

SETH GODIN

Vaca mov

Transformă-ți afacerea prin idei remarcabile

Traducere din limba engleză:
Dana Dobre

 ACT și Politon

2018

Cuprins

Nu există suficiente <i>P</i> -uri	7
Noul <i>P</i>	8
Cuvinte scrise cu bold și afirmații îndrăznețe	9
Înainte, în timpul și după	10
Cel mai bun lucru de la pâinea feliată încoace	11
Ai observat revoluția?	12
De ce ai nevoie de <i>vaca mov</i>	15
Moartea complexului industrial-TV	21
Înainte și după	27
Să luăm ca exemplu automobilul Beetle	27
Ce funcționează?	29
De ce mă enervează atât de mult <i>Wall Street Journal</i>	30
Scopul nu este notorietatea	32
Dorința și calea	33
Studiu de caz: Urcăm?	34
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Tide?	36
Cum să intri	37
Ideile care se răspândesc, câștigă	41
Marea neînțelegere	43
Cine ascultă?	44
Cine trișează	47
Cui îi pasă?	48
Nu toți clienții sunt la fel	51
Legea numerelor mari	52
Studiu de caz: Chip Conley	54
Problema cu vaca	55
Urmează liderul	62
Studiu de caz: Scaunul Aeron	64

Planuri, profituri și <i>vaca mov</i>	65
Studiu de caz: Cel mai bun brutar din lume	69
Oamenii de marketing care se adresează publicului larg urăsc să facă măsurători	70
Studiu de caz: Logitech	72
Cine câștigă în lumea <i>vacii mov</i>	73
Studiu de caz: Un nou tip de kiwi	74
Avantajele de a fi o <i>vacă mov</i>	75
Studiu de caz: Măcelarul italian	78
Wall Street și <i>vaca mov</i>	79
Opusul lui „remarcabil”...	80
Perla din sticlă	81
Paradoxul parodiei	83
Pearl Jam și cele șaptezeci și două de albume	84
Studiu de caz: Curad	86
Stai pe loc, fără să faci nimic	87
Studiu de caz: Serviciul poștal al Statelor Unite	88
În căutarea lui <i>otaku</i>	90
Studiu de caz: Cum a dinamizat Dutch Boy domeniul vopselurilor	92
Studiu de caz: Krispy Kreme	94
Procedeul și planul	95
Puterea unui slogan	97
Studiu de caz: Häagen-Dazs în Bronxville	98
Vinde ceva ce oamenii cumpără (și despre care vorbesc!)	99
Problema compromisului	101
Studiu de caz: Motorola și Nokia	103
Ciclul magic al <i>vacii mov</i>	104
Ce înseamnă să fii om de marketing în ziua de azi	106
Nu mai suntem oameni de marketing, ci designeri	108

Ce știe Howard?	109
Trebuie să fii scandalos ca să fii remarcabil?	113
Studiu de caz: McDonald's în Franța	114
Și cu fabrica cum rămâne?	115
Problema cu prețul convenabil	117
Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Hallmark.com?	119
Când <i>vaca mov</i> își caută un loc de muncă	121
Studiu de caz: Tracey, agent de publicitate	123
Studiu de caz: Robyn Waters a prins ideea	124
Studiu de caz: Atât de popular, încât nimeni nu se mai duce acolo	125
Este vorba de pasiune?	129
Date reale	131
Sesiuni de brainstorming	134
Sarea nu este plictisitoare – Încă opt moduri de a pune <i>vaca mov</i> la treabă	153
Bonus!	157
Ce ar spune Orwell?	187
Despre autor	188
Mai multe informații	189
Tot de la autorul de bestselleruri al cărții <i>Vaca mov...</i>	190

Nu există suficiente P-uri

Specialiștii vorbesc de ani întregi despre cele cinci P-uri ale marketingului. (Sunt mai mult de cinci, dar fiecare are cinci favoriți). Iată câteva dintre ele:

- Produs
- Preț
- Promovare
- Plasament
- Publicitate
- Ambalaj*
- Permișiune
- Marketing viral**

Aceasta este lista esențială de bifat în marketing: un mod rapid de a te asigura că ți-ai făcut treaba și de a descrie cum vei proceda pentru a-i face pe oameni să-ți cumpere produsul proaspăt ieșit din fabrică. Dacă elementele nu se potrivesc unele cu altele (de exemplu, vrei să vinzi legume pasate oamenilor în vârstă, dar au gust de mâncare pentru bebeluși), atunci mesajul de marketing este neclar și, în consecință, ineficient.

* *Packaging*, în original. (n.red.)

** *Pass-along*, în original. (n.red.)

Nu este garantat că marketingul va funcționa, dar, după cum mergeau lucrurile înainte, aveai șanse mari să reușești dacă te ocupai cum trebuie de toate *P*-urile.

S-a întâmplat ceva îngrijorător, totuși. *P*-urile pur și simplu nu mai sunt de ajuns. Aceasta este o carte despre un *P* nou, unul care, dintr-odată, este extraordinar de important.

Noul *P*

Noul *P* este *Purple Cow* (vaca mov).

Acum câțiva ani, când călătoream cu mașina prin Franța împreună cu familia mea, am fost fermecați de sutele de vaci scoase parcă din cărțile cu povești, care pășteau pe pășuni pitorești, chiar lângă autostradă. Zeci de kilometri ne-am tot uitat pe geam, minunându-ne cât de frumos era totul.

Apoi, după vreo 20 de minute, am început să le ignorăm. Vacile noi erau exact la fel ca cele vechi și ceea ce înainte fusese uimitor, acum era obișnuit. Mai rău decât obișnuit. Era plictisitor.

După ce le privești o vreme, vacile încep să te plictisească. Poate că sunt vaci perfecte, vaci atrăgătoare, vaci cu personalități minunate, vaci învăluite într-o lumină frumoasă, dar tot plictisitoare sunt.

Dar ce ai zice de o *vacă mov*? Ei, *asta* chiar ar fi ceva interesant. (Pentru o vreme)

Esența *vacii mov* este că trebuie să fie remarcată. De fapt, dacă „remarcabil” ar începe cu *P*, aș fi putut probabil să mă lipsesc de subterfugiul cu vaca, dar ce să-i faci?

Această carte este despre cum, ce și de ce un produs devine *remarcabil*.

Cuvinte scrise cu bold și afirmații îndrăznețe

Merită să vorbim despre un lucru **remarcabil**. Merită să îl observăm. Este excepțional. Este nou. Este interesant. Este o *vacă mov*. Lucrurile plicticoase sunt invizibile. La fel ca o vacă brună.

Marketingul remarcabil reprezintă arta de a crea lucruri demne de remarcat chiar pentru produsul sau serviciul tău; nu să aplici marketingul ca pe un adaos de ultim moment, ci să înțelegi că, dacă oferta ta nu este remarcabilă în sine, atunci este invizibilă.

Complexul industrial al televiziunii reprezintă relația simbiotică dintre cererea consumatorului, publicitatea TV și companiile aflate într-o continuă dezvoltare, care erau bazate pe investiții din ce în ce mai mari în marketing.

Consumatorul post-consumism nu mai are ce să cumpere. Avem tot ce ne trebuie, ne dorim foarte puține și suntem prea ocupați ca să mai avem timp să căutăm un lucru la care tu ai muncit din greu ca să-l creezi pentru noi.

Departamentul de marketing ia un produs sau un serviciu aproape gata și cheltuiește bani pentru a aduce la

cunoștința unui public-țintă avantajele pe care le oferă. Această abordare nu mai funcționează.

Cred că în prezent am ajuns în punctul în care nu mai putem face marketing direct către masa de cumpărători. Am creat o lume în care majoritatea produselor sunt invizibile. De-a lungul ultimelor două decenii, autori inteligenți din domeniul afacerilor au arătat că dinamica marketingului se schimbă. Specialiștii s-au informat și au discutat despre aceste idei și chiar le-au folosit pe unele dintre ele, dar au păstrat esența vechilor strategii de marketing. Însă abordările tradiționale sunt învechite acum. O sută de ani de experiență în marketing nu mai folosesc la nimic. Abordările alternative nu sunt o noutate – sunt tot ce ne-a mai rămas.

Această carte explică de ce trebuie să aplici principiul *vacii mov* în tot ceea ce crezi, de ce televiziunea și mass-media nu mai reprezintă niște arme secrete și de ce profesia de marketing s-a schimbat definitiv.

E timpul să renunți la publicitate și să începi să inovezi.

Înainte, în timpul și după

Înainte de publicitate, a fost recomandarea prin viu grai. Oamenii vorbeau despre produsele și serviciile care puteau rezolva o problemă și le cumpărau.

Cea mai bună vânzătoare de legume din piață avea o reputație, iar la taraba ei era mereu aglomerație.

În timpul publicității, combinația dintre prosperitatea în creștere, dorința aparent infinită a consumatorului și puterea televiziunii și a mass-mediei a dus la o formulă magică: Dacă făceai publicitate direct către consumator (către fiecare consumator), vânzările creșteau.

Un parteneriat cu agenția de publicitate și cu banca potrivită însemna că puteai face ca o companie să devină aproape tot atât de mare pe cât îți imaginezi.

După publicitate, ne-am întors aproape de unde am plecat. Dar, în loc ca produsele să aibă succes datorită recomandărilor prin viu grai, un proces lent și dificil, puterea noilor rețele face ca ideile remarcabile să se răspândească cu o viteză amețitoare printre segmentele populației.

Ca specialiști în marketing, știm că vechile lucruri nu mai merg. Și știm și de ce: fiindcă, în calitate de consumatori, suntem prea ocupați ca să ne mai uităm la publicitate, dar avem nevoie cu disperare să găsim lucruri de calitate care să ne rezolve problemele.

Cel mai bun lucru de la pâinea feliată încoace

În 1912, Otto Frederick Rohwedder a inventat pâinea feliată. Ce idee minunată: un aparat simplu care putea să ia o pâine și să o... felieze! Aparatul a fost un eșec total. Era publicității era abia la început, iar acest lucru însemna că un produs bun cu un marketing prost avea puține șanse de succes.

Abia 20 de ani mai târziu – când un nou brand numit Wonder a început să promoveze pâinea feliată – invenția a prins. Acest lucru s-a întâmplat grație ambalajului și publicității („face un corp puternic în 12 feluri”), și nu datorită purei comodități și a inovației de a vinde pâine gata feliată.

Ai observat revoluția?

În ultimii 20 de ani, o revoluție tăcută a schimbat modul în care unii oameni se gândesc la marketing.

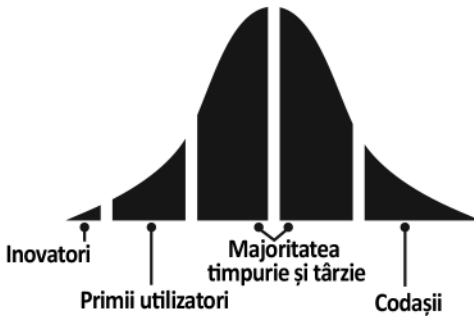
Tom Peters a făcut prima încercare cu *The Pursuit of Wow* („În căutarea lui Wow”), o carte vizionară în care explica de ce singurele produse de viitor sunt cele create de oameni pasionați. Mult prea des, companiile mari sunt speriate și încearcă să minimalizeze orice variație – inclusiv lucrurile pozitive care apar atunci când oamenii pasionați creează ceva special.

Peppers și Rogers, în cartea *The One to One Future* („Viitorul de la egal la egal”), au luat un adevăr simplu – și anume, că e mai ieftin să păstrezi un client vechi decât să obții unul nou – și au clarificat întreg domeniul managementului relațiilor cu clienții. Ei au arătat că există numai patru feluri de oameni (clienți potențiali, clienți, clienți loiali și foști clienți) și că cei loiali sunt adesea încântați să cheltuiască mai mulți bani pe produsele tale.

În *Crossing the Chasm (Traversarea abisului*)*, Geoffrey Moore a prezentat în linii generale modul în care produse-

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2009. (n.red.)

le și ideile noi se propagă în rândul populației. Ele urmează o curbă care începe cu inovatorii și primii utilizatori, urcă spre majoritatea consumatorilor și ajunge la codași. Deși Moore s-a concentrat pe produsele tehnologice, observațiile lui se aplică aproape oricărui produs sau serviciu, indiferent de public.



Curba de difuzare a ideii a lui Moore arată cum se mișcă o inovație de succes – de la stânga la dreapta – și influențează din ce în ce mai mulți consumatori, până ajunge în cele din urmă la toată lumea. Axa x de la bază arată diferitele grupuri pe care o idee le întâlnește în timp, iar axa y arată câți oameni sunt în fiecare grup.

În *The Tipping Point*^{*}, Malcolm Gladwell a arătat clar cum se răspândesc ideile în rândurile populației, de la o persoană la alta. În cartea mea *Unleashing the Ideavirus* („Dezlănțuirea ideii-virus”), am dus această idee și mai

^{*} Volum apărut sub acest titlu la Editura Publica, București, 2008. (n.red.)

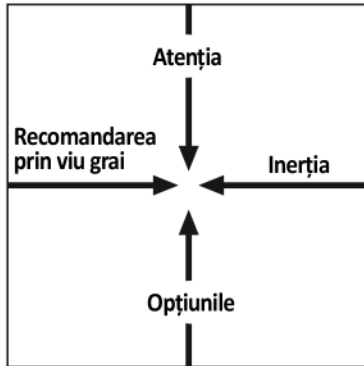
departe, explicând de ce doar cele mai eficiente idei de afaceri ajung să se răspândească.

În sfârșit, în cartea *Permission marketing (Marketingul bazat pe permisiune*)*, am vorbit despre deficitul de atenție aflat într-o creștere permanentă, cu care se confruntă cei din marketing. Am discutat și despre felul în care companiile au de câștigat atunci când privesc atenția potențialilor clienților ca pe un valoare, nu ca pe o resursă pe care să o exploatezi în întregime și apoi să o abandonezi.

La multe companii, majoritatea acestor idei demonstrate au fost tratate ca niște noutăți. Prietena mea, Nancy, conduce departamentul „new media” la una dintre cele mai mari companii de bunuri de consum ambalate din lume. Ghici ce? Este responsabilă de toate aceste idei noi (e un departament de o singură persoană). „New media” a devenit sinonim cu „fără buget”.

În loc să accepte că vechile tehnici dispar (repede), majoritatea companiilor care au un produs de promovat tratează aceste tehnici noi, demonstrate, ca pe niște mof-turi interesante – merită să le mai arunce o privire, dar nu să le folosească drept nucleu al strategiei lor.

* Volum apărut sub acest titlu la Editura Business Tech, București, 2005. (n.red.)



Jocul constrângerii. Specialiștii în marketing nu pot să informeze publicul deoarece consumatorii blazați refuză să le dea atenție. Clienții se bazează pe produsele testate și de încredere sau pe rețeaua lor de prieteni, în loc să studieze reclamele de la televizor.

De ce ai nevoie de *vaca mov*

Acum 40 de ani, Ron Simek, proprietarul Tombstone Tap* (bar pe care l-a numit astfel deoarece se afla foarte aproape de un cimitir), s-a hotărât să le ofere clienților săi o variantă congelată de pizza. Ideea a prins, și, nu după mult timp, pizza Tombstone domina congelatoarele magazinelor. Kraft Foods a cumpărat brandul în 1986, i-a făcut o publicitate nebună și a făcut miliarde. A fost o extraordinară poveste americană de succes – inventezi un produs pe care îl vrea toată lumea, îi faci publicitate și faci o mulțime de bani.

* În traducere, „O dușcă la groapă”. (n.ed.)

Această strategie nu a funcționat doar în cazul pizzei. A funcționat aproape în cazul tuturor lucrurilor pe care le ai în casă, inclusiv în cazul aspirinei.

Imaginează-ți cât de distractiv trebuie să fi fost pentru primul om care a promovat aspirina. Avea un produs de care aproape orice persoană de pe pământ are nevoie și îl vrea. Un produs care nu era scump, era ușor de încercat și cu beneficii imediate.

Evident, a fost un mare succes.

Astăzi, o vizită rapidă la farmacie scoate la iveală: Advil, Aleve, Alka-Seltzer Morning Relief, Anacin, Ascriptin, Aspergum, Bayer, Bayer Children's, Bayer Regimen, Bayer Women's, BC, Bufferin, Cope, Ecotrin, Excedrin Extra Strength, Goody's, Motrin, Nuprin, St. Joseph, Tylenol și, bineînțeles, Vanquish. Fiecare brand are ceva diferit, alte doze și alte caracteristici, și așa avem mai bine de 100 de produse din care să alegem.

Crezi că acum mai e ușor să promovezi o aspirină?

Dacă ai crea un analgezic nou, chiar și unul care să fie doar un pic mai bun decât toate cele pe care le-am enumerat, ce ai face?

Dacă ai bani și crezi în produsul tău, răspunsul evident este să cheltui tot ce ai pe publicitate în presă și pe canalele de televiziune națională.

Te vei confrunta totuși cu câteva probleme. În primul rând, ai nevoie de oameni care vor să cumpere un analgezic. Deși este o piață uriașă, nu toată lumea are nevoie de acest produs.

După ce ai găsit oamenii care să cumpere analgezice, trebuie să-i găsești pe cei care vor să cumpere un tip nou de analgezic. La urma urmei, mulți oameni le vor pe cele „originale”, cu care au crescut. Dacă cineva a găsit un analgezic convenabil, eficient și de încredere, probabil că nu mai pierde timpul ca să caute un înlocuitor.

În sfârșit, trebuie să găsești oamenii dispuși să asculte ce ai de spus despre noul analgezic. Marea lor majoritate sunt pur și simplu prea ocupați și te vor ignora, indiferent cât spațiu de reclamă cumperi.

Așa că... tocmai ai trecut de la un public format din toată lumea, la unul care reprezintă doar o mică parte din cel inițial. Nu numai că e greu să îi găsești pe acești oameni, dar mai sunt și pretențioși.

A fost o idee bună să fii primul la categoria pizzei congelate. A fost o idee și mai bună să fii primul la analgezice. Din păcate, ambele sunt luate.

Hai să ne gândim un moment la cărțile despre yoga. Problema cu cărțile despre acest subiect este că sunt prea multe.

Acum câțiva ani, când cărțile despre yoga erau rare, unei edituri nu-i trebuia decât o carte bună pe acest subiect pentru a avea succes. Dacă oamenii aveau dificultăți să practice yoga, treceau pe la librăria locală, treceau rapid în revistă cele trei sau patru cărți disponibile și cumpărau una.

Astăzi, în schimb, există mai mult de 500 de cărți despre yoga. Nimeni, indiferent cât de motivat ar fi, nu își face timp să le analizeze pe toate înainte să cumpere una. Așa

că, dacă tocmai ai scris una, te afli în fața unei provocări. Nu numai că e o competiție uriașă, dar cărțile noi despre yoga sunt inutile oamenilor care deja s-au lămurit în privința acestui subiect. Toți oamenii aceia care se duceau la librărie acum câțiva ani și au făcut cărțile despre yoga să devină atât de populare, *acum nu le mai cumpără!*

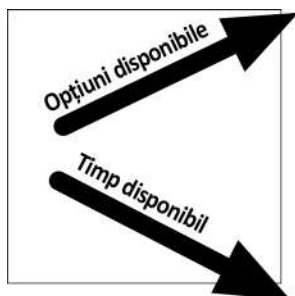
Iată tristul adevăr despre promovarea aproape a orice, fie că este un produs sau un serviciu, fie că este promovat către consumatori individuali sau corporații:

Majoritatea oamenilor nu-ți vor cumpăra produsul. Fie că nu au bani, fie că nu au timp, fie că nu îl vor.

Dacă publicul nu are bani pentru a cumpăra ceea ce vinzi, la prețul la care trebuie să vinzi, atunci nu ai o piață.

Dacă publicul nu are timp să te asculte sau să-ți înțeleagă prezentarea, vei fi tratat ca și cum ai fi invizibil.

Iar dacă un public își face timp să-ți asculte prezentarea, dar hotărăște că nu-ți vrea produsul... ei bine, atunci nu vei ajunge prea departe.



Lumea s-a schimbat. Există mult mai multe opțiuni, dar din ce în ce mai puțin timp pentru a le analiza.

Cu numai 20 de ani în urmă, acest lucru nu era valabil. Pe atunci consumatorii aveau mult mai mult timp și mult mai puține opțiuni. Venitul nostru disponibil era risipit în mai puține feluri, așa că, dacă o companie venea cu o inovație foarte inteligentă (telefonul mobil, de exemplu), găseam o modalitate de a da banii pe ea.

Cu ani în urmă, economia noastră extrem de productivă a găsit un mod de a satisface aproape toate nevoile. Apoi jocul s-a schimbat – acum era vorba numai despre a ne satisface *dorințele*. Comunitatea marketingului ne-a învățat (cu multă publicitate la televizor) să ne dorim din ce în ce mai mult, iar consumatorii și-au dat toată silința să țină pasul.

Dintre oamenii care *s-ar putea* să îți cumpere produsul, majoritatea nu vor auzi niciodată de el. Acum există atât de multe alternative, încât mass-media nu mai poate ajunge cu atâta ușurință la oameni. Consumatorii ocupați ignoră mesajele nedorite, în timp ce competiția (care are deja o cotă de piață de apărut) este dispusă să cheltuiască în plus pentru a și-o menține.

Ba chiar mai rău, e din ce în ce mai greu să ajungi la oameni prin intermediul marketingului bazat pe permisiunea clientului.* Doar pentru că ai adresa de e-mail a unei persoane sau numărul ei de telefon, nu înseamnă că vrea să primească vești de la tine! Și lăsând la o parte problemele mesajelor nedorite, chiar și atunci când oamenii *vor* să

* *Permission media* în engl. Se referă la genul de marketing și de publicitate care necesită autorizarea persoanelor pentru a le trimite mesaje sau e-mail-uri, spre deosebire de mesajele spam nesolicitate sau de publicitatea de la televizor. (n.red.)

primească vești prin telefon, corespondență sau e-mail, sunt șanse din ce în ce mai mici să facă ceva în direcția respectivă. Clienții tăi satisfăcuți prețuiesc mai puțin aceste mesaje, deoarece ele nu le mai rezolvă problemele curente. Companiile se pricep mai bine să înțeleagă ce îi satisface pe consumatorii lor (și, după cum se pare, se pricep mai bine să le ofere acel lucru), așa că ștacheta se tot ridică în privința noutăților pe care le-ai putea oferi despre produse care să aducă și mai multă satisfacție. Nu glumeam în totalitate când l-am citat pe fostul șef al Oficiului de Brevete și Mărci al SUA. Aproape tot ce avem nevoie și ne putem imagina în mod realist *a fost deja* inventat.

Ultimul obstacol este acela că rețelele care fac ideile să se răspândească ca un virus sunt greu de creat pe piețele care sunt în general satisfăcute. Deoarece oamenii de marketing i-au copleșit pe consumatori cu prea mult din toate, sunt mai puține șanse ca oamenii să facă efortul de a-i spune unui prieten despre un produs nou, în afara cazului în care sunt încredințați că prietenul respectiv se va bucura să audă despre el. Când ți-a spus ultima oară cineva despre un analgezic nou? Este un subiect de discuție plictisitor, iar prietenii nu te vor face să-ți pierzi timpul cu asta. E prea mult zgomot, iar consumatorii sunt dornici mai puțin ca niciodată să îl sporească.

Acest lucru este valabil nu doar pentru produsele de consum, ci și pentru achizițiile industriale și cele făcute de firme. Oamenii care cumpără în scopul afacerilor – fie că este vorba de publicitate, piese, servicii, asigurări sau proprietăți – pur și simplu nu mai au atâta nevoie ca înainte. Cei care au ajuns acolo înaintea ta au uriașul avantaj al

inertiei. Dacă vrei să-ți crești cota de piață sau să lansezi ceva nou, ai în față o provocare serioasă.

Concluzia?

- Toate obiectivele clare au dispărut, așa că nu sunt șanse ca oamenii să aibă probleme ușor de rezolvat.
- E greu să ajungi la consumatori pentru că te ignoră.
- Clienții satisfăcuți care le spun prietenilor despre un anumit produs sunt extrem de rari.

Regulile vechi nu mai funcționează chiar atât de bine. Marketingul a murit. Trăiască marketingul.

Moartea complexului industrial-TV

Îți mai amintești de mult ponegriul „complex industrial-militar”? Ideea din spate era simplă. Guvernul a cheltuit bani pentru arme. Companiile au primit bani din impozite pentru a construi arme. Aceste companii au angajat lucrători. Aceștia au plătit impozite. Impozitele au fost folosite pentru a cumpăra și mai multe arme. S-a creat un cerc virtuos: guvernul devenea din ce în ce mai puternic, șomajul scădea și se părea că toată lumea are de câștigat.

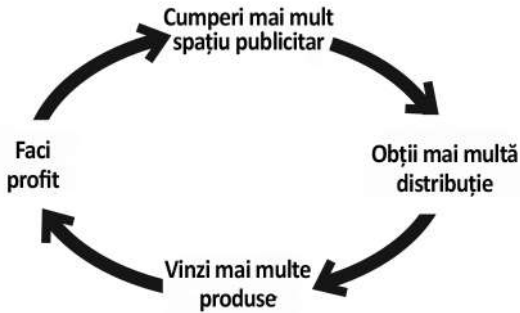
Complexul industrial-militar a fost probabil responsabil pentru multe din relele acestei lumi, dar a reprezentat indiscutabil un sistem simbiotic. Pe măsură ce o jumătate creștea și prospera, la fel se întâmpla și cu cealaltă.

Mai puțin remarcată în ultimii 50 de ani a fost o relație simbiotică foarte diferită, una care a creat fără îndoială mult mai multă bogăție (cu efecte secundare majore) decât complexul industrial-militar. Eu o denumesc *complexul industrial-TV*. Motivul pentru care trebuie să ne îngrijorăm este că se află pe moarte. S-a construit un motor economic uriaș în jurul ideii acestui sistem, iar acum acesta dispare. Moartea complexului este responsabilă pentru cea mai mare parte din harababura existentă în companiile de azi.

Sistemul era simplu: găseai o nișă mare de piață, aflată în creștere și nedominată încă; construiai o fabrică; cumpărai mult spațiu publicitar la TV; reclamele duceau la distribuție cu amănuntul și la vânzări; vânzările țineau fabrica în lucru și aduceau profituri.

Afaceriștii perspicace foloseau apoi toate profiturile ca să cumpere și mai mult spațiu publicitar. Acest lucru a dus la o distribuție mai mare și la mai multe fabrici. În curând, ciclul virtuos era trasat, iar brandul începea să devină mare și profitabil.

Pe măsură ce acesta se consolida, puteai să ceri un preț mai ridicat care să genereze profituri mai mari și astfel să cheltuiești alți bani pentru și mai multe reclame TV. Consumatorii au fost educați să creadă că un produs „văzut la televizor” e dovada calității; ca urmare, căutau produsele văzute la televizor. Brandurile fără reclame au pierdut distribuția și, în cele din urmă, profiturile.



Nu, nu e mare filosofie, dar în parte acesta este motivul pentru care a funcționat atât de bine. Marii comercianți îndrăzneți (ca Procter & Gamble) au putut să domine categorii întregi, folosind această idee simplă.

Sistemul vechi a funcționat și pentru Revlon. Charles Revson a fost unul dintre primii mari agenți de publicitate TV, iar publicitatea i-a crescut spectaculos compania. Pe ce și-a cheltuit profiturile? Pe mai multe reclame la televizor.

În 1962, o agenție de publicitate inteligentă l-a angajat pe Jay Ward, creatorul lui Bullwinkle, și i-a cerut să facă o reclamă. El l-a inventat pe Cap'n Crunch și a venit cu o reclamă animată. Abia după aceea, compania de cereale s-a apucat să facă efectiv cereale. Compania Quaker știa că, dacă are reclama, poate să facă suficientă publicitate încât să imprime imaginea Cap'n Crunch în mintea aproape tuturor copiilor din America. Cerealele erau pe locul al doilea.

Astăzi nu ți-ai putea permite să lansezi Cap'n Crunch, indiferent cine ar face reclama. Copiii nu îți vor acorda atenție. Și nici adulții.

Consumatorii erau precum copiii într-un magazin de dulciuri; aveau buzunarele pline cu monede lucitoare și o dorință arzătoare de a cumpăra. Făceam cumpărături la TV și în magazine. Eram grăbiți și doream să ne umplem casele, frigiderele și garajele.



O trecere în revistă a brandurilor care aparțin companiei Procter & Gamble ne oferă dovezi semnificative despre prezența complexului industrial-TV. Poți să citești lista fără să îți se umple mintea de imagini și cântecele?

Bold, Bounce, Bounty, Cascade, Charmin, Cheer, Cover Girl, Crest, Dawn, Downy, Folgers, Head & Shoulders, Herbal Essences, Ivory, Max Factor, Miss Clairol, Mr. Clean, Nice'n Easy, Noxzema, NyQuil, Oil of Olay, Old Spice, Pampers, Pepto-Bismol, Pringles, Safeguard, Scope, Secret, Tampax, Tide, Vicks, Vidal Sassoon și Zest. Mai adăugă niște prezentări deosebit de enervante, ca cele de la Wisk și Irish Spring, și ideea este evidentă. Publicitatea pentru aceste lucruri funcționa înainte. Și încă foarte bine.

E greu să exagerez eficacitatea acestui sistem. De fiecare dată când cumperi o cutie de cereale pentru micul dejun, vezi în acțiune puterea unei reclame TV. Din cauza unei reclame pe care ai văzut-o probabil acum 30 de ani, cheltui un dolar sau doi în plus pe o cutie de grâu expandat sau porumb îndulcit. Într-o viață de om, acest lucru înseamnă mii de dolari în plus datorită reclamelor TV, și doar pentru cerealele de la micul dejun.

Bineînțeles că nu e doar cazul brandurilor de supermarket. Mai sunt și John Hancock, Merrill Lynch și Prudential. De asemenea, Archer Daniels Midland, Jeep și Ronald

Reagan. Branduri mari, idei mari, cu un impact mare asupra vieții noastre.

Reclamele TV sunt cel mai eficient mijloc de vânzare conceput vreodată. O mare parte din succesul secolului american se datorează faptului că firmele noastre au perfecționat acest mijloc și l-au exploatat la maxim.

Mașinile, țigările, hainele, alimentele – orice lucru căruia i s-a făcut publicitate la televizor a fost schimbat de acest mijloc. Nu numai că oamenii de marketing au folosit televiziunea ca să își promoveze produsele, dar televiziunea însăși a schimbat modul în care produsele erau create și promovate. Ca rezultat, toate *P*-urile marketingului au fost modificate astfel încât să profite de sinergia dintre fabrici și capacitatea de a capta atenția publicului.

Bineînțeles, televiziunea nu este singura care a început să pălească, mai sunt și ziarele și revistele – toate formele de media care întrerup orice formă de activitate a consumatorului. Indivizii și firmele au încetat să le mai acorde atenție.

Complexul industrial-TV a durat o jumătate de secol – mult timp. Atât de mult, încât oamenii care au conceput strategiile și reclamele care au funcționat atât de bine s-au dus. Nu a mai rămas nimeni la Philip Morris sau General Foods, care să își amintească cum era viața înainte ca televiziunea să fi creat giganții birocratici.

Și aceasta este problema. Complexul industrial-TV sângerează și majoritatea oamenilor de marketing habar nu au ce să facă în privința asta. În fiecare zi, companiile cheltuiesc milioane pentru a recrea gloria zilelor complexului industrial-TV. Și în fiecare zi dau greș.

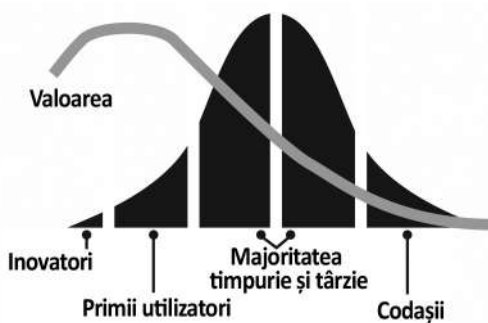
Vechea regulă suna așa:

CREAZĂ PRODUSE SIGURE ȘI OBIȘNUITE ȘI
COMBINĂ-LE CU UN MARKETING EXTRAORDINAR.

Regula nouă este:

CREAZĂ PRODUSE REMARCABILE PE CARE
SĂ LE CAUTE OAMENII POTRIVIȚI.

Putem vedea același lucru într-un grafic simplu:



Omul de marketing de ieri prețuia masa de oameni la care putea să ajungă. Obiectivul era reprezentat de centrul curbei negre de mai sus. Marketingul de masă vizează în mod tradițional majoritatea timpurie și târzie deoarece este cel mai mare grup. Dar pe multe piețe, valoarea unui grup nu are legătură cu mărimea lui – ci cu influența pe care o are. Pe această piață, de exemplu, primii utilizatori influențează într-o bună măsură restul curbei, așa că merită mult mai mult să îi convingi pe ei decât să risipești banii pe reclame, încercând să îi convingi pe toți ceilalți.

Înainte și după

EPOCA INDUSTRIALĂ-TV	EPOCA POST-TV
PRODUSE OBIȘNUITE	PRODUSE REMARCABILE
PUBLICITATE PENTRU TOATĂ LUMEA	PUBLICITATE PENTRU PRIMII UTILIZATORI
TEAMA DE EȘEC	TEAMA DE TEAMĂ
CICLURI LUNGI	CICLURI SCURTE
SCHIMBĂRI MICI	SCHIMBĂRI MARI

Să luăm ca exemplu automobilul Beetle



Reclama prin care Beetle a fost lansat în lume

Primul model al automobilului VW Beetle nu a fost o mașină chiar atât de nonconformistă cum poate vă amintiți. Vânzările au stagnat, până când a fost salvată de o publicitate genială. Datorită acestei campanii extraordinare din presă și televiziune, mașina a fost profitabilă în Statele

Unite mai bine de 50 de ani. Beetle-ul original este un model reprezentativ al puterii complexului industrial-TV.



În acest caz, forma a fost cea care a funcționat, nu reclamele

Noul Beetle, pe de altă parte, a fost un succes datorită felului în care arăta și a celui în care se conducea. Recenziile bune, recomandările minunate prin viu grai și forma specială care l-au promovat peste tot, iată factorii responsabili pentru succesul noului Beetle. De fiecare dată când un Beetle rotund trecea pe o stradă plină de SUV-uri pătrătoase, se promova singur.

După promovarea noului model Beetle timp de numai trei ani, VW oferă acum stimulente, modele noi și alte caracteristici ca să facă iarăși mașina atrăgătoare. *Vaca mov* funcționează, dar, din păcate, ea nu durează atât de mult ca vechea dominație a televiziunii.

PRODUSE ALE COMPLEXULUI INDUSTRIAL-TV

BARBIE, PRELL, HONEYWELL, UNITED AIRLINES,
MCDONALD'S, MARLBORO, CAP'N CRUNCH,
BATTLING TOPS, EXCEDRIN, BEETLE ORIGINAL

PRODUSE VACA MOV

STARBUCKS, MAGIC CARDS, DR. BRONNER'S, LINUX,
JETBLUE, OUTBACK STEAKHOUSE, MOTEL 6,
MP3, DR. BUKK, PROZAC, NOUL BEETLE

Ce funcționează?

O modalitate de a găsi o teorie foarte bună este să observi ce funcționează în lumea reală și să îți dai seama ce au în comun diversele succese.

În cazul marketingului, totuși, este dificil. Ce ar putea să aibă în comun Four Seasons și Motel 6? În afara faptului că ambele au avut un succes extraordinar și au cunoscut o creștere în domeniul hotelier, nici n-ar putea fi mai diferite. Sau Wal-Mart și Neiman Marcus, ambele aflate în creștere în același deceniu? Sau Nokia (care și-a schimbat hardware-ul la fiecare 30 de zile) și Nintendo (care a promovat același Game Boy 15 ani la rând)?

E ca și cum am încerca să conducem uitându-ne în oglinda retrovizoare. Sigur, aceste lucruri au funcționat, dar ne ajută să prezicem ce va funcționa mâine?

Ceea ce au în comun aceste companii este faptul că nu au nimic în comun. Sunt excepții. Se află la extreme. Extrem de rapide sau extrem de încete. Foarte exclusiviste sau foarte ieftine. Foarte mari sau foarte mici.

Motivul pentru care este atât de greu să-l imiți pe cel mai bun este acesta: liderul este un lider pentru că a făcut ceva remarcabil. Și acel lucru remarcabil este deja luat – nu mai este remarcabil când îl faci și tu.

De ce mă enervează atât de mult *Wall Street Journal*

Wall Street Journal este un exemplu reprezentativ pentru vechiul model de marketing. În fiecare zi, în acest ziar sunt difuzate reclame de o pagină, în valoare de mai mult de un milion de dolari – mărturie a convingerii oamenilor de marketing tradiționali că metodele vechi sunt încă valabile.

O reclamă de o pagină în *Wall Street Journal* costă mai mult decât o casă în Buffalo, New York. Pagină după pagină de reclame cenușii și anoste, fiecare prezentând un produs anost al unei companii anoste.

Dacă ai lua 90% din aceste reclame și ai schimba logo-urile între ele, nimeni nu și-ar da seama. Înlocuiește fotografia unui tip cu pălărie neagră cu fotografia unui angajat asiatic serios și zâmbitor și nimeni nu și-ar da seama.

Într-o dimineață în care aveam timp de pierdut într-un hotel de clasă, am întrerupt câțiva oameni care citeau acest ziar la micul dejun. Am așteptat până au terminat prima secțiune și apoi i-am întrebat dacă ar putea să denumească doar două dintre companiile care publicaseră reclame de o pagină. Nici măcar unul singur nu a putut face asta.

Am luat apoi una dintre reclame, am îndoit partea de jos cu logo-ul și i-am întrebat pe cititori cărei companii îi aparținea reclama. Habar n-aveau.

În cele din urmă le-am pus întrebarea de un milion de dolari (literalmente). Au solicitat vreodată mai multe informații despre un produs ca urmare a faptului că văzuseră o reclamă de o pagină în *Wall Street Journal*?

Probabil că ai ghicit răspunsul.

Nu doar televiziunea a luat sfârșit. Aproape toate metodele prin care oamenii de marketing își fac promovare devin mai puțin eficiente (fie că vând firmelor sau consumatorilor individuali).

Iată textul în întregime al unei reclame de o pagină dintr-o ediție recentă a *Wall Street Journal*:

FACEȚI CUNOȘTINȚĂ CU NOUL NUME AL KPMG ȘI EPOCA ÎMPUTERNICIRII

AM FĂCUT MAI MULT DECÂT SĂ NE SCHIMBĂM NUMELE. AM PUS BAZELE UNUI NOU ÎNCEPUT. O EPOCĂ A ÎMPUTERNICIRII. CEEA CE FACE *BEARING POINT* – CUNOSCUȚĂ ÎNAINTE SUB NUMELE DE *KPMG CONSULTING* – GATA SĂ ÎȘI ASUME CONDUCEREA ÎN ROLUL DE CEA MAI INFLUENTĂ ȘI MAI RESPECTATĂ FIRMĂ DE CONSULTANȚĂ ÎN AFACERI ȘI INTEGRARE DE SISTEME DIN LUME. DEȘI NE-AM SCHIMBAT NUMELE ÎN *BEARING POINT*, CEEA CE NU AM SCHIMBAT ESTE MENTALITATEA – DORINȚA DE A NE FACE TREABA. ȘI DE A O FACE BINE. OBIECTIVUL NOSTRU ESTE SĂ NE AFLĂM PE LISTA TUTUROR. ÎN VÂRF, DESIGUR. VOM ÎNDEPLINI ACEST OBIECTIV ÎN ACELAȘI FEL ÎN CARE AM ACȚIONAT TIMP DE MAI MULT DE 100 DE ANI. PRIN COMUNICARE DIRECTĂ. PRIN EXPERIENȚĂ PRACTICĂ. CU PASIUNE. OFERINDU-LE CLIENȚILOR ACTUALI ȘI VIITORI MAI MULT DECÂT CONSULTANȚĂ. AJUTÂNDU-I SĂ ÎȘI ECHILIBREZE AFACEREA ȘI SISTEMELE PENTRU

A-ȘI ATINGE OBIECTIVELE DORITE. FURNIZÂNDU-LE INFORMAȚIILE POTRIVITE PENTRU A-ȘI FACE AFACEREA MAI PROFITABILĂ. DEOARECE INFORMAȚIILE POTRIVITE ADUC CUNOAȘTERE. IAR CUNOAȘTEREA ÎNSEAMNĂ PUTERE. ÎMPĂRȚĂȘIREA EI ÎNSEAMNĂ ÎMPUTERNICIRE.

Această reclamă a fost scrisă de un comitet. A fost aprobată de un comitet. Nimeni nu o va ține minte; nimeni nu o va arăta unui coleg. Publicitatea nu trebuie să fie atât de proastă. Ar putea fi remarcabilă. Ar putea să contribuie la răspândirea veștilor despre un produs remarcabil.

Doar pentru că este o reclamă, asta nu înseamnă că nu poate fi remarcabilă. Dacă scopul celor care au făcut-o ar fi fost să creeze un impact măsurabil – să creeze reclame care să îi facă pe oameni să simtă realmente un interes viu și să le vorbească și colegilor despre asta – reclamele ar fi mult mai bune decât sunt astăzi. Dar nici asta nu ar fi de ajuns.

Scopul nu este notorietatea

Vechea gardă din marketing se grăbește să apere puterea reclamelor TV. Sunt încântați să arate marile povești de succes din trecut și să lămurească plini de entuziasm de ce numai televiziunea poate obține notorietatea necesară pentru a lansa un produs nou sau pentru a menține unul existent.

Cu toate acestea, Sergio Zyman, expertul în marketing care a fost prezent în cea mai mare parte a renașterii companiei Coca-Cola, arată că două dintre cele mai populare reclame TV din toate timpurile – „Aș vrea să învăț lumea să cânte” („I'd like to teach the world to sing”) și „Mean Joe Greene” – nu au vândut nici măcar o sticlă de Coca-Cola în plus. Au fost distractive și au atras atenția, dar nu s-au transformat într-un profit sporit. El glumește spunând că reclama ar fi trebuit să fie: „Aș vrea să învăț lumea să bea”.

După cum spune Sergio: „Kmart are destulă notorietate. Și ce-i cu asta?”.

Dorința și calea

Nu cred că e criză de idei remarcabile. Cred că afacerea ta are o mulțime de ocazii extraordinare ca să faci lucruri extraordinare. Nu, ceea ce lipsește nu sunt ideile, ci dorința de a le aplica.

Obiectivul meu cu *vaca mov* este să te lămuresc că e mai sigur să îți asumi riscuri – să îți consolidezi dorința de a face lucruri cu adevărat uimitoare. După ce te vei convinge că metodele vechi nu duc decât în jos, va fi chiar mai imperativ să creezi lucruri despre care merită să se vorbească.

Totuși, una dintre cele mai bune scuze cu care vor veni colegii tăi este aceea că nu au capacitatea de a găsi o idee extraordinară sau, dacă o au, nu știu cum să distingă o idee extraordinară de altele fără valoare. Această carte nu este destul de lungă pentru a prezenta toate tehnicile

spectaculoase de succes pentru brainstorming, formarea ideilor și creativitate, care sunt folosite de companiile din toată lumea. Ceea ce pot totuși să fac este să evidențiez ideile principale, lucrurile specifice pe care le poți face chiar de mâine, pentru a deveni remarcabil. Dacă ai dorința, vei găsi și calea.

Simbolul ■ va marca cele mai bune idei răspândite pe tot cuprinsul cărții.

Studiu de caz: Urcăm?

Lifturile nu sunt cu siguranță un produs de consum obișnuit. Pot să coste cu ușurință mai mult de 1 milion de dolari, sunt instalate în general la început, când se construiește clădirea, și nu sunt de mare folos dacă aceasta nu are mai mult de trei sau patru etaje.

Cum concurează atunci pe piață o companie de lifturi? Până nu de mult, vânzarea lor presupunea o mulțime de partide de golf, prânzuri și relații pe termen lung cu agenții-cheie de achiziții ai dezvoltatorilor imobiliari majori. Fără îndoială că acestea continuă, dar Schindler Elevator Corporation a schimbat radical regulile jocului, elaborând o *vacă mov*.

Intră în birourile Cap Gemini din Times Square și te vei afla față în față cu o soluție fascinantă. Problema? Fiecare călătorie cu liftul este practic ca una cu un tren local. Liftul se oprește de 5, 10, 15 ori până ajungi la etajul dorit. Pentru tine este sâcâitor, dar pentru clădire este o problemă uriașă și costisitoare. În timp ce liftul se oprește la fiecare etaj,

oamenii de pe hol devin din ce în ce mai frustrați. Clădirea are nevoie de mai multe lifturi, dar nu există bani pentru a le cumpăra și nici loc unde să fie montate.

Rezolvarea? Atunci când ajungi la lifturi, introduci etajul dorit pe un panou de comandă centralizat. Ca răspuns, acesta îți spune ce lift te va duce până acolo.

Prin această operațiune simplă, Schindler a reușit să transforme fiecare lift într-unul expres. Liftul te duce imediat la etajul 12 și vine imediat înapoi la parter. Acest lucru înseamnă că de-acum clădirile pot fi mai înalte, că au nevoie de mai puține lifturi pentru un anumit număr de oameni, așteptarea este mai scurtă, iar clădirea poate să folosească spațiul prețios pentru oameni, nu pentru lifturi. Un câștig uriaș, implementat cu un cost remarcabil de mic.

Există în lume vreun dezvoltator imobiliar semnificativ care să nu știe nimic de această descoperire? Puțin probabil. Și chiar nu contează câte reclame sau lansări organizează competiția; acum, nu mai obțin decât roadele neîncrederii.

▣ În loc să încerci să îți folosești tehnologia și competența ca să faci un produs mai bun pentru comportamentul standard al utilizatorilor tăi, încearcă să-i inviți pe aceștia să își schimbe comportamentul pentru a face produsul să funcționeze mai bine în mod spectaculos.

Studiu de caz: Ce ar trebui să facă Tide?

Tide este fără îndoială cel mai bun detergent de rufe din istorie. În fiecare an, Procter & Gamble investește milioane de dolari și plătește o echipă de chimiști de mâna întâi pentru a duce tot mai departe performanța detergentului Tide.

E bine că face acest lucru?

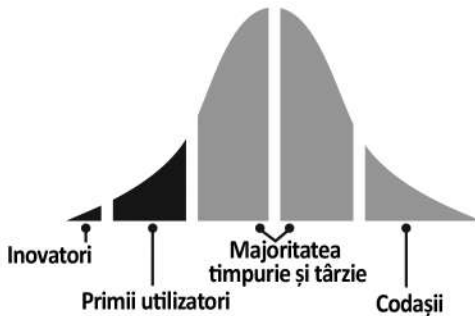
Tide a avut succes de timpuriu datorită unei combinații de reclame TV bune, unei distribuții foarte bune și unui produs extraordinar. Totuși, pe măsură ce complexul industrial-TV s-a prăbușit, reclamele au contat din ce în ce mai puțin. Acum, odată cu ascensiunea Wal-Mart, distribuția este mai hotărâtoare ca niciodată. Un lanț de magazine este responsabil pentru o treime din vânzările detergentului Tide. Fără Wal-Mart, Tide este mort.

Așadar, ce ar trebui să facă P&G? Sunt șanse ca ei să vină cu o inovație adevărată, o descoperire remarcabilă pe care să o observe chiar și cumpărătorii ocazionali de detergent? Sau îmbunătățirile treptate sunt în mare măsură rămășițele unei alte perioade, una în care oamenilor chiar le păsa de rufe?

Gândirea tradițională de a te face remarcabil i-ar pune pe cei de la P&G să ia profiturile cât ele încă există. Să taie cheltuielile pentru cercetare, să mărească prețul atât cât se poate ca să rămână practic și să bage profiturile progresive în crearea unor produse noi, tot mai radicale și mai interesante. Dacă nu sunt șanse ca prezenta activitate a departamentului de cercetare-dezvoltare să genereze o răsplată demnă de atenție, ce rost are?

☐ **Dacă nu sunt șanse ca viitorul unui produs să fie remarcabil – dacă nu îți poți imagina un viitor în care oamenii să fie fascinați în continuare de produsul tău – e timpul să îți dai seama că regulile jocului s-au schimbat. În loc să investești într-un produs aflat pe moarte, ia profiturile și reinvestește-le în ceva nou.**

Cum să intri



Numai oamenii din partea stângă a curbei care își asumă riscuri și răspândesc ideile sunt dispuși să-ți acorde atenție.

Dacă privim curba difuzării ideii, vedem că volumul mare de vânzări ale produsului vine *după* ce acesta a fost adoptat de consumatorii dispuși să încerce ceva nou. Acei primi utilizatori creează un mediu în care majoritatea timpurie și târzie se simte în siguranță cumpărând noul

articol. Vânzările care contează nu vin până când partea stângă a curbei nu este complet acaparată.

Totuși, informația importantă de aici este aceea că marea majoritate a curbei te ignoră de fiecare dată. Oamenii din majoritatea timpurie și târzie își ascultă semenii experimentați, dar pe tine te vor ignora. Este foarte tentant să sari peste partea stângă și să țintești direct la centrul apetisant, dar acest lucru nu mai funcționează.

Indiferent de domeniu, noile produse și servicii de succes urmează acest tipar familiar după ce sunt lansate. Prima dată sunt achiziționate de către inovatori. Aceștia sunt oamenii de pe o anumită piață, cărora le place să aibă primii ceva. E posibil ca nici măcar să nu aibă nevoie de produs; pur și simplu și-l doresc. Inovatorii sunt cei care stau pe rândul din față la o prezentare de modă în Paris, se duc la expozițiile Internet World și citesc reviste de afaceri inovatoare.

Pe curba lui Moore, imediat lângă inovatori, sunt primii utilizatori. Primii utilizatori sunt oamenii care pot să beneficieze efectiv de pe urma folosirii unui produs nou și care sunt dornici să își mențină un ușor avantaj în fața restului populației, căutând produse și servicii noi. Poate fi un mijloc nou de investiții (obligațiuni cu cupon zero, să zicem) sau chiar un nou serial TV, dar în orice piață semnificativă, acest public este considerabil și dispus să cheltuiască bani.

În urma primilor utilizatori, vine încet majoritatea timpurie și târzie. Acești consumatori nu își doresc neapărat un produs sau un serviciu nou care să le poată aduce avantaje,

dar dacă destui semeni de-ai lor îl încearcă și vorbesc despre el, acești imitatori se vor alătura probabil și ei.

Este esențial să înțelegi două lucruri în legătură cu acest grup mare și profitabil. În primul rând, acești oameni se pricep de minune să te ignore. Ei au probleme care li se par mult mai însemnate decât cele pe care le rezolvă produsul tău și nu sunt dispuși să investească timp ca să asculte ce ai de spus.

În al doilea rând, adesea nu îi ascultă nici măcar pe inovatorii din partea stângă a curbei. Majoritatea timpurie și târzie vrea protocoale, sisteme și siguranță, lucruri pe care produsele noi rareori le oferă. Nenumărate produse nu au reușit niciodată să înainteze prea mult pe curbă, pentru a ajunge la acești oameni. Și dacă nu își ascultă nici măcar prietenii, de ce te-ar asculta pe tine?

În sfârșit, codașii completează curba, ajungând și ei să cumpere un casetofon atunci când noi, restul, am trecut la CD-uri. Dacă cineva se adaptează, atunci ei sunt aceia. Nu folosesc ceva nou până când nu se învechește într-atât încât ceea ce au folosit înainte este depășit, nu mai e practic și nici măcar disponibil.

Nimeni nu este nerăbdător să se adapteze la produsul tău. Marea majoritate a consumatorilor sunt fericiți. Prinși pe loc. Preferă ceea ce au. Nu caută un înlocuitor și nu le place să se adapteze la ceva nou. Nu ai puterea să îi obligi. Singura șansă pe care o ai este să vinzi oamenilor cărora le place schimbarea, le plac lucrurile noi, care caută în mod activ ceea ce vinzi. Apoi speri că ideea se va răspândi, trecând de la primii utilizatori la restul celor din curbă. După ce primii utilizatori acceptă ceea ce vinzi, ei sunt cei care

vor vinde majorității timpurii – nu tu. Și nu vor vinde bine. (Moore vorbește detaliat despre cum să te miști prin restul curbei. Recomand din inimă această carte).

Trebuie să concepi un produs destul de remarcabil pentru a atrage primii utilizatori – dar destul de flexibil și de atrăgător încât acestora să le fie ușor să răspândească ideea celor din restul curbei.

Camerele foto digitale au prețuri atractive de aproximativ 5 ani. La început, numai pasionații de gadget-uri și computere le cumpărau. Camerele foto digitale erau un pic mai complicat de folosit și calitatea nu era extraordinară. Cu timpul, producătorii lor au fost extrem de preocupați de rezolvarea ambelor probleme și au fost răsplățiți de vânzări care au crescut spectaculos. Camerele foto digitale erau pe cale să înlocuiască aparatele foto cu film. Această schimbare nu a fost provocată de campanii publicitare extraordinare ale companiilor de aparate foto. A fost în schimb rezultatul direct al primilor utilizatori care au „vândut” cu succes camerele prietenilor lor.

Camerele foto digitale se răspândesc deoarece oferă comoditate și au avantajul prețului în fața aparatelor foto cu film. În plus, aceste avantaje sunt evidente, e ușor să vorbești despre ele, să le demonstrezi și trebuie practic să fie amintite de fiecare dată când un prim utilizator vede un codaș scoțând un aparat foto cu film.

A fi remarcabil în modul potrivit te ajută în două feluri. În primul rând, vei atrage mult mai ușor oamenii aflați în partea stângă a curbei. Iar în al doilea rând, va fi mai ușor pentru acești primi utilizatori să le vândă convingător semenilor din restul curbei.