

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość

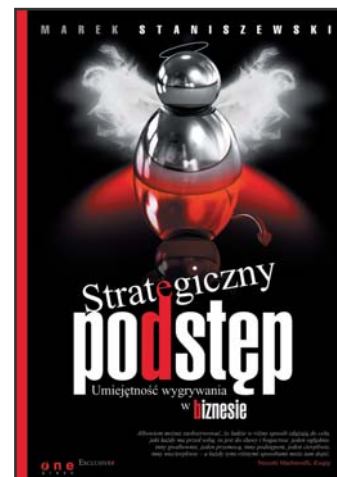

 Promocja

## Strategiczny podstęp. Umiejętność wygrywania w biznesie

Autor: Marek Staniszewski

ISBN: 978-83-246-2223-8

Format: A5, stron: 216



*Albowiem można zaobserwować, że ludzie w różny sposób zdążają do celu, jaki każdy ma przed sobą, to jest do sławy i bogactwa: jeden oględnie, inny gwałtownie, jeden przemocą, inny podstępem, jeden cierpliwie, inny niecierpliwie – a każdy tymi różnymi sposobami może tam dojść.*

Niccolò Machiavelli, Książę

Gdyby w Twoim otoczeniu łatwe do przewidzenia było powiązanie przyczyn i skutków, gry konkurencyjne zawsze odbywały się zgodnie z zachowaniem zasad fair play, działania konsumentów cechowały racjonalizm i zdrowy rozsądek, światowa ekonomia nie płatała figli w najmniej odpowiednich momentach, a wolny rynek charakteryzował się wiecznym ładem, przejrzystą strukturą i ustalonymi zasadami, właśnie wtedy nie potrzebowałbyś strategii. I tylko wtedy.

Twój światopogląd strategiczny powstaje w warunkach chaosu, nieładu i braku uporządkowania. Przeszłość w żaden sposób nie pomaga w zrozumieniu sytuacji obecnej, nie mówiąc już o próbie przewidzenia tego, co może zdarzyć się jutro. Żyjesz w rzeczywistości pełnej napięć, niepewności i oczekiwania na nieznanne. W rzeczywistości fascynującej i wymagającej. W świecie, w którym albo Ty przechytysz rynek, albo on przechytzy Ciebie. Każda decyzja, posunięcie czy nawet ruch jedynie zwiększają ogólne zamieszanie. Co więc powinieneś zrobić? Czekać, aż wszystko minie? Nie minie. Walczyć wręcz? Zawsze znajdą się silniejsi. Przekonywać i tłumaczyć? Wszędzie roi się od słów. Rozwiązanie jest jedno... Fortel!

Od strategii do działania:

- akcja i jej konsekwencje, czyli filozofia czynu;
- manewr taktyczny jako część strategicznego myślenia;
- porażka i niepowodzenie szansą na sukces;
- zdobywanie przewagi nad konkurencją;
- relacje z konsumentami i prosumentami (klientami trochę bardziej...);
- różne rodzaje strategii i podejmowanych aktywności.

# Spis treści

Dlaczego „Strategiczny podstęp”?	9
----------------------------------	---

## CZĘŚĆ PIERWSZA: INSPIRACJE

Dlaczego potrzebujemy dziś strategicznego światopoglądu?	13
--	----

Czym jest strategia i skąd pochodzi?	19
--------------------------------------	----

Clausewitz czy Gandhi?	35
------------------------	----

Kryzys jako szansa na rozwinięcie skrzydeł	51
--	----

Nie bądźcie pazerni! I pozwólcie się znaleźć	61
--	----

Wielki kawowy mit albo jak zarządzać znaczeniem marki	77
---	----

## CZĘŚĆ DRUGA: DYWAGACJE

Czego słuchała Joanna d’Arc? Czyli estetyczna strona konsumpcji	95
---	----

Jednoosobowe nisze rynkowe — czas na prosumentów	111
--	-----

„Pokażcie nogi!”. Rola prognoz i badań w procesie decyzyjnym	119
--	-----

Bawcie i straszcie, ale nie pozwólcie na nudę!	139
--	-----

### **CZĘŚĆ TRZECIA: INKLINACJE**

<b>Krawiec na plaży. Teoria Adama Smitha a sztuka prezentowania wartości</b>	<b>155</b>
<b>Miernota czy strategiczna brawura?</b>	<b>175</b>
<b>Przetrwają tylko najstosowniejsi, czyli darwinowska walka o byt</b>	<b>189</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>205</b>

**Motto:**

*Rzeczywiście, to, co kryje się pod pojęciem „szansa”,  
może być zidentyfikowane jedynie wówczas, jeśli istnieje odpowiednia strategia.*

Peter F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Peter F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 43.

# Kryzys jako szansa na rozwinięcie skrzydeł

Dallas, Houston i San Antonio stanowiły wierzchołki trójkąta rysowanego przez Rollina Kinga na serwetce podczas lunchu z Herbem Kelleherem. Te trzy ośrodki miały stanowić trasy przelotów nowej linii lotniczej: Air Southwest, którą panowie mieli niebawem otworzyć. 15 marca 1967 roku Air Southwest przewiozła pierwszych pasażerów. Pomimo wysiłku rodzących się wówczas Braniff, Trans-Texas i Continental Airlines, by przez nakaz sądu uniemożliwić nowej linii loty na terenie Teksasu, ta radziła sobie nieźle i cztery lata później zmieniła nazwę na Southwest Airlines (dalej jako SA). Tak powstała ikona amerykańskiego biznesu i przykład genialnej w swej prostocie strategii<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Tekst rozdziału oparty jest na artykule *Southwest Airlines: rozwiniąć skrzydła wbrew!* („Marketing w Praktyce”). Opisując sukces Southwest Airlines, oparłem się na następujących źródłach:

F.W. Achtmeyer, Southwest Airlines Corporation, Tuck School of Business at Dartmouth, Center for Global Leadership, no. 2-0012.

N. Nohria, A.J. Mayo, *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu XX wieku*, M. Porter, *What is Strategy?* „Harvard Business Review”, Nov. – Dec. 1996.

Southwest Airlines and the QMBTI Assessment, *Creating a Corporate Culture That Soars. A case Study of Southwest Airlines*, MBTI, Myers-Briggs, CPP.

*Southwest Airlines Case Study: History and Analysis*; [www.echeat.com](http://www.echeat.com).

Badania Brand Asset Valuator, Young & Rubicam Poland ([www.BAV.pl](http://www.BAV.pl)).

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

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

SA rozpoczęła działalność w okresie, który wielu uznałoby za niefortunny. Dwa lata po uruchomieniu tego przedsięwzięcia Stany Zjednoczone weszły w okres największej od czasu Wielkiego Kryzysu recesji. Linie wykorzystały jednak szanse, jakie przyniosło załamanie rynku. O sile i znakomitej kondycji przewoźnika może świadczyć fakt, że kiedy po atakach z 11 września 2001 roku wiele linii popadło w finansowe tarapaty lub wręcz zbankrutowało, SA wciąż bez problemu sprzedawała bilety.

Możecie zapytać: co sprawiło, że mały, regionalny przewoźnik stał się największą linią na terenie USA pod względem liczby przewożonych osób i największą na świecie, gdy chodzi o wszystkich przewiezionych pasażerów? W jaki sposób firma startująca od 3 samolotów zwiększyła flotę do 539 sztuk, stając się jednym z najważniejszych odbiorców Boeinga? Dlaczego pasażerowie, którzy nie dostają na pokładzie posiłku, a ich miejsca są nienumerowane, wciąż wynagradzają SA wysokimi ocenami w rankingach satysfakcji klienta?

Odpowiedzią na te pytania jest właśnie STRATEGIA. Southwest Airlines to przykład znakomitej strategii opartej na jasnej wizji, konsekwentnie wdrożonej i realizowanej.

Pomysłem, od którego wyszedł H. Kelleher, była linia lotnicza sprzedająca bilety w cenie 20\$ za lot z Dallas do Houston. Była to cena znacznie niższa od oferowanej przez konkurentów, nic dziwnego, że uznali oni pomysł za niebezpieczny. Sądzieli, że zejście do tak niskiej ceny doprowadzi wszystkich do bankructwa. Kelleher był jednak przekonany do swej idei i w niedługim czasie zmienił podejście do konkurencyjności, nie tylko w sektorze przewozów lotniczych, wdrażając nowy model prowadzenia biznesu.

Warto pamiętać o kontekście wydarzeń. Początek lat 70. XX w. w USA to nie tylko ponure nastroje związane z porażką w Wietnamie i malejące za sprawą skandalu Watergate zaufanie do instytucji państwa, lecz także kryzys gospodarczy. Embargo nałożone na ropę naftową przez kraje arabskie (w odwecie za poparcie USA udzielone Izraelowi podczas wojny Yom Kippur) szybko daje się we znaki Amerykanom,

z których 85% dojeżdża na co dzień do pracy samochodem (wtedy jeszcze nie japońskim — małym i oszczędnym). Ceny ropy wzrastają z 1,5 do 32 \$ za baryłkę. Ekonomisci próbują wytłumaczyć nowy fenomen: stagflację (jednoczesny wzrost inflacji i stopy bezrobocia), a Amerykanie zmuszeni są zdjąć nogę z gazu za sprawą przepisów obniżających maksymalną prędkość na autostradach do 88 km/h.

# 危機

Jeden ze znaków oznaczający słowo „kryzys” w języku chińskim można interpretować jako szansę. Z szansy kryzysu paliwowego skorzystali ci, którzy potrafili przelamać schemat myślenia o branżach, w jakich konkurowali: Sam Walton (twórca Walmart), Paul Benson (United Utilities) czy właśnie Herb Kelleher, zaczynając od niewielkich, regionalnych rynków i prężnie rozwijając biznesy, których modele oparte były na minimalizowaniu kosztów połączonym z maksymalizacją satysfakcji klientów.

Dzięki poszukiwaniu oszczędności tam, gdzie to możliwe, nową sztuką biznesu stała się efektywność kosztowa, której widocznym dla klienta rezultatem jest niższa cena. Wyzwaniem było redukcowanie kosztów bez obniżania tego, co według klienta składa się na jakość usługi. Kelleher uważał, że to możliwe:

*Jeśli pozwolisz pasażerom dostać się do miejsca przeznaczenia, gdy tego potrzebują, na czas, za możliwie najniższą cenę, i cholernie się postarasz, by podczas lotu świetnie się czuli, ludzie polecą twoją linią.*

Chcąc wcielić w życie ideę najtańszych przelotów, formułę SA oparto na unikalnym modelu łączącym dużą ilość zintegrowanych ze sobą tzw. czynności operacyjnych, które, rozpatrywane niezależnie, nie wydają się niczym szczególnym. Jednak to twórcza rekombinacja

i dopasowanie wielu elementów w nowy sposób daje nową wartość — w tym przypadku niską cenę biletu w połączeniu z satysfakcją z przelotu.

Co składa się na koszt przelotu samolotem? Zdrowy rozsądek podpowiada, że są to: paliwo, płace pilotów i stewardów, koszty obsługi naziemnej, opłaty lotniskowe. Są jeszcze opłaty agentów pośredniczących w zakupie biletu, koszty związane z rezerwacją miejsc, konserwacja samolotów, serwis techniczny, no i oczywiście posiłki oraz napoje podawane podczas lotu!

Wyobraźmy sobie pasażera, który chce lecieć z Dallas do Houston (nie jest to długi lot), wydać niewiele więcej niż za przejazd samochodem, nie ponosząc przy tym przykrych konsekwencji swojego wyboru. Z czego taki pasażer byłby skłonny zrezygnować? Czy podczas godzinnego lotu nie wytrzyma bez posiłku i napojów? Czy koniecznie musi mieć miejsce z konkretnym numerem? Czy lecąc w interesach, musi sporo dopłacać za tzw. „klasę biznes”? Czy musi lądować na najdroższym z dostępnych lotnisk, ponieważ jest najbliżej centrum docelowego miasta? Wielu pasażerów stwierdziło, że chętnie zrezygnuje z tych ekstra „udogodnień”, jeśli będzie mogło kupić bilet o połowę taniej!

Model biznesu stworzony dla Southwest Airlines przypomina zawnoszony mechanizm naczyń połączonych. Wybór drugorzędnych portów lotniczych umożliwia redukcję opłat lotniskowych<sup>34</sup>. Zakres obsługi pasażerów sprowadzony jest do niezbędnego minimum, co pozwala ograniczyć liczbę naziemnego personelu. Wybór tylko krótkich przelotów bez przesiadek również obniża koszty. Podczas lotów poza orzeszkami nie ma żadnych posiłków. Miejsca nie są numerowane i brak jest „klasy biznes”. Dziś pasażerowie, w zależności od czasu odprawy, przydzielani są do jednej z trzech „grup pokładowych”, co ułatwia

---

<sup>34</sup> Obecnie SA obsługuje w USA 64 trasy. Zgodnie z niskokosztową polityką firmy są wykorzystywane drugorzędne porty o niższych opłatach, które jednocześnie nie są uciążliwe dla pasażerów w komunikacji z centrum miasta (np. Midway w Chicago, Fort Lauderdale-Hollywood International Airport, West Palm Beach).



załodze szybszą obsługę. Oszczędza się więc czas, a czas postoju samolotu na płycie to przecież wysokie koszty. Sprawna załoga jest też w stanie szybciej sobie poradzić z przygotowaniem samolotu do odlotu (od wylądowania do kolejnego startu), a skoro jest to załoga sprawna, to nie musi być zbyt liczna<sup>35</sup>. Mniej liczna niż w innych liniach załoga powinna być wyjątkowa pod względem osobowości i zaangażowania. Spełnia więcej obowiązków w krótszym czasie, narażona jest na większy stres (pasażerowie lecą w nieco mniej komfortowych warunkach). Także system rekrutacji wygląda więc w SA szczególnie: nie ma działu HR, stewardesy zatrudniają stewardesy, a piloci pilotów.

Firma odnosi się do swoich pracowników wyjątkowo. Ponieważ SA ma dawać klientom najwyższą jakość przyjaznej, ciepłej obsługi przy zachowaniu indywidualnej godności (misja firmy), każdy z pracowników jest traktowany z szacunkiem, jako ekspert w swej dziedzinie. Firma nie przykładą wagi do tytułów i oficjalnej hierarchii. Struktura SA to odwrócona piramida, na górze której znajduje się 35 000 pracowników wspieranych przez zarządzających.

SA jako pierwsza linia lotnicza w USA wprowadziła też w 1974 roku plan udziału w zyskach (*profit-sharing*). Rekordową sumę 138 milionów \$ wypłacono w roku 2000. Pieniądze te stanowią rocznie ponad 14% dodatkowego wynagrodzenia. Pracownicy zrzeszeni są we własne związki zawodowe i nie należą do tych ogólnokrajowych. Dzięki temu nie obejmują ich przepisy dotyczące ilości przepracowanych godzin (istotne w przypadku pilotów). Czas pracy i umowy są elastyczne, co pozwala się dopasowywać do zmiennego „obłożenia” lotów.

Ludzie zatrudnieni w SA dają z siebie więcej, ale też są lepiej motywowani. Jak mawia Kelleher: *Chcemy ludzi, którzy robią, co do nich należy, z uśmiechem i wdziękiem*. Najlepiej to widać na pokładach SA, kiedy stewardsi zachęcają pasażerów do wspólnego śpiewania lub

---

<sup>35</sup> W SA średni czas od momentu lądowania do startu wynosi 20 min. Przygotowanie maszyny wymaga 4 osób obsługi naziemnej oraz 2 na tzw. *gate* (wyjście). Dla porównania United Airlines potrzebują na to samo niemal 35 minut, 12-osobowej załogi naziemnej i 3 agentów przy *gate*.

organizują konkurs przerzucania rolki papieru toaletowego po pokładzie. Nie każdy nadaje się do pracy w takiej atmosferze, a kryteria rekrutacji (wymagane poczucie humoru!) okazują się dla wielu nie do przejścia (np. w 2001 roku zatrudniono 6406 spośród 194 821 przesłuchanych kandydatów).

Minimalna liczba obsługi to standard. SA od początku stawiała na bookowanie i zakup biletów przez telefon, a następnie internet. Była pierwszą linią, która w 1995 roku uruchomiła w tym celu serwis internetowy. W 2002 roku, kiedy 64% przychodu SA pochodziło z rezerwacji przez *www.southwest.com*, koszt bookingu pasażera tą drogą wynosił zaledwie 1 \$. Koszt tradycyjnego bookowania przez agenta wynosił w tym czasie ok. 7 \$.

Zarząd SA wciąż dba o efektywność kosztową. Elementem tej polityki jest korzystanie z jednorodnej floty Boeingów 737, co znacznie redukuje koszty związane z serwisowaniem, szkoleniami technicznymi i pracami naziemnymi, koniecznymi dla utrzymania floty we właściwym stanie.

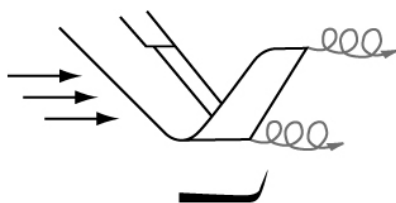
Maszyny starszej generacji 733-200 zostały w 2005 roku wymienione na nowy model. Odbyło się to w duchu wpasowanym w kulturę firmy. Ostatni lot „układanych do snu” dwusetek uczczono rannym przelotem pracowników w piżamach i lądowaniem w Dallas.

Boeing 737 słynie z prostej, funkcjonalnej konstrukcji i dużej niezawodności. Wszystkie używane dziś 737-700 mają zamontowane „winglets” (*winglets*) (patrz rysunek na następnej stronie), co skutkuje mniejszym zużyciem paliwa.

Obecnie SA posiada 539 maszyn, z czego przeważającą część stanowią nowoczesne 737-700<sup>36</sup>. Firma jest także największym na świecie operatorem dla modeli 737, a w ujęciu historycznym, biorąc pod uwagę produkcję 737, Southwest Airlines nabyło 9% całej produkcji Boeinga.

---

<sup>36</sup> Średni wiek samolotu w SA wynosi ok. 13,5 roku, średnia długość lotu ok. 1000 km, średni czas lotu niecałe 50 minut. Dzielne wykorzystanie każdej maszyny to średnio 12 godzin i 36 minut.



Na całkowity opór samolotu składa się wiele czynników. Jednym z nich jest opór indukowany efekt uboczny tworzenia się siły nośnej. Częsteczki powietrza oddziałujące na skrzydło dążą do wyrównania różnicy ciśnień na górnej i dolnej powierzchni profilu, powodując powstanie tego oporu. „Winglety”, zwiększając efektywne wydłużenie skrzydła, redukują wyrównywanie się ciśnień, co powoduje redukcję oporu indukowanego.

*Rysunek i komentarz: Piotr Grabarczyk, licencjonowany pilot*

Aby zapewnić najniższe ceny paliwa, SA prowadzi proaktywną politykę zakupu benzyny, kupując np. opcje paliwowe i korzystając z tych instrumentów finansowych, które pomagają łagodzić skutki fluktuacji cen.

Linie podpisały również umowę z Pratt and Whitney, dostawcą systemu ciśnieniowego mycia turbin silników podczas parkowania maszyn. Szacuje się, że systematyczne usuwanie osadu tą metodą pozwala zwiększyć efektywność wykorzystania paliwa o 1,9%. Likwidacja cateringu na pokładzie (sprzęt kuchenny równa się dodatkowe kilogramy) to także mniejsze zużycia paliwa i niższe koszty lotu.

Klientom najwidoczniej bardzo przypadł do gustu standard tanich linii SA. Firma od lat zajmuje wysokie pozycje w rankingach satysfakcji klienta. W 2006 roku według statystyk Departamentu Transportu SA okazała się linią numer 1 pod względem m.in. niskiej liczby notowanych zażaleń, uzyskując wynik 0,18 skarg/100 000 klientów (!).

SA osiągnęła w 2006 roku 7,6 miliardów dolarów przychodów, co sprawiło, że była wielokrotnie obiektem zazdrosnych westchnień konkurencji. Jako pierwsza sukces SA skopiowała firma Continental Airlines (CA), wprowadzając tanie przeloty na krótkich trasach pod marką Continental Lite. Przedsięwzięcie zakończyło się milionowymi stratami, wycofaniem nowej marki z rynku i zachwianiem wizerunku marki-matki.

CA powieliła jedynie część modelu biznesowego SA. Chcąc utrzymać usługi „full service” na innych trasach, linia np. nie zrezygnowała z pośredników, utrzymywała transfer bagażu i numerowane miejsca (wyższe koszty działalności i opóźnienia w odlotach). Kompromisowe,

lecz niedoskonałe rozwiązania prowizyjne za wylatane kilometry zraziły do CA zarówno biura podróży, jak i obsługiwanych „full service” pasażerów.

Bardziej udane „kopiowanie” sukcesu SA polegało na uważnym odtwarzaniu modelu z uwzględnieniem krytycznych wewnętrznych powiązań. Do znanych marek inspirowanych SA należą europejskie EasyJet i Ryanair, WestJet w Kanadzie, malezyjskie AirAsia, tajlandzkie Nok Air czy meksykańskie Volaris. W Polsce próbę taką podejmował LOT przy pomocy Centralwings.

Konsekwencją przyjętej strategii biznesowej jest marketing i komunikacja SA. Firma zdaje sobie sprawę, że najskuteczniejszym sposobem budowania wizerunku jest podejście pracowników do klienta. Kultura firmy oparta jest na takich wartościach, jak witalność, zabawa, niezależność i kreatywność. Długoletni, znany z poczucia humoru dyrektor generalny, Herb Kelleher (obecnie prezes rady nadzorczej), uosabia misję firmy, jej osobowość, bazujące na niej pozycjonowanie i wartości. Kelleher to postać osobiście znana wielu pasażerom (często pojawiał się na pokładach SA). Pracownikom zwykle powtarzał: *Nie przejmuj się zyskiem firmy, myśl o tym, jak obsłużyć klienta*. Jak zauważył: *Konkurencja nie raz próbowała nas skopiować — zawsze bezskutecznie, bo jak można skopiować naszych ludzi?*

Te same wartości znaleźć można w komunikacji marki z klientami. Główny przekaz zawsze nawiązuje do obietnicy najniższych cen biletów i korzyści z oszczędzania, a w spotach telewizyjnych najczęściej jest wykorzystywany humor.

SA zaoferowała niskie ceny biletów dzięki temu, że ograniczając ilość dobrze zintegrowanych czynności operacyjnych, potrafiła maksymalnie wykorzystać flotę. Model wdrożony przez SA w długiej perspektywie okazał się skuteczny i rentowny. Powstało wręcz zjawisko „efektu Southwest”, polegające na tym, że kiedy niskokosztowy przewoźnik (lub agresywna i innowacyjna firma) pojawia się na rynku, sam rynek zmienia się i zaczyna błyskawicznie rosnąć.

SA wyraźnie odróżniła się od konkurencji, wprowadzając swój model działania i zapewniając najniższe ceny. Firma repositionowała też konkurencyjne linie, które musiały się zastanowić, w jaki sposób zatrzymać odpływ pasażerów i podnieść postrzeganą wartość swoich usług.

Kelleher przez Southwest Airlines pokazał, jak kryzys może stać się szansą. Ciekawe, ile firm dzisiaj w ten sam sposób chciałoby zinterpretować chiński znak?

**Motto:**

*Jedną z najdziwniejszych cech struktury naszej psychiki jest to,  
że chcemy, aby nam wszystko powiedziano.*

Jiddu Krishnamurti, *Wolność od znanego*<sup>37</sup>

*„Inteligencja sieci” jest funkcją maksymalnego transferu,  
do jakiego sieć jest zdolna, a nie funkcją pojemności sieci.*

Stanisław Lem, *Dialogi*<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Jiddu Krishnamurti, *Wolność od znanego*, s. 110.

<sup>38</sup> Stanisław Lem, *Dialogi*, s. 126.

# Nie bądźcie pazerni! I pozwólcie się znaleźć

Wpisując w przeglądarkę **Google** frazę „szybkie samochody”, otrzymacie wśród wyników wyszukiwań sponsorowany link do strony *www.fiat.pl*. Jeśli wpiszeć „tani kredyt”, na pierwszym miejscu pojawią się odnośniki do stron: *www.provident.pl*, *www.OpenFinance.pl* oraz *www.PKOBP.pl* (stan na listopad 2008). Działające w Polsce marki finansowe oraz samochodowe całkiem nieźle się odnalazły w nowej rzeczywistości internetu. Wpisując różne frazy zawierające słowa kluczowe dla największych marek FMCG, będziecie jednak zaskoczeni. Okazuje się, że marki te nie pojawiają się zbyt często w wynikach wyszukiwań. Pytanie: czy nie zależy im na tym, aby dać się znaleźć, czy może jeszcze nie potrafią tego robić?

Pod koniec września 2008 roku odbył się w Warszawie Dzień Google, czyli *Google Day '08*. Była to znakomita okazją do refleksji na temat obecności dużych marek w sieci. Impreza zgromadziła ok. 1000 uczestników i była moim zdaniem jedną z najlepszych konferencji, jakie odwiedziłem w ubiegłym roku. Zarówno miejsce (budynek Expo przy ul. Prądyńskiego), oprawa artystyczna (zabawne wprowadzenie przez duet iluzjonistów Metamorphosis), jak również bardzo naturalna atmosfera (zero krawatów i nieliczne garnitury) sprawiły, że spotkanie to pozytywnie odróżniało się od wielu dużych imprez biznesowych.

Dyskusję *Mistrzowie innowacji* poprowadził dziennikarz **Michał Gulewicz**, jego rozmówcami byli **Jerzy Owsiak** — autor idei **Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy**, oraz **Krzysztof Pawłowski** — twórca

i prezydent **Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu**. Gulewicz pytał gości o innowację rozumianą jako realizowanie celów społecznie akceptowalnych w nowy, dotychczas nieakceptowany sposób. Zarówno Owsiak, jak i Pawłowski przyznali, że ich przedsięwzięcia udało się zrealizować dlatego, że... są idiotami. Jurek Owsiak stwierdził: *Jestem internetowym idiotą. I taki idiota jak ja do tych internetowych spraw się w ogóle nie miesza*. Jednak to właśnie dzięki obecności w internecie WOŚP stała się organizacją bardziej dostępną (można się z nią w każdej chwili komunikować) i transparentną (wszystkie informacje o sposobie dysponowania gromadzonymi środkami można znaleźć na stronie fundacji). Pawłowski wpisał się w styl Owsiaka i przyznał: *Byłem idiotą, który nie wiedział, że w małym mieście można zrobić prywatną uczelnię na światowym poziomie. Ponieważ o tym nie wiedziałem, to ją zrobiłem*.

Obaj panowie dawali do zrozumienia, że chcąc rozwijać ideę gospodarki opartej na wiedzy, musimy jako państwo radykalnie zmienić system edukacji. Przyznali także, że ich przedsięwzięcia udało się zrealizować nie z pomocą, ale dzięki uniezależnieniu się od wielkich państwowych instytucji, a rolą tych ostatnich powinno być jedynie „nieprzeszkadzanie”. Edukacyjny klimat dla innowacji, jaki nas otacza, dosadnie podsumował Jerzy Owsiak: *Jesteśmy w epoce kamiennej, jeśli chodzi o naszą oficjalną edukację. Siedzimy w głębokiej d...*

J. Owsiak zachęcał też, by liczyć wyłącznie na siebie i działać przez sieci społeczne: *Nie pukajcie do drzwi wielkich korporacji, tylko zróbcie to sami*. Przy okazji dostało się producentom oprogramowania antywirusowego za wysokie ceny — to jeden z tych kosztów informatyzacji Orkiestry, który dla jej twórcy jest wciąż nie do końca zrozumiały.

Jerzy Owsiak jest autorem najlepiej rozpoznawalnej i najsilniejszej marki w Polsce (poza samą Polską). Słuchając jego exposé podczas konferencji zorganizowanej przez jedną z czołowych światowych marek, pomyślałem, że o ile WOŚP powstała na zasadzie naszego ulubionego sportu narodowego — powstańczego zrywu (o dziwo, co rok powtarzanego z tą samą pasją!), o tyle marka na miarę Google w kraju nad Wisłą wciąż jeszcze nie zdołała się wykluć. A przecież u podstaw obu stoi to



samo: wielka WIZJA. I właśnie wizjonerstwo jest kolejnym strategicznym podstępem, o których chcę powiedzieć kilka słów, korzystając tym razem z przykładu Google<sup>39</sup>.

Menedżerów tworzących marki, a następnie zarządzających nimi, można podzielić na dwa typy zgodnie ze skrajnymi postawami, jakie reprezentują. Typ „skutecznego sprzedawcy” traktuje markę jako instrument do zarabiania pieniędzy. Typ ten bezustannie myśli, jak zarobić więcej. Priorytetem jest dla niego zysk, a marka — jednym z wielu narzędzi jego osiągnięcia. Natomiast typ „marketingowego wizjonera” dostrzega przede wszystkim ludzkie potrzeby czy problemy. Wciąż poszukuje sposobów jeszcze lepszego ich zaspokojenia lub rozwiązania. Marka staje się symbolem takich poszukiwań. Wiele wskazuje na to, że to właśnie ta druga postawa okazuje się bardziej opłacalna w dłuższym okresie. Zorientowana na potrzeby klienta i nastawiona na przyszłość postawa wizjonerska pozwala budować silne marki, które przy okazji umożliwiają czerpanie pokaźnych zysków.

Tworzenie marki bardziej dziś przypomina sztukę niż marketingową inżynierię. Podobnie jak w sztuce, kwestią nadrzędną staje się WIZJA, którą ktoś potrafi konsekwentnie realizować. Konsumenty zdają się coraz bardziej cenić wizjonerów, ponieważ otrzymują od nich prawdziwą wartość. Wizjonerzy z pasją i przekonaniem realizują swoje idee, nie grozi im więc zatrzymanie się w miejscu po osiągnięciu chwilowego sukcesu.

---

<sup>39</sup> Tekst tego rozdziału stanowi adaptację artykułu opublikowanego w miesięczniku „Marketing w Praktyce”. Tekst napisałem, używając darmowej aplikacji Google Docs i korzystając z następujących źródeł:

Badanie BrandAsset™ Valuator 2007 ([www.bav.pl](http://www.bav.pl)).

David A. Vise, *The Google Story*, 2005.

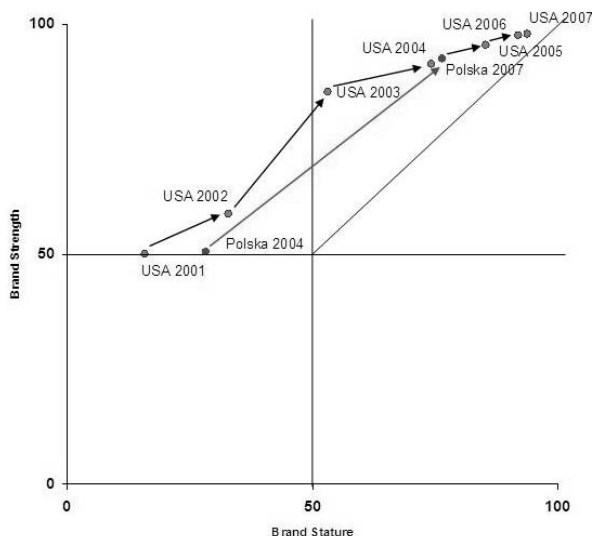
<http://investor.google.com>.

<http://www.google.com/press>.

<http://www.google.org>.

Z największych na świecie badań kondycji marek **BrandAsset™ Valuator**<sup>40</sup> (BAV) wynika, że Google jest jedną z najsilniejszych marek na świecie. Poniższy wykres obrazuje rozwój marki w USA i dla porównania w Polsce. Wyraźnie widać, jak systematycznie wzrasta tzw. Siła Marki (*Brand Strength*), czyli kombinacja Wyróżnialności (*Differentiation*) oraz Zapotrzebowania (*Relevance*). Realizowany jest również Potencjał Marki (*Brand Stature*), na który składa się Szacunek wobec brandu (*Esteem*) oraz Wiedza (*Knowledge*). Przy okazji warto zauważyć, że na polskim rynku Google było w okresie pomiaru najsilniejszą marką internetową. Wskaźnik Siły Marki był w tym przypadku wyższy niż dla innych brandów: **Gadu-Gadu**, **Onet.pl**, **WP.pl**, **Wikipedii** (wersja polska), **Allegro** czy też **Skype**.

Google jest przykładem wielkiej wizji, która stała się też wizją bardzo dochodową. Obecnie jest to najbardziej popularna wyszukiwarka na świecie, dostępna w ponad 160 krajach i w 117 wersjach językowych.



Źródło: BAV 2007

<sup>40</sup> Brand Asset Valuator, Young & Rubicam Poland ([www.BAV.pl](http://www.BAV.pl)).

Firma zatrudnia łącznie 20 tysięcy pracowników rozsianych w biurach i ośrodkach badawczych w 20 krajach (nie licząc biur firm zakupionych, w tym np. **DoubleClick**). W ciągu zaledwie 10 lat swojego istnienia Google zakupiło ponad 50 firm (w tym m.in. **Pyra Labs**, **Picasa**, **Urchin Software**, **YouTube** czy wspomniane **DoubleClick**) i wyznaczyło zupełnie nowy standard reklamy w sieci. W roku 2007 firma wygenerowała ok. 16,6 miliardów dolarów przychodu, z czego 99% dzięki sprzedaży reklamy.

Według rankingu wartości marek<sup>41</sup> Google po raz drugi znalazło się na pierwszym miejscu wśród najcenniejszych marek świata, osiągając w 2008 roku wartość 86,057 miliardów dolarów. Tym samym wyprzedziło takie marki, jak General Electric, Microsoft, Coca-Cola, China Mobile, Marlboro czy IBM. Jednocześnie wartość Google w stosunku do roku poprzedniego wzrosła o 30%.

Google to bez wątpienia marka wizjonerska. Czy da się jednak zmierzyć stopień wizjonerstwa cechujący marki? Wspomniana metodologia BAV udziela na takie pytanie pozytywnej odpowiedzi. Wyniki badań kondycji marek prowadzone od piętnastu lat w ponad pięćdziesięciu krajach pokazują, że niezależnie od kategorii najsilniejsze brandy postrzegane są jako wizjonerskie dzięki szczególnej kombinacji cech przypisywanych przez respondentów. Najczęściej są to:

- oryginalność,
- niezależność,
- odwaga,
- autentyczność.

Na podstawie wyników wskazań związanych z tymi cechami powstaje tzw. *Vision Score*, ukazujący stopień „wizjonerstwa” danego brandu. Na rynku USA na tak skonstruowanym wymiarze Google uzyskało najlepszy wynik spośród wszystkich badanych marek, niezależnie od kategorii. W Polsce Google okazało się najbardziej wizjonerską marką w kategorii usług internetowych (rysunek na następnej stronie).

---

<sup>41</sup> *Brandz Top 100 Brand Ranking*; Millward Brown 2008