szaleństwa w hotelu Ritz-Carlton na Florydzie. Niestety wszystko, co dobre, szybko się kończy. Jedną z wad prowadzenia własnej firmy jest fakt, że nie można pozwolić sobie na zbyt długie wakacje. Chris musi wracać do biura.

Jednak tęsknocie do wysokich temperatur i piaszczystych plaż towarzyszyło inne uczucie. Z pewnością znasz je i Ty. To przeświadczenie, że o czymś zapomniałeś. W chwili, gdy Chris wypakowywał limonkową walizkę żony, wiedział, że czegoś zapomnieli. Nie wiedział jednak, czego. Aż do wieczora. W domu rodziny Hurnów zbliżała się godzina 19:30, pora snu najmłodszego syna. Chris sprawdzał zaległe e-maile i przeglądał kalendarz na nadchodzący tydzień. Od pracy oderwał go krzyk syna. Zerwał się i pobiegł do sypialni chłopca. Wtedy zdał sobie sprawę, dlaczego nie opuszczało go to dziwne uczucie. Joshie, pluszowa żyrafa synka, został w gdzieś na terenie hotelu Ritz-Carlton. Na skali od 1 do 10, gdzie 1 to problem w stylu „skończyło się mleko”, a 10 to trzęsienie ziemi, ta sytuacja uplasowała się w okolicach 15. Maskotka Joshie i młodszy syn Hurnów byli nierozłączni. Co gorsze, maluch nie umiał zasnąć bez swojego pluszowego przyjaciela.

W tym momencie Chris zrozumiał, że ma dwa zadania. Po pierwsze, zmniejszyć rangę dramatu z 15 do przynajmniej 7 i pomóc chłopcu zasnąć. Po drugie, odzyskać Joshiego. Jest jeszcze coś, co musisz wiedzieć o Chrisie. W dniu narodzin swojego ostatniego dziecka przysiągł, że już nigdy nie zapali i że nigdy nie okłamię swoich dzieci. Przez siedem lat ani razu nie sięgnął po papierosa i ani razu nie skłamał.

Czy dziś miał złamać jedno z tych przyrzeczeń? Chris zdawał sobie sprawę, że aby chłopczyk zasnął, musi mu obiecać, że odzyska Joshiego. Z drugiej strony, jeśli pluszak nie wróci do domu, ta obietnica okaże się kłamstwem.

Niespełna 20 godzin — tyle upłynęło od chwili, gdy rodzina Hurnów wymeldowała się z hotelu. Istniał więc cień szansy, że uda się odzyskać maskotkę, pod warunkiem że Chris zadziała błyskawicznie. Uspokoił więc syna, opowiadając mu historię o tym, że Joshie przedłużył sobie wakacje i z pewnością za kilka dni do niego wróci. Chłopiec zasnął.

Czas zająć się drugim problemem. Chris usiadł do komputera i napisał e-maila do hotelu. Następnie zmęczony podróżą i pluszowym kryzysem położył się spać. Z samego rana sprawdził pocztę. Jest wiadomość z hotelu. Joshie się znalazł! Sprzątaczkę znalazły go zawiniętego w prześcieradło. Teraz leżał bezpiecznie obok innych pluszaków, smartfonów, torebek i japońskich, które goście zostawili w pokojach. Chris nie był pewien, co ucieszyło go bardziej: to, że Joshie się znalazł, czy to, że nie okłamał syna. Wtedy zrozumiał, że musi zająć się jeszcze jedną sprawą. Przecież powiedział synowi, że Joshie został w hotelu na wakacjach. Hotelowe biuro rzeczy znalezionych to marne miejsce na wakacje. Chris wpadł jednak na pewien pomysł. W kolejnym e-mailu do hotelu napisał o zmyślonych wakacjach Joshiego i o tym, że kilka zdjęć z takich wakacji uwiarygodniłoby jego wersję wydarzeń.

Po dwóch dniach do drzwi państwa Hurnów zadzwonił dzwonek. Kurier zostawił przed drzwiami niewielki kartonik. W środku na hotelowym ręczniku leżała żyrafa Joshie. Oprócz ręcznika i Joshiego w pudełku było coś jeszcze: kilkanaście zdjęć. Fotografie przedstawiały pluszaka na leżaku przy hotelowym basenie, wylegującego się na plaży, bawiącego się na dyskotekę w towarzystwie innych pluszaków. Ze zdjęć wynikało, że Joshie spędził wakacje w hotelowym spa w objęciach masażystki, a nawet mógł wejść do pomieszczeń ochrony, do których

zwykli goście nie mają dostępu. Nic więc dziwnego, że doczekał się nawet własnego identyfikatora: „Joshie Hurn — Departament Zapobiegania Zgubom”. Chris miał wrażenie, że maskotka uśmiecha się do niego ze zdjęć. Z całą pewnością jednak zadowolony był syn Chrisa i sam ojciec, który dotrzymał słowa.

Jeszcze tego samego dnia Chris postanowił opisać w internecie niesamowitą przygodę Joshiego. Po kilku godzinach od publikacji wpisu historia pluszowej żyrafy rozeszła się w sieci. Joshie stał się sławny, a świat usłyszał o niesamowitej obsłudze klienta w hotelu Ritz-Carlton.

Zatrzymajmy się na chwilę i zastanówmy, co działałoby się, gdyby Joshie bezpiecznie wrócił do domu, jednak bez zdjęć z wakacji. Innymi słowy: gdyby obsługa hotelu nie wykazała się empatią i po prostu zrobiła swoje, czyli odesłała zgubę do domu. Nic ponadto, jednak nadal zgodnie z oczekiwaniami. Pracownicy mogliby zameldować przed położonymi, że wywiązali się ze swoich obowiązków i wszystko przebiegło pomyślnie. Czyż nie tego klienci oczekują w większości wypadków? Pomyślnego obrotu spraw. Tego, że podana pizza będzie taka jak na zdjęciu w menu. Tego, że buty, które przywiezie kurier, będą zgodne z opisem, a czas dostawy potrwa tyle, ile zadeklarował sprzedawca. Być może. Jednak gdy wszystko przebiega pomyślnie, nie dzieje się nic wyjątkowego. Gdy wszystko przebiega co najwyżej zgodnie z planem, nikt nie otwiera szampana. Pomyśl sam. Jedziesz samochodem do pracy. Droga, po której się poruszasz, jest równa i bez dziur. Dokładnie taka, jak się spodziewasz. Czy gdy docierasz na miejsce, opowiadasz kolegom i koleżankom o niesamowitej drodze, którą właśnie jechałeś? Czy wrzucasz post na Facebooka i chwalisz drogę z pracy do domu? Nie sądzę. Dlaczego? Bo wszystko przebiegło zgodnie z Twoimi oczekiwaniami. Nic poza tym. Gdyby Joshie po prostu wrócił do domu, Chris nie opisałby tej historii na blogu. Chciałbym, abyś coś zrozumiał: gdy wszystko przebiega zgodnie z planem, zwyczajnie, ludzie nie są zachwyceni. Nie zmieniają się z klientów w ambasadorów marki.

Dlatego pierwsza zasada marketingu po zakupie brzmi: przekraczaj oczekiwania klienta. Dostarczaj więcej, niż klient oczekuje.

Wróć na moment do In-N-Out i zastanów się, czego oczekują klienci po restauracji typu fast food. Jeśli jesteś podobny do większości ludzi, to Twoje oczekiwania z pewnością nie są zbyt wygórowane. Fast food to w końcu nie pięciogwiazdkowa restauracja w centrum gdańskiej starówki. Spodziewasz się letniego burgera z dwoma plasterami pomidora i trzema plasterami ogórka. W każdym razie poprzeczka Twoich oczekiwań jest zawieszona na pewnym, raczej niezbyt wysokim poziomie. Tak samo jak oczekiwania gości In-N-Out.

W rozdziale 3. pisałem o niechęci do straty i o punkcie referencyjnym. W przypadku zakupów punkt referencyjny stanowią oczekiwania. Oczekiwania klientów restauracji In-N-Out zawieszono gdzieś pomiędzy 1 a 3 na pięciostopniowej kulinarniej skali. W końcu na pierwszy rzut oka restauracja In-N-Out to typowy fast food z nieco bardziej wyszukany wewnątrz. Jednak już po chwili goście dostają znacznie więcej, niż się spodziewali. Boskiego burgera ze świeżych warzyw, z prawdziwej wołowiny dostarczonej kilka godzin wcześniej z lokalnej farmy. Poza tym goście, którzy znają tajny kod restauracyjnego menu, czują się jeszcze bardziej wyjątkowo, jak członkowie pewnej społeczności. Dołóż do tego wyjątkową obsługę, uśmiechniętych kelnerów, którzy nie tylko wydają zamówienia, ale również spełnią każde Twoje życzenie. W taki oto sposób In-N-Out zarządza oczekiwaniami swoich gości. Restauracja zastępuje niskie oczekiwania klientów niecodziennymi doświadczeniami. Mówiąc wprost: dowozi więcej, niż obiecuje. Dokładnie tak samo jak obsługa hotelu Ritz-Carlton zrobiła więcej, niż Chris się spodziewał.

Swoją drogą, branża hotelarska szczególnie dobrze zarządza oczekiwaniami gości. Na obrzeżach Los Angeles znajduje się niepozorny hotel Magic Castle. Z wyglądu przypomina bardziej apartamentowiec

nad Bałtykiem niż luksusowe hotele, z którymi konkuruje. Jednak w tym miejscu dzieje się coś magicznego. Coś, co sprawia, że Magic Castle zajmuje jedno z pierwszych miejsc w rankingu Tripadvisor na najpopularniejszy hotel w Los Angeles⁸. Być może chodzi o wyjątkowe pokoje, które komfortem i wyposażeniem przyciągają gości? Nie do końca. Wystarczy spojrzeć na zdjęcia na stronie internetowej i teoria upada. W niewielkim pokoju stoi skromne łóżko, szafka i niewielki telewizor. W takim razie być może chodzi o luksusowy aquapark, który wabi rodziny z dziećmi? I tym razem rzut oka na zdjęcia i staje się jasne, że niewielki basenik nie ma szans współzawodniczyć z luksusowymi basenami takich hoteli jak Waldorf-Astoria. O co więc chodzi?

Tajemnicę Magic Castle pomoże nam rozwikłać wielki czerwony telefon przy hotelowym basenie. Każdy, kto chwyci za słuchawkę i przyłoży ją do ucha, usłyszy głos: „Pogotowie lodowe, jesteśmy w drodze”. Po kilku minutach na basenie zjawia się lokaj w białych rękawiczkach. Trzyma srebrną tacę po brzezi wyładowaną lodami. Następnie częstuje wszystkich gości. To jednak nie wszystko. W hotelowym lobby możesz poczęstować się przekąskami: chipsami, batonami, cukierkami, zimnymi napojami, całkowicie za darmo. Podczas obiadu dzieci zabawiane są przez magików i animatorów. Rodzice w tym czasie korzystają ze szwedzkiego bufetu, który mogą zamówić również do pokoju.

Zgodzisz się ze mną, że to znacznie więcej, niż można by się spodziewać po przeciętnym apartamentowcu? Wobec tego nie powinna dziwić wysoka pozycja hotelu we wspomnianym rankingu. Zresztą we wszystkich portalach, które odwiedziłem, hotel zdobywa niespodziewanie wysokie recenzje. Tym bardziej cieszy fakt, że coraz częściej

⁸ *Tripadvisor Los Angeles Hotels and Places to Stay*, Tripadvisor, https://www.tripadvisor.com/Hotels-g32655-Los_Angeles_California-Hotels.html (dostęp: 12 czerwca 2021).

o doświadczenia gości dbają również polskie hotele. Mam tę przyjemność, że mieszkam niedaleko Bałtyku, w związku z czym ciepłe weekendy staram się spędzać w nadmorskich hotelach i pensjonatach. W zeszłym roku wybór padł na pewien rodzinny park w niewielkiej miejscowości Rowy. Co prawda dozór nad dwójką szalejących w basenie dzieci trudno nazwać wypoczynkiem, jednak ten pobyt wspominam szczególnie miło. Oprócz animatorów, którzy niespodziewanie rozdawali lody najmłodszym, obsługa dbała również o starszą klientelę. W upalne dni każdy mógł liczyć na zimną wodę i mokry ręcznik, aby nieco obniżyć temperaturę rozgrzanych ciał. Niby niewiele, ale wystarczyło, by wzbudzić delikatny zachwyty wczasowiczów.

Jest jeszcze jedna ważna rzecz, o której należy wspomnieć. Przeskakiwanie oczekiwań klientów nie wymaga ogromnych budżetów. Czy lody przy basenowym hotelu kosztują majątek? Czy kilka zdjęć pluszowej zabawki może nadwyrężyć budżet? Skąd. Jednak są czymś, czego się nie spodziewasz.

I tu dochodzimy do kolejnego wniosku: aby wzbudzić ekscytację klientów, musisz ich zaskoczyć. Dać im coś, czego się nie spodziewają. Gdy wszystko przebiega zgodnie z planem, nie ma niespodzianki i momentów „ach”. Dlatego zarządzanie oczekiwaniami z jednej strony powinno być skrupulatnie zaplanowane. Firmy muszą świadomie planować doświadczenia konsumentów. Z drugiej strony muszą być elastyczne i spontaniczne. Owszem, takie podejście wymaga pracy i kreatywności, na szczęście w zamian otrzymasz rzeszę wiernych ambasadorów, którzy przyprowadzą do Ciebie kolejnych klientów.

Zarządzanie oczekiwaniami to nie jedyne narzędzie, które zmienia klientów w ambasadorów. Podczas każdego zakupu może się pojawić tarcie, które obniża zachwyty podczas zakupów. W kolejnym podrozdziale dowiesz się, jak to tarcie zmniejszyć.

ZMNIEJSZANIE TARCIA

Jak bardzo lubisz stać w kolejce do kasy? Jeśli jesteś choć trochę podobny do mnie, to zakładam, że wcale. Pozwól, że opowiem Ci pewną historię. Kilka lat temu razem z żoną i dwójką naszych dzieci wybraliśmy się do parku dinozaurów. Z trudem znaleźliśmy miejsce na parkingu. Okazało się, że na podobny pomysł wpadło blisko 1000 innych rodzin. Było lipcowe popołudnie. Termometr wskazywał 28 stopni, ale mógłbym przysiąc, że było co najmniej 40. Na niebie ani jednej chmurki, która mogła rzucić cień ochłody. Kolejka do kasy ciągnęła się na 200 m. Każdy rozsądny człowiek w tym momencie zmieniłby plany i zamiast parku dinozaurów wybrał restaurację z klimatyzacją. Jednak dla dwójki dzieci, które czekały cały tydzień, aby zobaczyć dwudziestometrowego diplodoka, plan jest jeden: spotkać dinozaury. Kolejka posuwała się z prędkością rodziny na minutę. Przed nami stało ok. 50 innych rodzin. To jest kolejka. Cóż mogę powiedzieć? W efekcie wycieczka okazała się totalną klapą. Dzieci zgłodniały, słońce nas wykończyło, a dinozaury okazały się mniejsze niż na zdjęciach. Ostatecznie zwiedziliśmy park w pośpiechu i zmęczeni pojechaliliśmy do restauracji. Z tego dnia wszyscy najlepiej pamiętamy długi pochód w piekielnej kolejce. To nie są dobre wspomnienia. Nic więc dziwnego, że nigdy tam nie wróciliśmy i odradzaliśmy znajomym wyjazd do tego miejsca. Wszystko z powodu kolejki.

Z podobnym problemem długich kolejek borykały się przed 1999 r. parki rozrywki Walt Disney World. W tamtych latach tylko ranne ptaszki miały szanse zobaczyć statek piratów z Karaibów⁹ lub przejechać się kolejką górską. Na pozostałych czekały mniej popularne atrakcje, o ile

⁹ Atrakcje piratów z Karaibów pojawiły się w 2003 r., wcześniej niż sam film.

oczywiście wytrwali w ciągnącej się niczym rollercoaster kolejce. Produkt, który sprzedają parki rozrywki takie jak Walt Disney World, to wspomnienia. Im lepiej bawisz się w parku, tym lepszy produkt-wspomnienie zabierasz do domu. Zgodzisz się ze mną, że długie kolejki do atrakcji odbierają ludziom frajdę i dobre wspomnienia, prawda? Szczególnie jeśli stoisz w kolejce i co chwilę słyszysz: „długo jeszcze?“, „chce mi się jeść“, „on ugryzł mnie w ucho!“. Wobec tego produkt, który oferował swoim gościom w latach 90. park rozrywki Disneya, był raczej wątpliwej jakości. Wizyta, zamiast cieszyć, potrafiła zepsuć cały dzień. Zarząd Walt Disney World zdawał sobie sprawę, że kiepskie wspomnienia zabijają interes. Ludzie dzielą się swoimi wspomnieniami ze znajomymi, z przyjaciółmi, z rodziną. Opowiadają historię o długich kolejkach, zniecierpliwionych dzieciach i powolnych karuzelach, z których udało im się skorzystać. Innymi słowy: zamiast polecać, odradzają. Tacy klienci stawali się antyambasadorami marki Disneya.

Andrew Mooney, który w tamtym czasie w korporacji Disneya odpowiadał za produkty, rozumiał skalę problemu. Wiedział, że trzeba się z nim uporać jak najszybciej, zanim zła opinia przyklei się do parku na dobre. Mooney rozważał wprowadzenie limitu turystów. Mniej odwiedzających to krótsze kolejki. Wiedział jednak, że zarząd prędzej całkowicie zamknie parki, niż zgodzi się ograniczyć dopływ klientów. Musiał wymyślić coś innego. Tylko co?

Czy zastanawiałeś się kiedykolwiek, skąd w windach wzięły się lustra? Być może sądzisz, że są tam dla naszej wygody, abyśmy mogli się przejrzeć, poprawić makijaż albo krawat przed spotkaniem. Możliwe. To jednak nie jedyny powód. Wynalazcą windy był Elisha Otis. Otis wierzył, że jego wynalazek zrewolucjonizuje rynek nieruchomości. Przed pojawieniem się windy biura na najwyższych piętrach budynków wynajmowano po najniższych cenach. Tak samo było z pokojami hotelowymi powyżej trzeciego piętra. Zresztą trudno się temu dziwić.

Wyobraź sobie codzienny maraton do biura na dziesiątym piętrze. Szczególnie jeśli tuż po dotarciu do biura okazało się, że musisz przeparkować samochód. Otis wiedział, że ludzie chcą żyć wygodniej, dlatego pokładał ogromną nadzieję w swoim wynalazku.

Pierwsze windy niczym nie przypominały dzisiejszych, przytulnych wind. Były to stalowe klatki z niewielkimi otworami w ścianach. Wyglądały raczej jak dźwigi instalowane na budowach drapaczy chmur. Pierwszą windę zainstalowano w czteropiętrowym wieżowcu. Miała okazać się ratunkiem dla pracowników biurowych z ostatniego piętra. Tyle że tak się nie stało. Z jakiegoś powodu ludzie nie chcieli korzystać z windy. Nadal chodzili schodami. Pojawiło się coś, co odpychało ludzi od nowego wynalazku. Pewnego rodzaju tarcie między użytkownikami i nowym wynalazkiem. Elisha Otis nie umiał zrozumieć, co wywoływało wspomniane tarcie. Pierwsza hipoteza brzmiała: ludzie boją się wind. Boją się, że zawieszona na stalowych kablach konstrukcja runie pod ciężarem pasażerów.

Otis zorganizował więc pokaz, by rozwiać wątpliwości sceptyków. Umieścił w windzie 20 śmiałków. Waga pasażerów windy przekroczyła dopuszczalne przepisy o 70%. Pomimo tego winda wytrzymała. Zdała egzamin. Wieść o zuchwałym teście szybko się rozeszła. Otis sądził, że to załatwi sprawę. Ale nie załatwiło. Ludzie nadal nie chcieli korzystać z windy. Zirytowany Otis postanowił zapytać ludzi, co powstrzymuje ich przed korzystaniem z wynalazku. Okazało się, że wcale nie chodzi o strach.

Dziś windy poruszają się z prędkością około 60 m na minutę. To oznacza, że drogę z hotelowego lobby na dziesiąte piętro pokonasz w niecałą minutę. W roku 1888 ograniczenia technologiczne sprawiły, że tę samą odległość winda pokonywała trzy razy dłużej. Dla pasażerów zamkniętych w skrzyni o wymiarach 3 na 3 m 180 s to prawie wieczność. O ile Otis właściwie założył, że ludzie chcą żyć wygodniej, o tyle

nie przewidział, że są niecierpliwi. Okazało się, że podróż windą na ostatnie piętro wieżowca może okazać się nudna, zwłaszcza jeśli towarzyszy Ci obcy współpasażer. Brzmi jak koszmar introwertyków, prawda? Ówczesna technologia nie pozwalała konstruktorom przyspieszyć windy. Otis musiał wymyślić coś innego. Coś, co sprawi, że podróż stanie się mniej uciążliwa. Coś, co zajmie pasażerów na tyle, że przestaną zwracać uwagę na czas. Zainstalował więc lustra. Uznał, że gdy pasażerowie zajmą się własnym odbiciem, czas w windzie przestanie odgrywać ważną rolę.

Wraz z pojawieniem się luster pasażerowie stwierdzili, że windy poruszają się szybciej. To oczywiście złudzenie. Jednak nie miało to znaczenia, ponieważ lustra sprawiły, że ludzie chętniej podróżowali windami. Lustra zmniejszyły tarcie.

W miarę rozwoju technologii do windy dodano głośniki, z których sączyła się spokojna muzyka. Muzyka jeszcze bardziej wpłynęła na postrzeganie czasu. Badania potwierdzają, że w restauracji, w której grano muzykę o umiarkowanym tempie, goście sądzili, że krócej czekają na dania¹⁰.

Można więc powiedzieć, że lustra i muzyka wstrzymały czas i przyspieszyły windę (wybacz, musiałem). Dzięki temu zmieniły się doświadczenia i wrażenia związane z podróżą windą. Mówiąc wprost: długa podróż windą przestała być uciążliwa. Tarcie znikło całkowicie.

Gdy na linii klient – produkt pojawia się tarcie, konsumenci w najlepszym wypadku nie korzystają z produktu. W najgorszym, tak jak w parku

¹⁰ Caldwell C., Hibbert S.A., *Play That One Again: the Effect of Music Tempo on Consumer Behaviour in a Restaurant*, [in:] *E — European Advances in Consumer Research Volume 4*, eds. Bernard Dubois, Tina M. Lowrey, L.J. Shrum, Marc Vanhuele, Provo, Utah, Association for Consumer Research, s. 58 – 62.

rozrywki Walta Disneya, stają się antyambasadorami. Twoje zadanie polega na zlokalizowaniu miejsc, w których pojawia się tarcie, znalezieniu przyczyn tarcia i wyeliminowaniu go.

Tak samo jak zrobił to Andrew Mooney w Walt Disney World. Oczwistym punktem tarcia były kolejki do kas. Andrew nie mógł ograniczyć liczby zwiedzających, tak samo jak Otis nie mógł przyspieszyć windy. Zamiast tego również postanowił pomajstrować przy czasie, który ludzie spędzają w kolejkach. Przy karuzelach pojawili się aktorzy przebrani za bajkowe postacie: Myszkę Miki, Kaczora Donalda, Psa Pluto. Cała armia bajkowych „żołnierzy” wyszła na ulice Walt Disney World, by walczyć z tarciami. Mieli jedną misję — umilić czas gościom, którzy utknęli w kolejce. W ten sposób rozpoczęła się wesoła krucjata, w której animowane postacie odgrywały bajkowe scenki przed kolejkami turystów. W najbardziej zatłoczonych miejscach bohaterzy z bajek redukowali tarcie balonami i słodyczami. Każdy mógł powygłupiać się z Myszka Miki lub zrobić sobie zdjęcie z kapitanem Jackiem Sparrowem. Okazało się, że sama kolejka do kasy może stać się atrakcją.

Andrew Mooney znalazł swoje lustra, a turyści przestali narzekać na długie kolejki. Na tym jednak nie poprzestano. Mooney zdawał sobie sprawę, że jest spora grupa gości, na których przebrani aktorzy nie zadziałają. Dlatego w parkach Disneya pojawił się program rezerwacji na godziny. Od teraz osoby, które nie chciały tracić czasu w kolejce, mogły zarezerwować bilet na wybraną atrakcję o określonej godzinie i ominąć kolejki. Oprócz tego w Walt Disney World wprowadzono niezwykle skuteczny system parkingowy. W końcu nawet najlepszy dzień w parku potrafi zepsuć bieganie po parkingu w poszukiwaniu samochodu. Wobec tego wystarczy, że gość poda parkingowemu godzinę przybycia do parku, aby pracownik wskazał mu dokładną lokalizację samochodu. Takie drobne ulepszenia obecne są w parku na każdym kroku. Dziś w Walt Disney World tarcie praktycznie nie występują.

Nic więc dziwnego, że ludzie wracają tam nawet kilkanaście razy w ciągu roku¹¹.

A więc druga reguła zadowolonego klienta brzmi: redukcja tarcia. Jeśli uważnie czytasz tę książkę, to wiesz, że strata przewyższa zysk. Tarcie odpowiada stracie. Pozytywne doświadczenia to zyski, zatem negatywne doświadczenia są silniejsze od pozytywnych. Zwyczajnie mamy tendencje do przypisywania wyższej wagi negatywnym wydarzeniom aniżeli pozytywnym. Psychologowie nazywają to zjawisko *Negativity Bias*. Z tego powodu nie będziesz zadowolony z wizyty w restauracji, w której na obiad czekałeś 50 min, nawet jeśli obiad okaże się wyśmienity. Z tego samego powodu ludzie trafiają złąg, gdy muszą czekać 30 min na rozmowę z konsultantem, nawet jeśli ten szybko rozwiąże ich problem. Również dlatego ludzie chętniej wystawiają recenzje, gdy coś pójdzie nie tak.

Dlatego redukcja tarcia jest tak ważna. Jak się do tego zabrać? Już tłumaczę.

Znajdź punkty styczności klienta i Twojej marki, czyli wszystkie miejsca, w których klient ma kontakt z Twoją marką lub produktem. Strona internetowa, sklep online, sklep stacjonarny, profil w sieciach społecznościowych, e-mail do klienta. Posiłek w restauracji to również punkt styku klienta z marką restauracji. Zastanów się, jak w tych miejscach wyglądają obsługa i doświadczenia klienta. Czy jest coś, co powoduje tarcie? Czy coś możesz zrobić lepiej? Czy klient może bez problemów zwrócić towar? Czy nie musi czekać zbyt długo na przesyłkę? Jak wygląda pierwszy kontakt klienta z produktem? Czy klient wie, jak skorzystać z Twojego produktu? Każdy punkt styku między klientem a marką

¹¹ *How many times have you been to Disney World?*, REDDIT, 17 października 2015, https://www.reddit.com/r/WaltDisneyWorld/comments/3p5n6e/how_many_times_have_you_been_to_disney_world (dostęp: 12 lipca 2021).

to potencjalna szansa na redukcję tarć. Zmniejszaj tarcie, a osiągniesz to, czego pragniesz. Więcej powracających klientów i więcej poleceń.

Naturalnie nic nie wskórasz, jeśli klient nie będzie zadowolony z samego produktu lub usługi. Choć z pewnością zrobiłeś wszystko, aby Twój produkt spełnił oczekiwania klientów, jest jeszcze jedna kwestia, której powinienes poświęcić uwagę: założenia dotyczące Twojego produktu.

To właśnie temu przyjrzymy się w kolejnym podrozdziale. Przekonasz się, że nie tylko cechy fizyczne Twojego produktu mają wpływ na zadowolenie klientów. Liczą się również pozornie nieistotne elementy.

PRODUKT

Z pewnością masz określone oczekiwania w stosunku do produktu lub usługi, które kupujesz. Spodziewasz się, że nowy telewizor posłuży Ci co najmniej pięć lat. Oczekujesz, że kawa doda Ci energii. Zakładasz (o ile nie jesteś fotografem), że aparat z dużym obiektywem zrobi lepsze zdjęcia od aparatu z małym obiektywem. W rozdziale 4. pisałem o wpływie ceny na jakość produktu. Dowiedziałeś się, że założenia klientów kształtują doświadczenia. Osoby, które spodziewały się lepszego smaku po droższym winie, rzeczywiście taki smak wyczuwały. Studenci, którzy sądzili, że piją lepszy napój wspomagający koncentrację, lepiej wypadali na egzaminie. Jednak na jakość produktu wpływa nie tylko cena. Szczegółowo sprawdzili to naukowcy z Indiana University Kelley School of Business¹².

¹² Swan J.E., Combs L.J., *Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept*, „Journal of Marketing”, 40(2), 1976, s. 25 – 33, <https://doi.org/10.2307/1251003>.

Badacze poprosili grupę ludzi o przetestowanie dwóch różnych odtwarzaczy muzyki. Uczestnicy eksperymentu mieli ocenić jakość dźwięku. W związku z tym badanych podzielono na dwie grupy. Następnie naukowcy pokazali obu grupom ulotki z opisem odtwarzaczy. Pierwszy odtwarzacz był wyraźnie lepszy od drugiego. Członkowie pierwszej grupy dowiedzieli się, że z odtwarzacza korzystają m.in. profesjonalne studia nagraniowe. Parametry sugerowały, że urządzenie doskonale redukuje szumy i odznacza się dużym zakresem częstotliwości. Do drugiej grupy trafił zaś amatorski odtwarzacz o niskim spektrum częstotliwości i dużym poziomie szumów. Następnie naukowcy zaprowadzili badanych do pomieszczenia, w którym na biurku stał odtwarzacz, o którym przed chwilą przeczytali. Urządzenia różniły się od siebie również wyglądem. Profesjonalny odtwarzacz był zdecydowanie większy, miał więcej przycisków oraz pokręteł i przypominał konsolę DJ-a. Natomiast amatorski odtwarzacz poza podstawowymi guzikami przewijania, *play* oraz *stop* miał tylko pokrętkę regulującą głośność dźwięku, przez co wyglądał jak prymitywny odtwarzacz kaset magnetofonowych. Następnie badani nałożyli na uszy słuchawki i zaczęli słuchać muzyki.

Ulotka i konstrukcja odtwarzacza wzbudziły w uczestnikach pewne oczekiwania co do jakości dźwięku. Naukowcy chcieli sprawdzić, czy te oczekiwania wpłyną na doświadczenia badanych. Może pomyślisz, że eksperyment z założenia skazany był na porażkę. Przecież to jasne, że z profesjonalnego odtwarzacza popłynie muzyka lepszej jakości niż z odtwarzacza amatorskiego. Masz rację, jednak w tym wypadku oba urządzenia w rzeczywistości były identyczne. Nie różniły się niczym poza wyglądem i spreparowaną ulotką. Wewnątrz obudowy pracowały te same układy scalone i przetworniki. Zatem nie mogło być mowy o żadnej różnicy w dźwięku.

Po eksperymencie uczestnicy wypełnili krótką ankietę, w której zaznaczyli swoje odczucia dotyczące jakości dźwięku. Zgodnie z oczekiwaniami naukowców osoby słuchające muzyki na „profesjonalnym” odtwarzaczu oceniały jakość dźwięku znacznie wyżej niż osoby z drugiej, „amatorskiej” grupy. Osoby, które oczekiwały dźwięku gorszej jakości, taki właśnie dźwięk usłyszały. Natomiast osoby, które spodziewały się czystego i głębokiego brzmienia, właśnie takie usłyszały.

Okazało się, że nastawienie uczestników eksperymentu wpłynęło na ich doświadczenia. Z Twoimi klientami jest podobnie. Ich przekonania określają poziom zadowolenia z Twoich usług oraz produktów. Mówiąc wprost: klienci dostają, to czego oczekują. Wobec tego warto wiedzieć, jak modelować oczekiwania klientów, prawda?

Zanim jednak o tym porozmawiamy, pozwól, że opowiem Ci historię pewnego niezbyt roztropnego króla. Pigmalion był mitycznym władcą Cypru [13]. Jednak zamiast rządzeniem wolał zajmować się sztuką, szczególnie rzeźbiarstwem. Pewnego dnia wyrzeźbił z marmuru postać kobiety. Rzeźba była tak idealna i piękna, że król zakochał się w swoim dziele. Pigmalion całe dni spędzał w pracowni i rozpaczał z powodu jednostronnej miłości. Modlił się do bogów, aby ożywili martwy kamień. W rezultacie zaniedbał kraj i podwładnych, którzy umierali z głodu. Wreszcie bogini miłości Afrodyta zlitowała się nad Pigmalionem i Cypryjczykami i któregoś dnia tchnęła w posąg życie. Pigmalion poślubił kobietę, której nadał imię Galatea, i doczekał się potomka. W rezultacie Cypr odzyskał dawny blask.

Starożytni Grecy używali mitów jako nośnika dla ważnych lekcji. Mit o Ikarze uczy nas, że pycha poprzedza upadek, mit o Prometeuszu przypomina, że nie ma przewinienia bez kary, a mit o Syzyfie mówi, że czasami wszyscy potrzebujemy pomocy. A jaki morał wynika z mitu o Pigmalionie? Jeśli pragniesz czegoś wystarczająco mocno, Twoje pragnienia mogą się spełnić.

Nie zrozum mnie źle. Daleki jestem od wiary w hasła motywacyjnych guru oraz w to, że sama afirmacja zmieni Twoje życie. Ludzie nie wzbożają się poprzez powtarzanie słów „będę bogaty”. Życie tak nie działa. Jednak starożytni Grecy wiedzieli coś, co stosunkowo niedawno potwierdziliśmy eksperymentami: że oczekiwania kształtują rzeczywistość. To forma samospełniającej się przepowiedni i działa nie tylko w stosunku do przedmiotów, produktów oraz usług. Przekonali się o tym nauczyciele pewnej szkoły, w której eksperyment przeprowadził psycholog Robert Rosenthal¹³.

Na początku roku szkolnego naukowiec przeprowadził wśród uczniów test na inteligencję. Nie zdradził wyników testu nauczycielom, jednak podał nazwiska uczniów, którzy w tym roku mogą radzić sobie lepiej od pozostałych. Nauczyciele rzecz jasna domyślali się, że to właśnie te osoby wypadły na egzaminie najlepiej. Następnie Rosenthal zostawił klasę na cały rok. Gdy zbliżały się wakacje, wrócił i przeprowadził kolejny test. Ponownie okazało się, że uczniowie, którzy wcześniej wypadli lepiej, również tym razem uzyskali wyższe wyniki.

Nic nadzwyczajnego, pomyślisz. Przecież w każdej klasie są uczniowie lepsi i gorsi. Ci lepsi zazwyczaj już na początku roku odznaczają się większą wiedzą i inteligencją. Nic więc dziwnego, że ci sami uczniowie lepiej wypadają na końcowych egzaminach. Na ogół nie potrzebujemy naukowych badań, aby dojść do takich wniosków.

Tyle że Rosenthal oszukał nauczycieli. Uczniowie, których wskazał jako wyjątkowo inteligentnych, wcale tacy nie byli. Na początku roku nie napisali testu lepiej od pozostałych. Rosenthal najzwyczajniej w świecie wybrał ich losowo. Jednak to wystarczyło, by zaszcześcić w głowach nauczycieli pewne oczekiwania wobec garstki uczniów.

¹³ Rosenthal R., Jacobson L., *Pygmalion in the classroom*, „Urban Rev”, 3, 1968, s. 16 – 20, doi:10.1007/BF02322211.

Być może tym „wyjątkowym” osobom zadawali trudniejsze zadania i w ten sposób przyczynili się do lepszych wyników na koniec roku? Równie prawdopodobny jest inny scenariusz. Wykładowcy mogli po prostu dać wolną rękę wybranym uczniom i pozwolili im rozwijać się we własnym tempie. Tego nie wiemy. Wiemy jednak, że oczekiwania nauczycieli bezpośrednio przełożyły się na wyniki uczniów.

Na podstawie wspomnianego mitu i eksperymentu Rosenthal ukuł pojęcie „efektu Pigmaliona”. Psycholodzy określają w ten sposób sytuację, w której nasze oczekiwania wobec kogoś lub czegoś spełniają się. Wobec tego czas przyjrzeć się czynnikom, które kształtują oczekiwania.

Deepak Chopra, autor ponad 45 książek, powiedział: „Słowa kreują rzeczywistość. Słowa mają moc”. Choć brzmi to jak wróżba z chińskiego ciasteczka, niesie sporo prawdy. Wiedzą o tym dziennikarze, którzy umiejętnie dobierają słowa, aby wywołać zamierzony efekt. Przeczytaj poniższy fragment¹⁴:

Wskaźnik przestępczości w Gdańsku wzrósł przez ostatnie trzy lata. W 2017 r. zanotowano 16 177 przypadków przestępstw, a w 2018 r. — 19 400¹⁵.

Jakie masz oczekiwania wobec Gdańska? Z pewnością nie wyjdiesz na ulice po zmroku. Jednak czy powyższy fragment mówi cokolwiek więcej poza tym, że w mieście z roku na rok jest coraz bardziej niebezpiecznie? Czy masz wobec Gdańska jakiegokolwiek wyraźne odczucia? Wątpię. Jednak wystarczy inaczej dobrać słowa, aby Twój stosunek wyraźnie się zmienił. Spójrz:

¹⁴ Nieznacznie zmieniony fragment z eksperymentu opisanego w: Thibodeau P., Boroditsky L., *Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning*, „PloS one”, 6, 2011, s. 16782, doi:10.1371/journal.pone.0016782.

¹⁵ Dane fikcyjne.

Przestępczość jest bestią, która pustoszy Gdańsk. Wskaźnik przestępczości w tym niegdyś spokojnym mieście systematycznie wzrósł przez ostatnie trzy lata. W 2017 r. zanotowano 46 177 przypadków przestępstw, a w 2018 r. — 55 000. To oznacza, że jeśli mieszkasz w Gdańsku, co najmniej jeden z Twoich sąsiadów padł ofiarą napadu, kradzieży lub pobicia.

Czy tym razem masz silniejsze oczekiwania wobec miasta, które pustoszy bestia przestępczości? Założę się, że tak. Słowa „bestia”, „pustoszy”, „systematycznie”, „wzrost” oraz „ofiara” zmieniają Twoje nastawienie wobec Gdańska.

Zwróć uwagę, że oba fragmenty opisują tę samą sytuację, jednak robią to w różny sposób. Pierwszy fragment zdaje się suchą relacją faktów, natomiast drugi niesie pewien ładunek emocjonalny. W drugim fragmencie wykorzystałem słowa, które budzą konkretne skojarzenia. W ten sposób wywołałem Twoje uprzedzenie wobec atmosfery w mieście. Przyznaj, że skutecznie.

A teraz przeczytaj opis proszku do prania, który znalazłem w pewnym sklepie internetowym

Proszek Ariel Professional jest to proszek profesjonalny, jednak polecany również do użytku domowego. Opakowanie 13 kg wystarcza na wiele prań. Produkt ten dopiero płamy nawet w 20 °C dzięki zastosowanej technologii Actilift i dodatkowym składnikom wybielającym. Usuwa on wszystkie zabrudzenia — również te niewidoczne gołym okiem.

Niby wszystko się zgadza. Poznałeś kilka informacji na temat produktu. Jednak czy te informacje w jakikolwiek sposób Cię nastrajają? Czy kształtują Twoje oczekiwania wobec proszku? Nie sądzę.

Zobaczmy, czy możemy napisać to samo trochę lepiej. Zanim to zrobimy, powinniśmy jednak ustalić, kiedy klient jest najbardziej zadowolony z efektów proszku do prania. Możemy bezpiecznie założyć, że gdy ubrania są nieskazitelnie czyste i pachną polnymi kwiatami. W takim razie musimy „nastroić” czytelnika w odpowiedni sposób. Osiągniemy to dzięki konkretnym słowom.

Proszek Ariel Professional jest używany w pralniach i hotelach, czyli tam, gdzie nie ma miejsca nawet na najdrobniejsze zabrudzenia. Mimo że proszek stosowany jest przez profesjonalistów, Ty możesz używać go również w swoim domu. Opakowanie 13 kg wystarczy na wiele prań. Dzięki technologii Actilift opracowanej w laboratoriach Ariela proszek radzi sobie nawet z plamami w niskich temperaturach. To jednak nie wszystko. Mikrocząstki penetrują tkaninę i rozbijają nawet najbardziej uparte plamy oraz zabrudzenia, które widać tylko pod mikroskopem. Specjalny aromat zostawia przy tym na ubraniach zapach łąki po letniej burzy.

Zwróć uwagę, że w obu opisach chodzi o to samo, lecz drugi tekst nasycałem wyrazami, które zmieniają oczekiwania i nastawienia wobec produktu. Odniesienie do pralni, laboratorium i letnich zapachów buduje konkretny obraz w głowie czytelnika. Pralnia kojarzy się z czystością i profesjonalnym podejściem do usuwania zabrudzeń. Laboratorium przywołuje obraz dokładności i śnieżnobiałych fartuchów. Odwołanie do letniej łąki również kojarzy się jednoznacznie. Nie bez znaczenia jest tutaj słowo „penetruje”. Ma większą moc niż określenie „czyścić” czy „usuwać”. Ludzie intuicyjnie rozumieją, że penetracja oznacza głębokie przenikanie tkaniny. Zatem słowo „penetracja” kształtuje oczekiwania wobec produktu. W efekcie klient, podobnie jak uczestnicy eksperymentu z odtwarzaczem muzyki, otrzymuje proszek, jakiego oczekuje.

Naukowcy przeprowadzili szereg badań, które potwierdzają wpływ słów na wrażenia związane z produktem. Okazuje się, że nazwy potraw wpływają na ich smak. Na przykład „soczysty włoski filet z owoców morza” smakował klientom restauracji bardziej niż to samo danie, ale nazwane po prostu „filet z owoców morza”¹⁶.

Zazwyczaj sądzimy, że o poziomie zadowolenia klientów świadczy sam produkt: jego cechy, parametry techniczne oraz szeroko rozumiana jakość. Naturalnie to wszystko ma znaczenie, lecz wniosek, który wynika z tego rozdziału, mówi coś jeszcze. Słowa, jakich używasz, aby opowiadać o produkcie, mają znaczenie. Kształtują oczekiwania klientów, którzy zazwyczaj dostają to, czego oczekują. Wobec tego dobieraj słowa rozważnie.

Jednak na nic zdadzą się odpowiednie słowa, brak tarcia, a nawet to, że przeskoczysz oczekiwania klientów, jeśli nie zadbasz o ostatni element układanki, być może najważniejszy w całym zestawieniu. Zajrzyj do kolejnego podrozdziału, w którym znajdziesz ostatnią rzecz, jaka pomoże Ci zmienić klientów w ambasadorów Twojej marki.

POWTARZALNOŚĆ

W Księdze rekordów Guinnessa znajdziesz wiele ciekawych ludzi z jeszcze ciekawszymi cechami i umiejętnościami. Na przykład w 2012 r. Nick Stoerberl zdobył tytuł człowieka o najdłuższym języku. Dziesięć centymetrów w tym wypadku robi wrażenie. Ram Singh z Indii może pochwalić się najdłuższymi włosami — blisko 4,5 m. Amerykanka

¹⁶ Wansink B., Ittersum K., Painter J., *How descriptive food names bias sensor perceptions in restaurants*, „Food Quality and Preference”, 16, 2005, s. 393 – 400, doi:10.1016/j.foodqual.2004.06.005.

Maci Currin ma najdłuższe nogi na świecie — 134 cm. Wszystkie te czasami dziwne rekordy długości, wysokości i wytrzymałości bez wąpienia robią wrażenie. Jednak dla naszych rozważań najbardziej zaskakujący i tajemniczy jednocześnie jest rekord należący do Josepha Samuela Girarda.

Girard, w odróżnieniu od większości nazwisk w Księdze rekordów Guinnessa, był człowiekiem zwyczajnym. Niektórzy powiedzą, że przeciętnym. Jego rekord nie wynika z uwarunkowań biologicznych i genetycznych, z pewnością jednak ma wiele wspólnego z wytrzymałością.

Joe Girard urodził się 1 listopada 1928 r. w biednej sycylijskiej rodzinie. Jego ojciec, imigrant z Włoch, szukał szczęścia w Ameryce. Nie znalazł. Rodzina żyła na skraju ubóstwa. Z tego powodu Joe już jako dziecko musiał ciężko pracować. Zaczynał jako pucybut i dostawca gazet. Szybko rzucił szkołę i nie zdobył wykształcenia zawodowego. Gdy skończył 35 lat, znalazł pracę w salonie samochodowym Chevroleta w Detroit. Joe nie miał doświadczenia ani w handlu, ani tym bardziej w marketingu. Mimo to już pierwszego dnia w pracy sprzedał pierwszy samochód.

Girard był mężczyzną średniego wzrostu o gęstych, starannie zaczesanych włosach. Trudne dzieciństwo przysporzyło mu wielu siwych włosów, jednak Joemu nigdy nie brakowało energii. Ta cecha z pewnością pomogła mu stać się tym, kim się stał. Girard jest najlepszym sprzedawcą w historii.

W ciągu 15 lat Joe sprzedał 13 tys. samochodów (dokładnie: 13 001). W najgorsze dni swojej kariery podpisywał dwie umowy dziennie. Najlepszego dnia sprzedał 18 aut. W najlepszym miesiącu sprzedał 174 auta, a w najlepszym roku (czyli 1973) aż 1425 samochodów. W ten sposób jeden człowiek sprzedawał rocznie więcej aut niż 95% salonów

samochodowych w Stanach Zjednoczonych. Dotąd nikomu nie udało się pobić tego rekordu.

Najciekawsze jednak było to, że wielu klientów wracało do Joego po kolejne samochody. Detroit to motoryzacyjne zagłębienie Stanów Zjednoczonych. Motor City, bo tak mówią o mieście mieszkańcy, jest domem takich marek jak Ford, General Motors czy Chrysler. To sprawiało, że handel samochodowy już w latach 70. rozwijał się tu prężnie. W rezultacie co drugi mieszkaniec był jednocześnie właścicielem samochodu. Jednak gigantyczna konkurencja nie ułatwiała pracy sprzedawcom. Klienci mogli przebierać w samochodach i salonach, tak jak Ty w sklepach spożywczych wybierasz jabłka. Jedynie Joe Girard radził sobie wyśmienicie. Gdy stary chevrolet, którego wcześniej sprzedał Joe, trafił na złomowisko, właściciel w 99% przypadków dzwonił właśnie do niego i zamawiał nowy samochód.

Ale jak często można zmieniać samochód? Raz na siedem czy dziesięć lat. Zatem Joe nigdy nie znalazłby się w Księdze rekordów Guinnessa, gdyby polegał jedynie na stałych klientach. Na szczęście klienci Joego przyprowadzali swoich krewnych, przyjaciół, znajomych. Girard ułożył nawet teorię, która mówiła, że każdy zadowolony klient może przyprowadzić mu kolejnych 250 klientów. Na tym etapie jest już jasne, że Girard rzeczywiście był najlepszym sprzedawcą oraz marketerem w historii. Tajemnicą jednak pozostaje, jak ten pochodzący z ubogiej rodziny sprzedawca bez wykształcenia i doświadczenia tego dokonał.

Jego tajną bronią były konsekwencja, powtarzalność i wytrwałość. W pierwszych tygodniach pracy w salonie z własnej pensji Joe zatrudnił dwóch asystentów. Jednak nie odbierali oni telefonów ani nie pomagali podpisywać umów. Natomiast wysyłali pocztówki do zmotoryzowanych mieszkańców Detroit. Kartki trafiały do ludzi z różnych okazji: od Halloween, poprzez Boże Narodzenie, na pierwszym dniu wiosny kończąc. Asystenci Joego wysyłali 13 tys. kartek każdego

miesiąca. Joe nie opuszczał żadnej okazji, by sprawić przyjemność swoim przyszłym klientom. Szczególnie podekscytowany był w miesiącach, w które wypadało najwięcej świąt. W efekcie przyszli klienci Girarda dostawali co najmniej jedną kartkę w miesiącu. Kartki miały dwa zadania: sprawić przyjemność odbiorcy oraz dać znać, że istnieje ktoś taki jak Joe Girard — sprzedawca samochodów. Gdy przypadkowi ludzie stawali się klientami, Joe nie przestawał wysyłać im kartek. Ba, wysyłał je jeszcze częściej. W końcu teraz wiedział, kiedy dany klient obchodzi urodziny, imieniny oraz kiedy należy złożyć życzenia jego żonie. Gdy tylko nadarzyła się okazja, Joe z niej korzystał.

Ta strategia może wydawać się sprzeczna z logiką. W końcu takie podejście kosztowało Joego sporo pracy i pieniędzy. Zamiast wysyłać masę kartek, powinien skupić się na osobach, których samochody wkrótce trafią na złomowisko. W końcu jakie jest prawdopodobieństwo, że zwykła pocztówka przekona kogokolwiek do zakupu samochodu? Joe jednak intuicyjnie wyczuwał coś, o czym Albert-László Barabási dowiedział się dzięki analizom statystycznym,

Barabási jest fizykiem. Specjalizuje się w badaniach sieci bezskalowych. Przykładem sieci bezskalowych są internet i niektóre sieci społecznościowe. W skrócie o chodzi o sieci, które w pewnym momencie rozwijają się same bez jakiegokolwiek kontroli. Pewnego dnia następuje coś w rodzaju eksplozji i sieć gwałtownie się rozrasta. Takie sieci dostarczają naukowcom niezwykle dużej ilości danych. Barabási analizuje właśnie takie zbiory danych. Szuka zależności i związków przyczynowo-skutkowych.

Być może słyszałeś o efekcie motyla, który mówi, że trzepotanie skrzydeł owada na jednej półkuli może wywołać huragan na drugiej. To oczywiście wyolbrzymienie, jednak takich zależności w sieciach bezskalowych szuka Barabási. To czyni go wiarygodnym źródłem wiedzy. Wiedzy wolnej od spekulacji, założeń i przekonań. Tylko twarde dane.

Najciekawszych zależności Barabási doszukał się w najbardziej skomplikowanej sieci — ludzkich relacji. Swoje wnioski opisał w książce *The Formula: The Universal Laws of Success* [1]. Zdradza w niej pięć uniwersalnych zasad, które przyczyniają się do sukcesu. Również zawodowego. W jednym z rozdziałów analizuje kariery ponad 2000 naukowców i wynalazców. Od starożytności do dziś. Od da Vinci po Edisona.

Naukowiec ustalił, że większość z nich osiąga sukces i pozostawia po sobie ślad, nim skończy 39 lat. Rigoberta Menchú Tum odebrała Nagrodę Nobla w wieku 33 lat, odkrywca insuliny Frederick G. Banting w wieku 32 lat. Albert Einstein odkrył teorię względności w wieku 26 lat, a zaraz potem powiedział: „Osoba, która nie wniosła wkładu w naukę przed trzydziestym rokiem życia, nigdy tego nie zrobi”.

Takie wnioski nie napawają optymizmem. Wszystko wskazuje na to, że sukces, przynajmniej ten zawodowy, ma konkretny i dość krótki termin przydatności do spożycia. Jednak Barabási jest fizykiem i nie zadowala się pozorami. Być może związek wieku oraz sukcesu jest zaledwie korelacją, a nie jest przyczynowy. Tak jak związek liczby sprzedanych lodów z liczbą przypadków utonięć. Rzeczywiście wzrost sprzedaży lodów można powiązać z utonięciami. Jednak czy słodki deser może przyczynić się do nieszczęśliwych wypadków? Bardziej prawdopodobny jest fakt, że w upalne dni, gdy ludzie jedzą więcej lodów, jednocześnie częściej wchodzi do wody. W takim razie jasne jest, że statystycznie więcej ludzi ginie właśnie w ciepłe dni. Lody jednak nie przyczyniają się do tego. Są zaledwie związane ze statystykami utonięć.

Barabási założył, że wiek jest tym samym dla sukcesu, czym lody dla liczby utonięć. Związkiem, nie przyczyną. Dlatego przeszukiwał zbiory danych dalej. Aż wreszcie znalazł.

Przypomnij sobie ostatni duży projekt — najlepiej taki, który zabrał Ci co najmniej tydzień. Teraz przypomnij sobie, jak bardzo byłś

zaangażowany w ten projekt. Czy Twoje oddanie pracy rozkładało się w czasie równomiernie? To znaczy: czy taki sam zapał towarzyszył Ci na początku, w trakcie oraz na końcu pracy? Czy może bardziej angażowałeś się w projekt na początku, a z upływem czasu zaangażowanie malało, natomiast gdy zbliżał się deadline, znowu odzyskiwałeś werwę? Innymi słowy: zaangażowanie do pracy zmieniało się z czasem, niczym przejażdżka na rollercoasterze. Raz w górę, raz w dół, aby na końcu znowu poderwać się wyżej.

Do takiego samego wniosku doszedł Barabási. Za zawodowy sukces wcale nie odpowiada wiek. Wiek jest jedynie symptomem. W rzeczywistości sukces zależy od zaangażowania. Na początku kariery ludzie angażują się w pracę z większym zapałem. Rzecz jasna na ogół stawiamy pierwsze kroki na drabinie zawodowej kariery, gdy mamy ok. 25 lat. Lecz to nie wiek ma w tym wypadku kluczowe znaczenie. Na przykład okazało się, że naukowcy bez względu na wiek w pierwszych trzech latach akademickiej kariery publikują więcej prac naukowych aniżeli w kolejnych 20 latach. Innymi słowy: 60% naukowych publikacji przypadło na pierwsze lata pracy.

Teraz wyobraź sobie, że na każde urodziny kupujesz jeden los na loterii. Każdego roku Twoje szanse na wygraną są takie same. Równie niskie, bez względu na to, czy masz 25, czy 45 lat. A teraz wyobraź sobie, że na swoje 35 urodziny postanawiasz kupować jeden los w każdym kolejnym tygodniu. Raptem Twoje szanse na wygraną znacznie rosną. Tym razem zamiast jednego losu w roku masz ich ok. 50. To 50 szans na to, że trafi Ci się szczęśliwy los.

W 2000 r. kolekcjoner obrazów Heinz Berggruen sprzedał część swojego ogromnego zbioru niemieckiemu rządowi. Berugger wycenił obrazy Picassa, Braque'a, Cleese'a i Matisse'a na 100 mln euro. Choć kwota przyprawia o zawrót głowy, wartość rynkowa obrazów wynosiła dziesięć razy więcej. Dlatego o całej transakcji mówiono jako o darowiźnie.

Czy 86-letni kolekcjoner w ostatnich latach życia tak bardzo oderwał się od rzeczywistości? Bynajmniej. Berggruen mógł pozwolić sobie na tak hojny gest, ponieważ „darowizna” stanowiła zaledwie ułamek jego majątku. Jednak nie kwota zastanawia nas w tej historii najbardziej.

Zastanawiające jest to, jak jeden człowiek stworzył kolekcję większą niż niejedno muzeum. Kolekcjonerzy, kupując obrazy, traktują transakcje jako inwestycje. Często kupują obraz po niskiej cenie od malarza, który być może za jakiś czas stanie się wielkim artystą. Rzecz jasna prawdopodobny jest również scenariusz, że dzieło okaże się kiepską inwestycją. Jednak nie o to chodzi. Każdy obraz jest jak los na loterii. Im więcej obrazów zgromadzi kolekcjoner, tym większe ma szanse na wygraną, czyli na to, że trafi mu się cenne dzieło sztuki.

Tę samą taktykę wykorzystał Heinz Berggruen. Zebrał w swoich zbiorach wystarczająco dużo obrazów, z których część okazała się wygranymi losami. Dlatego mógł odsprzedać niewielką część kolekcji za „bezcen”. Taka taktyka ma wiele wspólnego z naukowcami oraz z wielkimi wynalazcami, którzy w pierwszych latach kariery tworzą i publikują wiele prac. W ten sposób rosną ich szanse na sukces.

Jak to wszystko ma się do Joego Girarda i pocztówek? Joe był jak Berggruen, jak naukowcy i wynalazcy, którzy aby odnieść sukces, publikowali pracę za pracą. Z tą różnicą, że Girard, zamiast publikować prace naukowe czy kolekcjonować obrazy, wysyłał pocztówki. Poza tym wysyłał je z równym zapałem na początku swojej kariery, w trakcie i na końcu. Konsekwencja, powtarzalność i wytrwałość były jego bronią. Girard nie umiał przewidzieć, czy trafi do klienta w momencie, gdy ten planuje zmianę samochodu. Podobnie jak Berggruen nie umiał przewidzieć, który obraz stanie się dziełem sztuki. Z tego powodu Girard w kółko powtarzał ten sam cykl. Ty również powinieneś.

Każdy kontakt między Twoją firmą a klientem to szansa na zwycięski los. Za każdym razem, gdy przeskakujesz oczekiwania, zmniejszasz tarcie lub kształtujesz oczekiwania klientów, kupujesz los na loterii. Nie każdy los okaże się zwycięski. Nie zawsze klient odwdzięczy Ci się viralowym postem na blogu lub obszerną recenzją. Nie każdy klient przyprowadzi kolejnego. Jednak to nie powinno mieć dla Ciebie znaczenia. Nie zniechęcaj się. Bądź konsekwentny. Zbieraj losy. Im więcej ich zgromadzisz, tym większe szanse na to, że klient Ci się odwdzięczy. Poleci Twoją firmę, Twój produkt lub Twoją usługę dalej. Stanie się ambasadorem Twojej marki.

Joe Girard wysyłał 400 kartek dziennie, ale w tym samym dniu sprzedawał 20 samochodów. Nie każdy klient restauracji In-N-Out staje się jej ambasadorem i przyprowadza nowych klientów. Dlatego w restauracji wszyscy klienci traktowani są jednakowo. Nadzwyczajnie. W ten sposób restauracja łapie każdy możliwy los. Niektóre losy wygrywają skromne, ale równie ważne nagrody: zwyczajne „dziękuję”, życzliwy uśmiech, szczere „na pewno tu wrócę”. Jednak raz na jakiś czas trafia się nagroda główna — ambasador marki. Nie tylko wraca po więcej, ale chce, aby inni dowiedzieli się o restauracji. Takich klientów tworzy się poprzez powtarzalne doświadczenia. Zapamiętaj to.

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 

Sprzedawaj więcej. Szybciej. Łatwiej

Czy wiesz, jak przebiega ścieżka zakupowa? Zaczyna się od rozpoznania potrzeby, potem następuje faza poszukiwania informacji i porównywania ofert, wreszcie dochodzi do zakupu. To jednak nie koniec. Jeśli towar lub usługa spełniły oczekiwania klienta, sięgnie po nie ponownie. Jeśli nie — odrzuci je, gdy znów pojawi się potrzeba uzupełnienia zapasów lub skorzystania z usługi. Ten schemat, oddający proces podejmowania decyzji przez konsumentów, działa właściwie w wypadku każdego człowieka i w odniesieniu do dowolnego zakupu — po prostu jest uniwersalny.

Najlepsi handlowcy doskonale wiedzą, że aby osiągać maksymalne wyniki sprzedażowe, muszą się zaopatrzyć w narzędzia, które pozwolą im zadbać o klienta na każdym z pięciu etapów procesu decyzyjnego. Możesz mieć te techniki od ręki i w komplecie — w tej książce bowiem znajdziesz zestaw gotowych narzędzi handlowych, które pomogą Ci zwrócić uwagę klienta, przekonać go do zakupu i zmienić w ambasadora marki. Zastosuj techniki opisane w tym poradniku, a klient nie tylko wybierze właśnie Twoją ofertę i wróci z kolejną potrzebą, ale też przyprorowadzi ze sobą kolejnych zainteresowanych!

Łukasz Hodorowicz — marketingowiec, który zmienia firmy zwyczajne w wyjątkowe. Małym i dużym firmom udziela wsparcia w zakresie nowoczesnego marketingu. Prowadzi szkolenia i konsultacje. Jest autorem podcastu i bloga *Marketing z głową*. Pisuje także do branżowych czasopism, takich jak „Sprawny Marketing”, „Nowa Sprzedaż” i „Marketer+”. Jest zarówno praktykiem, jak i teoretykiem marketingu.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



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

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9548-0



9 788328 395480

Cena: 59,00 zł