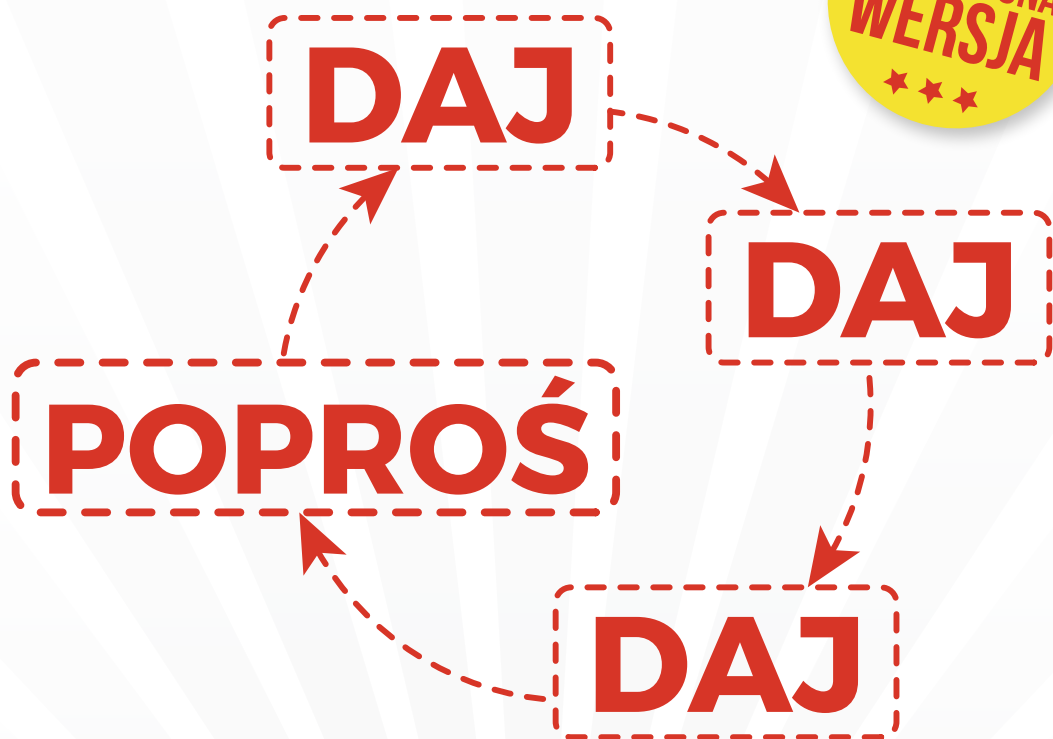


BESTSELLER NEW YORK TIMES A
GARY VAYNERCHUK

★★★★
ODŚWIEŻONA
WERSJA
★★★★



**EKONOMIA
WDZIĘCZNOŚCI**

EKONOMIA WDZIĘCZNOŚCI

GARY VAYNERCHUK



**EKONOMIA
WDZIĘCZNOŚCI**



*Dla mojej rodziny i przyjaciół,
ale zwłaszcza dla Lizzie i Mischy,
dwóch dziewczyn, które sprawiają,
że chce mi się oddychać.*

Tytuł oryginału: *The Thank You Economy*

Copyright © 2011 by Gary Vaynerchuk.

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers. All rights reserved.

Wydanie II, Polskie.

Copyright © for the Polish edition by OSMPOWER sp. z o.o.

Translation copyright by Helion (2013).

Warszawa, 2018

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

Redakcja i korekta: Marta Migas, Kamila Kruk

Skład i łamanie: Stanisław Tuchołka (www.panbook.pl)

Projekt okładki: Mateusz Broniarek

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

Autor oraz Wydawnictwo 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 Wydawnictwo nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

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

ISBN: 978-83-951844-1-3

Wydawnictwo:

OSMPOWER sp. z o.o.

ul. Nowogrodzka 50/515

00-695 Warszawa

www.osmpower.pl

shop@osmpower.pl

Wersja drukowana do kupienia na www.osmpower.pl

Spis treści

Wstęp od polskiego wydawcy	11
Podziękowania	13
Przedmowa	15
Część I	
Witamy w świecie ekonomii wdzięczności	19
1. O tym, jak wszystko się zmienia, poza naturą ludzką	21
2. Zacieranie linii na piasku	67
3. Dlaczego rozsądni ludzie odrzucają media społecznościowe i dlaczego robić tego nie powinni?	73
Część II	
Jak zwyciężyć?	113
4. Od szczytu: wpajanie właściwej kultury	115
5. Idealna randka: tradycyjne media spotykają się ze społecznościowymi	141
6. Siedzę na konju: o tym, jak Old Spice grał w ping-ponga, a potem upuścił piłeczkę	148

7. Intencje: jakość kontra ilość	159
8. Szok i podziw	171
Część III	
Ekonomia wdzięczności w akcji	181
9. Avaya: znaleźć się tam, gdzie są inni	183
10. AJ Bombers: komunikacja ze społecznością	188
11. Hotele Joie de Vivre: dbałość o rzeczy wielkie i małe	200
12. Irena Vaksman, lekarz chirurgii stomatologicznej: mała praktyka zjada zęby na mediach społecznościowych	210
13. Hank Heyming: krótki przykład właściwego wykorzystania kultury i intencji	221
Zakończenie	227
Część IV	
Ścinki	235
Garść refleksji...	237
Część V	
Jak zwyciężyć w świecie ekonomii wdzięczności? Skrócona wersja	271
Przypisy	275

Wstęp od polskiego wydawcy

Po co czytać tę książkę?

Bo to, o czym autor, Gary Vaynerchuk, napisał już ponad 5 lat temu, teraz w Polsce jest jeszcze bardziej aktualne.

Bo przy obecnym rozwoju mediów społecznościowych i coraz większej aktywności jaka się w nich odbywa, ekonomia wdzięczności jeszcze bardziej nabiera znaczenia.

Bo rozwijajcie się trendy indywidualizacji oferty, bycia bliżej klientów, słuchania ich, rozmawiania z nimi i brania ich zdania pod uwagę, powodują, że ekonomia wdzięczności jest nie tylko ciekawostką czy kaprysem, ale koniecznością.

Bo autor Gary Vee stosując je w praktyce jest obecnie uważany za jednego z największych guru, jeśli chodzi o media społecznościowe i ich używanie w biznesie.

Bo Gary nie tylko używa ekonomii wdzięczności, ale ni żyje.

Bo zastosowanie tego jednego podejścia, jakim jest ekonomia wdzięczności, sprawi, że twoja komunikacja z klientami, oferta, działania marki i twoja aktywność w mediach społecznościowych, a właściwie cały twój biznes rozwinie się.

Postanowiliśmyj odświeżyći wydać w Polsce, bo widzimy, jak wiele korzyści zastosowanie jej zasad przyniosło w naszym biznesie, w naszych klientów i kontrahentów oraz jak wielu przedsiębiorców w Polsce mogłoby zyskać, gdyby w swoim podejściu wprowadzili myślenie zgodne z ekonomii wdzięczności.

Zatem mamy nadzieję, że ty również staniesz się w Polsce praktykiem ekonomii wdzięczności, by każdemu z nas działało się lepiej.

Czytaj i działaj!

Kamila Kruk i Marcin Osman

Podziękowania

Taki, a nie inny kształt tej książki zawdzięczam wielu osobom, ale szczególnie chciałbym podziękować Debbie , Stephanie Land i Marcusowi Krzastkowi. Ta trójka miała taki sam wkład w jej powstanie jak ja sam.

Chciałbym również podziękować wszystkim pracownikom Harper Business i Vaynermedia, wspaniałym ludziom z Brooks Group i wszystkim moim przyjaciołom, którzy poświęcili swój czas, aby ją dla mnie przeczytać.

Serdecznie dziękuję za wsparcie wszystkim moim znajomym i członkom mojej rodziny, przede wszystkim mojej mamie, Tamarze, i ojcu, Sashy, którzy zawsze czuwają w moim narożniku. Gdyby nie odwaga mojego taty, nie mieszkałbym w tym wspaniałym kraju i nie byłbym w tym miejscu. Dziękuję również mojej niezwykłej siostrze Elizabeth, którą szczerze podziwiam, mojemu wspaniałemu bratu AJ-owi, który był i jest moim najlepszym przyjacielem, mojej żonie i córce, z powodu których nie chce mi się wychodzić rano z domu i zawsze spieszę się z powrotem, i mojej babci Ester – kocham Was.

Jestem również wdzięczny pozostałym członkom mojej rodziny: szwagrom Alexowi i Justynie, którzy są po prostu

fantastyczni, wspaniałej szwagierce Sandy, którą właśnie powitaliśmy w rodzinie, a także niesamowitym teściom Anne i Peterowi, którzy są ludźmi ze szczerego złota. Peter, mam nadzieję, że wszyscy Twoi przyjaciele i partnerzy biznesowi przeczytają tę książkę.

Podziękowania dla Bobby'ego i Brandona Warnke, moich przyjaciół na całe życie. A Wy, wszyscy moi Vayniacy* i fani, jesteście dla mnie całym światem!

Czy mogę jeszcze raz podziękować Stephanie Land? To najlepsza ghostwriterka na świecie. Uwielbiam ją.

* Vayniacy (ang. vayniacs) to zadeklarowani zwolennicy Gary'ego Vaynerchuka.

Przedmowa

Żyję według zasad ekonomii wdzięczności od pewnego dnia roku mniej więcej 1995, kiedy do sklepu z alkoholami, który prowadził mój tata, wszedł klient i powiedział: „Właśnie kupiłem butelkę Lindemans Chardonnay za 5,99, ale pocztą dostałem wasz kupon promocyjny, w którym cena tego wina to 4,99. Uznacie go? Mam rachunek”. Kierownik sklepu odpowiedział: „Nie”. Właśnie na kolanach ścierałem kurz z dolnych półek, spojrzałem w górę i zobaczyłem, że klient otwiera szerzej oczy, mówi c: „Naprawdę?”. Kierownik powtórzył: „Nie, nie. Musi pan kupić więcej butelek, aby za jedn zapłacić 4,99”. Kiedy klient wyszedł, podszedłem do kierownika i stwierdziłem: „Ten facet nigdy nie wróci”. Myliłem się, wrócił. Wrócił kilka miesięcy później – aby powiedzieć nam, że nigdy więcej nie zrobi u nas zakupów.

Żeby wszystko było jasne: nie byłem wcale bardziej uprzejmy niż ten kierownik, nie byłem też mięczakiem w sprawach biznesu. Niemniej jednak, choć byłem młody i miałem przed sobą jeszcze sporo nauki, to bez w tpienia wiedziałem z całą pewnością, że kierownik popełnił błąd. On uważał, że chroni sklep przed klientem chcącym nas wykorzystać, ja widziałem tylko, że straciliśmy okazję, żeby naszego klienta uszczęśliwić.

Nie zrozum mnie źle: zawsze postrzegałem biznes jako sposób na budowanie dziedzictwa i na uszczęśliwianie innych, ale biorę udział w tej grze także po to, aby zarabiać pieniądze, a nie tylko sprawiać wszystkim wokół przyjemność. Jestem chłopakiem, który potrafi zrywać kwiaty z ogródków i odsprzedawać je ich właścicielom. Moja chęć uszczęśliwienia tego klienta nie wynikała z czysto altruistycznych pobudek; chodziło mi o to, że zadowolony klient jest wart znacznie więcej niż jakikolwiek inny. Byłem wtedy przekonany, że siła, o której mówiłem, polega na jak najsilniejszej więzi z klientami, a to, co ci klienci mówią o nas, kiedy tego nie słyszymy, kształtuje naszą przyszłość.

Nie napisałem *Ekonomii wdzięczności* po to, aby zachęcić firmy i marki do lepszego traktowania swoich klientów. Napisałem ją, bo to, co uważałem za prawdziwe wtedy, obecnie okazuje się jeszcze prawdziwsze. Tak działa moja intuicja. Dlatego właśnie wiedziałem, że powinienem sprzedać wszystkie karty baseballowe i zająć się kolekcjonerskimi zabawkami. Dlatego w 1997 roku założyłem WineLibrary.com – wtedy, kiedy nikomu nawet nie przyszłoby do głowy, że lokalny sklep monopolowy mógłby mieć stronę w internecie. Dlatego w 1999 roku, kiedy wszyscy nadal mieli obsesję na punkcie Francji, Kalifornii i Włoch, postanowiłem zająć się winami z Australii i Hiszpanii. Dlatego wiedziałem od razu, że należy korzystać z Internetu i że wlogi to świetny pomysł. I dlatego wiem, że mam rację także teraz.

Chcę, żeby ludzie, którzy kochają prowadzenie firm i ich budowanie tak bardzo jak ja – niezależnie od tego, czy są przedsiębiorcami, prowadzą małe firmy, czy pracują dla spółek z listy Fortune 100 – zrozumieli to, co tacy zwolennicy nowinek jak ja widzieli już w tej chwili – że wkroczyliśmy w nową erę, w której rozwijanie silnych relacji z klientami ma kluczowe

znaczenie dla sukcesu marki czy przedsiębiorstwa. Przez zbyt wiele dziesięcioleci wślaczaliśmy innym do głów nasze komunikaty. Dobra inicjatywa marki – owa nie polega już na zwykłym, jednokierunkowym wpychaniu komunikatu prosto w gardło klienta. Aby taka inicjatywa była skuteczna, musi spowodować powstanie emocjonalnej interakcji.

Otwarta, szczerą komunikacją jest kluczem do dobrych relacji interpersonalnych i podobnie kluczowe znaczenie ma dla kontaktów marki czy – y z klientami. Ludzie pokochali media społecznościowe, ponieważ komunikowanie się sprawia im przyjemność, tym się przecież wszyscy zajmujemy. To dlatego tworzyliśmy rysunki na skałach. Dlatego używaliśmy sygnałów dymnych. Dlatego właśnie tak przełomowe stało się wynalezienie druku. A jeśli ktoś kiedyś opracuje narzędzie, które umożliwi nam porozumiewanie się drogą telepa – to także całkowicie je zaakceptujemy. W jaki sposób do tego rodzaju innowacji przystosuj się – y? Nie mam pojęcia. Ale na pewno to zrobi , bez cienia w – tpliwości. Przynajmniej te, z którymi ja jestem zwi – zany.

W międzyczasie natomiast – y każdego rodzaju i wielkości, powinny zacząć pracować u podstaw, aby nawi – zać kontakt ze swoimi klientami i uszczęśliwić ich, nie dlatego, że zmiany nadchodzą – zmiany już mają miejsce. Wyobraź sobie, ile osób usłyszałoby, że straciliśmy niezadowolonego klienta, gdyby człowiek, któremu nie udało się wiele lat temu zrealizować kuponu w Wine Library, miał telefon komórkowy z aplikacjami T – era i Facebooka. Co więcej, zmiany, które dostrzegamy w tej chwili, to tylko pierwsze małe pęcherzyki powietrza na powierzchni wody. Pla – ormy konsumenckie są jeszcze w powijakach – wiele z czytających tę ksi – żkę osób prawdopodobnie dobrze pamięta świat przed er – internetu. Przemiany kulturowe, które zostały zainicjowane przez social

media, już teraz mają duży wpływ na strategię marek, ale ostatecznie to rynek, którym zależy na konkurencyjności, będą musiały zmienić swoje podejście do wszystkiego, od zasad zatrudniania, przez obsługę klienta, aż po kwestie budżetowe. Oczywiście nie zrobi tego wszystkie naraz. Musi się jednak tak stać, ponieważ nie ma możliwości zmniejszenia ogromnej prędkości, z jaką za sprawą technologii pędzimy w kierunku ekonomii wdzięczności. Według mnie to dobrze. Mam nadzieję, że po przeczytaniu tej książki zgodzisz się ze mną.

Część I



Witamy w świecie
ekonomii
wdzięczności



Rozdział 1

O tym, jak wszystko się zmienia, poza naturą ludzką

Zastanów się, kiedy ostatnio ktoś zrobił dla ciebie coś miłego. Nie chodzi mi o zwykłe przytrzymanie drzwi; mam na myśli opiekę nad psami podczas twojej weekendowej nieobecności czy czterdziestominutową podróż samochodem, aby odebrać cię z lotniska. Co wtedy poczułeś? Pewnie wdzięczność, a może nawet diabelną radość, że znasz kogoś, kto z twojego powodu porzuca własne zajęcia. Gdyby nadarzyła się okazja, na pewno byś się odwzajemnił. Może nawet nie czekałbyś na taką okazję – może po prostu natychmiast zrobiłbyś coś, co by tę osobę uszczęśliwiło i pokazało twoją wdzięczność. Większość z nas przyznaje, że mieć taką osobę to jak posiadać dar, którego nie należy przyjmować za pewnik.

Tak naprawdę żadnych relacji nie należy przyjmować za pewnik. Relacje są tym, o co chodzi w życiu, i już. To, w jaki sposób pielęgnowujemy nasze relacje z innymi, jest często najważniejszym czynnikiem określającym nasz sposób życia. W biznesie jest identycznie. Prawdziwe interesy robi się nie na posiedzeniach zarządu; robi się je nad niedojedzonym talerzem skrzydełek na ostro w jakimś barze czy w antrakcie podczas przedstawienia na Broadwayu. Robi się je dzięki

entuzjastycznemu powitaniu, niespodziewanej rekomendacji czy dzięki propozycji skorzystania z naszej taksówki, kiedy pada deszcz. S one owocem male kich osobistych interakcji, dzięki którym prezentujemy sobie nawzajem, kim jesteśmy i w co wierzymy. Owocem chwil szczerości, rodz cych pozytywne uczucia i buduj cych zaufanie oraz lojalność. A teraz wyobraź sobie, że mógłbyś nawi zać takie interakcje i rozszerzyć je na setki, tyś ce, a nawet miliony ludzi tworz cych bazę twoich klientów albo nawet lepiej – bazę twoich potencjalnych klientów. Wiele osób uzna, że osi gnienie takiego efektu jest niemożliwe i jeszcze pięć lat temu byłaby to prawda. Dziś jednak – przyjmuj c, że używamy odpowiednich narzędzi we właściwy sposób – zwiększanie skali tych interakcji jest nie tylko możliwe – ono jest konieczne. Prawda jest taka, że y i marki, które nie zechc takich działań spróbować, postawi pod znakiem zapytania nie tylko własny rozwój, lecz także – w dłuższej perspektywie – sam fakt swojego istnienia.

Dlaczego? Bo gdy przychodzi co do czego, jedynym, co nigdy się nie zmienia, jest natura ludzka. Maj c wybór, wszyscy będą starać się spędzać czas z tymi, których lubi . A jeśli miałyby się to okazać celowe i praktyczne, to będą także chętniej kupować różne rzeczy od ludzi, których lubi , i właśnie z nimi robić interesy. A teraz mog tak zrobić. Media społecznościowe umożliwiły klientom interakcję z w sposób, który często przypomina interakcje z przyjaciółmi i rodzin . Ci, którzy jako pierwsi pod żaj za nowinkami technologicznymi, już skorzystali z szansy regularnego komunikowania się z a z każd chwil coraz więcej osób z zaciekawieniem korzysta z tej możliwości. Być może nie dostrzegasz jeszcze skutków tego ruchu, ale ja tak. Widzę je codziennie. Oparte na zaufaniu relacje i powi zania tworzone za pomoc mediów społecznościowych staj się

dwiema subtelnymi, ale szybko rozwijaj cymi się siłami naszej gospodarki. Niezbędne jest to, aby marki i y nauczyły się prawidłowo i w sposób autentyczny wykorzystywać media społecznościowe do tworzenia indywidualnych relacji z klientami ze swojej bazy – niezależnie od jej wielkości – aby móc wyraźnie, teraz i w przyszłości, zaznaczać swój obecność na rynku.

Media społecznościowe to więcej niż media

Tak w ogóle, nie przepadam za określeniem „media społecznościowe”. To błędna nazwa, która doprowadziła do mnóstwa nieporozumie . Za jej przyczyn menedżerowie, marketerzy, dyrektorzy generalni i dyrektorzy ds. marke uznali, że mog korzystać z serwisów społecznościowych do publikowania swoich komunikatów w taki sam sposób, w jaki robi to przy użyciu tradycyjnych pla orm medialnych, takich jak prasa, radio, telewizja czy reklama zewnętrzna, i oczekiwać podobnych rezultatów i zysków. Ale to, co nazywamy mediami społecznościowymi, to nie media ani nawet nie pla orma. To ogromna zmiana kulturowa, która silnie zmody owała sposób korzystania z internetu – najdoskonalszej pla ormy, jak kiedykolwiek wynaleziono. Niestety, kiedy przedstawiciele świata biznesu myśl o działaniach marke owych na portalach społecznościowych, takich jak YouTube, Facebook, T er, Foursquare czy DailyBooth, to chodzi im o korzystanie z mediów społecznościowych, więc i ja będę stosował ten termin.

Dobre wieści są kwestią względną

Nareszcie mamy sposób na to, aby naprawdę nawiązać kontakt z naszymi klientami, aby usłyszeć, czego potrzebują i co myślą, czy nasz produkt się sprawdza, czy nie! Nareszcie pojawiła się szansa stworzenia dostosowanych do potrzeb konkretnych klientów kreatywnych kampanii, których działanie opiera się nie tylko na wpychaniu naszego komunikatu w zbiorowe gardło naszych klientów! Don Draper wpadłby w radosne delirium i upuściłby swój szklaneczkę whisky, gdybyś poinformował go, że jego agencja nie musi już powoływać grup fokusowych, aby ustalić, czego ludzie potrzebują. Pomyśl o kwotach, jakie menedżerowie marki mogliby przez dziesięciolecia zaoszczędzić na marce sondażowym i innych klasycznych technikach badawczych, które przez te wszystkie lata nie na wiele się przydały, skoro ryzyko niepowodzenia rynkowego dla nowych produktów nadal szacowane jest na poziomie 60–90 proc.; oni na pewno na dzisiejszych sceptyków niedoceniających markę za pośrednictwem mediów społecznościowych spojrzeliby spod oka za to, że słyszycie doskonałe wieści, sceptycy ci nie potrafią ich rozpoznać. O dziwo jednak, wiele osób nie chce słyszeć tych wieści. Jeśli prawdą jest, że marka spersonalizowana szybko staje się jednym z najistotniejszych sposobów dotarcia do klientów, oznacza to, że bardzo wiele będzie w kości musiało przejść totalną transformację kulturową, aby nadal liczyć się na rynku. To myśl, którą większość szefów w korporacjach przyjmuje z mniej więcej takim entuzjazmem, jakim wykazałby się zapewne koszykarz Dwyane Wade postawiony twarzą w twarz z niezaprzeczalnym dowodem na to, że koszykówka przestała istnieć i jedyną grą, jaka pozostała,

jest hokej*. Należy jednak pamiętać, że nie tak dawno temu większość posiadaczy domowych komputerów używała ich niemal wyłącznie w roli maszyn do pisania i konsol do gier. W 1984 roku za chwalenie się nowym makiem można było zostać zamkniętym w szkolnej szatni; w 2007 roku, pokazując nowego iPhone'a, można było się już załapać na gorącą randkę. Kultura się zmienia, a biznes musi zmieniać się razem z nią lub zginąć.

Dlaczego generalizuję?

Bo jeśli dam Ci palec, to weźmiesz całą rękę.

W 1998 roku stwierdziłem: „Zginiesz, jeśli Twoja firma nie będzie obecna w internecie i jeśli nie zaczniesz handlować w sieci”. Czy była to prawda? Nie, ale chłopie, czy możesz w 2017 roku wyobrazić sobie obecność w biznesie bez obecności w sieci?

Wolę posłużyć się terapią szoków, aby przyciągnąć twoją uwagę, a następnie przypomnieć, że biznes rzadko wymaga podejścia typu „wszystko albo nic”, zamiast ryzykować, że nie potraktujesz sprawy wystarczająco poważnie.

Niestety, wielu specjalistów od marketingu i liderów biznesu nie dostrzega zachodzących zmian. (Nie takich, które dopiero nadchodzą, czy też takich, które powoli zaczynają się materializować. Tych, które już się dzieją!). Obserwuj ich!

* We wczesnych wersjach manuskryptu jako przykład podawałem tu LeBrona Jamesa, ale – jak wiadomo – fani sportu – wszystko się zmienia.

interesy robione na Twitterze, Facebooku i MyYearbooku i Foursquare, i mówi z pogard: „Udowodnij to”.

Z przyjemności. W tej księżce przeczytasz o dużych i małych, działających w różnych branżach, które z dumą dzielą się tym, jak skutecznie poprawiły swoje wyniki. Wskażemy, jak rozszerzają i zwiększają skalę relacji nawiazanych dzięki mediom społecznościowym. Wszystkie te przykłady stanowią niezaprzeczalny dowód na to, że otwarcie kanałów komunikacji z klientami i obsługa ich w zindywidualizowany, opiekuńczy sposób, sprawiają, że czują się docenieni, przynosi nieważne – dużym czy małym, realne korzyści. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby takie wysiłki podjęła każda firma i osiągnęła podobne wyniki. Media społecznościowe sprawiają, że internet staje się otwartym, równym dla wszystkich polem gry, na którym wszelkie granice rozpowszechniania naszych komunikatów i świadomości naszej marki narzucamy sobie sami.

Tajemnicą sukcesu o których piszę wyżej, jest to, że w pewnym momencie zorientowały się one, jak wykorzystać w praktyce wiele pomysłów, które chciałbym w tej księżce wyjaśnić, a którymi są:

- ♦ elementy składowe niezbędne do stworzenia silnej, budującej dziedzictwo kultury organizacyjnej w
- ♦ doskonałe połączenie mediów społecznościowych i tradycyjnych podczas opracowywania strategii marki;
- ♦ korzystanie z dobrych intencji, aby wszystko zaczęło prawidłowo funkcjonować;
- ♦ szokowanie i wzbudzanie respektu klientów, bez inwestowania ogromnych pieniędzy, tylko wkładając w to mnóstwo serca.

Ponadto tych nie powstrzymał strach, nie powstrzymały też argumenty których wielu liderów używa odrzucając efektywność social mediów. W tej księżce stawię czoła najpowszechniejszym z tych argumentów i wyjaśnię, dlaczego są one nielogiczne.

Oczekiwania klientów zmieniają się drastycznie, a media społecznościowe zmieniły sposób, w jaki musimy – MUSZĄ – odnosić się do klientów. Od tej chwili relacje między firmą a klientem będą wyglądać zupełnie inaczej, niż wyglądały jeszcze w niedalekiej przeszłości.

Serce i dusza firmy

W jaki sposób ludzie poznają, że wzajemnie się lubią? Rozmawiają. Wymieniają idee. Słuchają siebie nawzajem. I w końcu tworzy się relacja. Proces ten nie różni się od budowania relacji z klientami. Jeśli intencje twojej organizacji są szersze niż tylko sam akt sprzedaży produktu lub usługi i ma ona wystarczająco dużo odwagi, aby odsłonić swoje serce i duszę, ludzie zareagują. Przyjdą ci się. Będą cię lubić; będą rozmawiać i będą kupować.

Ankieta przeprowadzona wśród rodziców przygotowujących się w 2010 roku do zakupów związanych z nowym rokiem szkolnym wykazała, że zdaniem 30 proc. spośród nich serwisy społecznościowe będą miały wpływ na to, co kupi. W innej ankiecie, przeprowadzonej na początku grudnia 2009 roku, 28 proc. rodziców potwierdziło, że na ich decyzje zakupowe miały wpływ serwisy społecznościowe, 6 proc. przyznało, że w wyborze określonego produktu pomogły im treści zamieszczone przez znajomego na Facebooku,

a 3 proc. – że zrobiło to pod wpływem tweeta od przyjaciela. W chwili kiedy czytasz tę książkę, wskaźniki te są już znacznie wyższe. Coraz więcej ludzi prowadzi interesy i podejmuje decyzje konsumenckie, bazując na tym, o czym była mowa w serwisach społecznościowych. Chodzi o to, że ludzie nie rozmawiają o sprawach, na których im nie zależy. A wobec tego twoja w tym głowa, aby sprawić, żeby zaczęło im zależeć, czyli w pierwszej kolejności to tobie musi zacząć zależeć.

Kiedy zaczynałem przygodę z Twitterem, nie istniała świadomość mojej marki, nikt nie wiedział, kim jestem. Aby zbudować markę, zacząłem inicjować rozmowy, których tematem było coś, na czym zależało mi wyjątkowo. A tym czymś były wina. Używałem SearchTwittera (zwanego wtedy Summize.com), aby znaleźć wzmianki o Chardonnay. Widziałem, że inni zadają pytania, więc im odpowiadałem. Nie wkleiłem linka do WineLibrary.com i nie przyznałem się, że sprzedaję Chardonnay. Jeśli użytkownicy wspominali, że piją Merlot, udzielałem im rekomendacji odnośnie do Merlota, ale nie wspominałem, że mogą go kupić za pośrednictwem mojej strony internetowej. Nie starałem się zrealizować transakcji zbyt wcześnie, jak jakiś początkujący dziesiętnastolatek; przede wszystkim inwestowałem w daną relację. W końcu inni zaczęli zauważać moje komentarze i pomyśleli: „O, hej, to ten cały Vaynerchuk, który zna się na Chardonnay. Och, świetnie, prowadzi program o winie – rzućmy okiem. Hej, on jest zabawny. Lubię go, ufam mu. I patrzcie: sprzedaje wina. Bezpłatna dostawa? Więc kupmy butelkę o, tego tu...”. Tak właśnie wygląda

„po pierwsze dbałość o klienta”, a nie „po pierwsze sprzedaż”, i w ten właśnie sposób zbudowałem swój markę.

Tak właśnie rozumiem odstonięcie serca i duszy. Możesz obniżyć cenę tylko do ograniczonego poziomu; możesz udoskonalic swój produkt czy usługę tylko do ograniczonego poziomu jakości; możesz zwiększyć swój budżet reklamowy również tylko do ograniczonego poziomu. Twoje serce jednak nie jest niczym ograniczone. Być może oczekiwanie aż tak emocjonalnego zaangażowania w biznes nie brzmi zbyt rozsądnie, ale hej, ile osób trzy lata temu pomyślałoby, że zainteresuje je wirtualna farma? A przecież w Farmville w szczytowym okresie grało 85 milionów osób.

Zdaję sobie oczywiście sprawę z tego, że istnieją pewne granice; rozszerzanie indywidualnych relacji i zatrudnianie pracowników zabiera czas i pieniądze. W tej chwili może udowodnię ci jednak, że jeśli wydajesz pieniądze na media społecznościowe, to tak naprawdę nie inwestujesz w platformę – inwestujesz w kulturę i w klientów, którzy mogą w przyszłości stać się ambasadorami twojej marki. Przyjrzymy się zwrotowi z inwestycji i porozmawiamy o tym, jak liczyć się z każdym groszem. Najlepiej jednak, jeśli twoim celem będzie „nie porzucać żadnej interakcji”, bo to, co opłaca się najbardziej, to twoja gotowość, aby pokazać innym, że ci zależy – na nich, na ich doświadczeniach z tobą, na ich potrzebach.

I wcale nie jest to tak sentymentalne, jak mogłoby się wydawać. Tak właśnie funkcjonował do niedawna świat biznesu. Uważam, że żyjemy w czasach początku dramatycznej zmiany kulturowej, która prowadzi nas z powrotem do punktu wyjścia. Świat, w którym obecnie żyjemy i pracujemy, działa w sposób zaskakująco podobny do tego, jaki znali nasi

pradziadkowie. Media społecznościowe zmieniły nasz świat w jedn globaln wioskę, zdominowan (jak wszystkie pełne życia wioski w przeszłości), przez siłę relacji, walutę troski i siłę komunikacji nieformalnej. Abyśmy teraz i w przyszłości mogli odnieść sukces, musimy koniecznie pamiętać o tym, co sprawdzało się w przeszłości.

Kiedy troska oznaczała biznes

Jeśli masz szczęście i możesz spędzać czas z osiemdziesięcio- czy dziewięćdziesięciolatkami, którzy nadal mają sprawny umysł i dobrą pamięć, to niewątpliwie usłyszysz ich uwagi na temat tego, jak zmienił się świat od czasów, kiedy byli młodzi. Większość osób w podeszłym wieku jest w stanie dostrzec wiele dziedzin, w których świat się zmienił na lepsze, ale często z więcej niż odrobiną żalu wspominają czasy, kiedy wszystko toczyło się wolniej, gdy ludzie znali swoich sąsiadów – kiedy zarówno obcy, jak i znajomi traktowali się wzajemnie uprzejmie i z szacunkiem (nawet jeśli wcale się tak nie czuli). Wspominają również czasy, kiedy sklepikarze i właściciele lokalnych za punkt honoru stawiali sobie, aby znać twoje nazwisko i sprawić, abyś wchodząc do nich, czuł się jak w domu. Tego się od nich wymagało. Niezależnie od tego, czy mieszkałeś w małym miasteczku, czy też w jednej z małomiasteczkowych społeczności w dzielnicy wielkiego miasta, było bardziej niż prawdopodobne, że właściciele czy szefowie całe twoje życie.

Wtedy nie trzeba było zachęcać ludzi do kupowania lokalnych produktów. W zasadzie tylko takie produkty były dostępne. Jeśli twoja mama kupowała mięso w sklepie rzeźnika Boba, to całkiem prawdopodobne, że i ty robiłeś tam

zakupy. Rzeźnik Bob znał twoją rodzinę, wiedział, co wam smakuje, wiedział także, że w zimie powinien odkładać dla was kość od szynki, aby cotygodniowa grochówka smakowała tak, jak trzeba. To, jak rzeźnik Bob traktował cię, gdy wchodziłeś do jego sklepu, było tak samo istotne jak jakość jego mielonej wołowiny. I nie było tak tylko dlatego, że wystarczyło przejść trzy przecznice dalej, aby sprawdzić, jak przedstawia się oferta sklepu rzeźnika Billa. Chodziło o to, że gdybyś nie był zadowolony z obsługi – gdyby na przykład Bob odmówił zwrotu pieniędzy za świeżute kie steaki, które po twoim powrocie do domu okazały się nie tak znowu świeżute kie – to dałbyś upust swojej wściekłości na zebraniu komitetu rodzicielskiego, zwi zku zawodowego czy lokalnego klubu. To byłby dla rzeźnika Boba najgorszy koszmar, zwłaszcza jeśli członkowie komitetu rodzicielskiego, zwi zkowcy czy członkowie klubu stanowili znaczną część jego klientów. Utrata jednego niezadowolonego klienta mogła często oznaczać utratę dziesięciorga jego krewnych i znajomych. W małych, połączonych silnymi więzami społecznościach z dawnych lat dziesięć osób oznaczało znaczne przychody. Firmy trwały lub upadały na podstawie tego, co się o nich mówiło, i na podstawie wpływu, jaki wywierali na siebie wzajemnie ludzie. Oznaczało to, że każdy, kto stawał w drzwiach, musiał mieć poczucie, że jest kimś znaczącym. Rzeźnik, piekarz, producent świec – do licha, każdy, kto miał do czynienia z klientami – musiał być tak przyjazny, uprzejmy i, jeśli było to konieczne, pokorny, jak każdy inny, jeśli nie bardziej.

Była to epoka, w której wszystko pozostawało w rękach jednej rodziny przez kilka pokoleń. Często nie była wyjątkiem sposobem na zarabianie pieniędzy, była czymś, z czym jej właściciele i osoby nią zarządzające ściśle się utożsamiali i z czego byli dumni. Kiedy wszystko było stosunkowo nowe,

prochodzący ludzie często dbali o nią tak, jakby od tego zależało ich życie, ponieważ, cóż, rzeczywiście tak było. Firma była dla nich przepustką do amerykańskiego snu. Była tym, co miało zapewnić przyszłość ich dzieciom. Wiązała się z długiem; miała być tym, co po sobie zostawi. I w końcu, kiedy przechodzili na emeryturę, nadal pewnie żyli wśród ludzi, z którymi przez wiele lat robili interesy. Ich klienci nie byli tylko chodzącymi klientami, to byli przyjaciele i klienci dbali. I to bardzo.

Komunikacja nieformalna traci głos

Świat, jaki znali nasi dziadkowie i pradziadkowie, w którym relacje międzyludzkie i komunikacja nieformalna mogły mieć bezpośredni wpływ na osobistą i zawodową reputację danej osoby oraz na sukces lub porażkę jej biznesu, zaczął zanikać w okresie od połowy lat dwudziestych do boomu po II wojnie światowej, w czasach gdy zwykli ludzie, tacy jak rzeźnik Bob, zaczęli kupować pierwsze samochody. Mniej więcej w połowie ubiegłego wieku rozwój gospodarczy spowodował wzrost zamożności społeczeństwa i wielu członków tego społeczeństwa wyjechało na przedmieścia samochodami, na które mogli sobie pozwolić, po nowych, specjalnie dla nich zbudowanych autostradach. Z biegiem czasu Amerykanie zaczęli uciekać nawet dalej, na tereny podmiejskie. Wszędzie było pełno parkingów i centrów handlowych, które miały służyć rozrastającym się społecznościom ludzi dojeżdżających do pracy w miastach. Dla wielu z nich osiągnięcie nowego statusu wiązało się z chęcią zapewnienia sobie jak największej odległości od innych, najlepiej za pomocą płotu.