

PRZEBUDŹ SIĘ!
ZAPOLUJ! ZŁAP ZDOBYCZ
I ROZWIŃ SKRZYDŁA!

one POWER
press

LEPIEJ

i

SZYBCIEJ

SPRAWDZONA ŚCIEŻKA DO NAJLEPSZYCH POMYSŁÓW

JEREMY GUTSCHE

DYREKTOR GENERALNY SERWISU

TRENDHUNTER.COM

Tytuł oryginału: Better and Faster: The Proven Path to Unstoppable Ideas

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk

ISBN: 978-83-283-2808-2

Copyright © 2015 by Jeremy Gutsche Consulting Inc.
All rights reserved.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2016 by Helion S.A.
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/lepszy>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

PROLOG	7
Część I PRZEBUDZENIE	
Rozdział 1 MYŚLIWIY I FARMER	15
Rozdział 2 PUŁAPKI FARMERA KONTRA INSTYNYKT MYŚLIWEGO	23
Rozdział 3 JAK WYCHOWAĆ MYŚLIWEGO	51
Część II POLOWANIE	
Rozdział 4 WYKORZYSTUJ SIĘĘ ROZPĘDU	63
Rozdział 5 KONWERCENCJA	67
Rozdział 6 DYWERCENCJA	91
Rozdział 7 CYKLICZNOŚĆ	115
Rozdział 8 ZMIANA KIERUNKU	135
Rozdział 9 REDUKCJA	151
Rozdział 10 AKCELERACJA	167
Część III POCHWYCENIE ZDOBYCZY	
Rozdział 11 TERENY ŁOWIECKIE	189
Rozdział 12 SPOJRZENIE NA POSZCZEGÓLNE BRANŻE	201
PODSUMOWANIE	229
DODATEK: STUDIA PRZYPADKÓW	231
Jak otworzyć restaurację w 30 dni	231
Jak wyedukować świat	240
PODZIĘKOWANIA	249

Rozdział 2

PUŁAPKI FARMERA KONTRA INSTYNYKT MYŚLIWEGO

By przebudzić swojego wewnętrznego myśliwego, należy wpierrw lepiej zrozumieć pułapki, jakie zastawia na nas postawa farmera. Konieczne jest też nabranie odpowiednich instynktów, które pozwolą skutecznie ich unikać.

PUŁAPKA FARMERA NUMER 1: SAMOZADOWOLENIE

Trzydzieści lat temu pokolenie wyżu demograficznego rozpoczęło swoje korporacyjne kariery w przekonaniu, że dzięki stabilnej pracy w dużych organizacjach będą mogli stopniowo zarabiać coraz więcej aż do przejścia na zasłużoną emeryturę. Tego świata już nie ma. Obecnie nawet dobrze zarządzane firmy upadają, jeśli nie potrafią w porę dostosować się do nowych warunków. Przyczyną jest często poczucie samozadowolenia, które nieopstrzeżenie wkrada się w kulturę organizacji.

W mojej pierwszej książce, zatytułowanej *Exploiting Chaos (Wykorzystać chaos)*, przytoczyłem przykład pewnej firmy, która zmieniła zasady gry w swojej branży. Innowacyjność była jej znakiem rozpoznawczym: to ona skonstruowała narzędzie do sprawdzania pisowni i gramatyki, a także urządzenie, w którym można byłoby wprowadzać tekst, trzymając je na kolanach. W 1989 r. firma miała 0,5 mld dolarów dochodu i wciąż rosła. Większość

osób mogłaby sądzić, że mówię o jednej z marek: Apple, Microsoft, HP, IBM lub Xerox, ale nie. Chodzi o firmę Smith Corona, największego producenta maszyn do pisania na świecie.

Smith Corona próbowała swoich sił także w nowym świecie komputerów, nawiązując w 1990 r. współpracę z firmą Acer. Jednak niecałe dwa lata później ówczesny prezes Smith Corony nieoczekiwanie ją zerwał, zauważając przy tym: „Wiele osób sądzi, że maszyny do pisania i elektryczne edytory tekstu skazane są na wymarcie, ale to twierdzenie jest dalekie od prawdy. Na nasze produkty nadal jest silny popyt, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i na świecie”¹.

Trudno wyobrazić sobie mniej trafną ocenę, gorszy moment na zakończenie współpracy i większy brak umiejętności przewidzenia dalszego rozwoju wypadków. Trzy lata później Smith Corona ogłosiła bankructwo, a Acer rozwijała się dalej, stając się w pewnym momencie drugą pod względem wielkości firmą w branży komputerów osobistych na świecie.

Smith Corona nie była odosobnionym przypadkiem. W ostatnich dziesięcioleciach upadło wiele firm, które niegdyś zajmowały dominującą pozycję na rynku. Były czasy, gdy pokolenie *yuppies* dumnie obnosiło się z najnowszymi modelami telefonów BlackBerry. By utrzymać główną pozycję na rynku korporacyjnym, firma BlackBerry (pierwotnie nazywała się Research in Motion) zbudowała silną markę, szczycąc się przede wszystkim niezwykle wysokim poziomem zabezpieczeń i niezawodności. Te cechy były rodzajem średniowiecznej fosy, chroniąc przed zakusami konkurencji, która także chciałaby uszczknąć coś dla siebie z korporacyjnego tortu. Jednak koncentracja na samej sobie i zwykłe poczucie samozadowolenia sprawiły, że firma nie dostrzegła potencjału szybko rozwijającego się rynku konsumenckiego. I właśnie ta krótkowzroczność przypieczętowała jej los. Klienci indywidualni rzucili się na stylowe modele telefonów oferowane przez firmy Apple i Samsung. Stopniowo konkurenci podnieśli poziom zabezpieczeń i bezawaryjności swoich urządzeń, podkopując pozycję BlackBerry na jej ukochanym rynku firmowym. To był nieoczekiwany cios, który powalił giganta na kolana.

¹ Kris Frieswick, *The Turning Point*, „CFO Magazine”, 1 kwietnia 2005, <http://www2.cfo.com/strategy/2005/04/the-turning-point>.

Na poziomie korporacji łatwo jest dostrzec przyczyny samozadowolenia. Ale w tę pułapkę wpadają także jednostki. Jakże często ludzie opierają swoje kariery wyłącznie na dążeniu do osiągnięcia powierzchownych, ulotnych celów i dopiero po pewnym czasie zauważają, że są w okowach niewłaściwych zachęt i sztywnych struktur. Przykładowo: w wyprodukowanym niedawno przez ESPN filmie dokumentalnym *Broke* ujawniono, że aż 78% graczy amerykańskiej Narodowej Ligi Futbolu (ang. *National Football League* — NFL) na kilka lat przed przejściem na sportową emeryturę jest bankrutami (lub stoi na krawędzi bankructwa). Podobny los spotkał 60% zawodników NBA. Podobnie spektakularne wzloty i upadki są powszechne wśród gwiazd filmowych, raperów, właścicieli małych firm oraz przedsiębiorców korzystających ze wsparcia kapitału wysokiego ryzyka (ang. *venture capital* — VC). Innymi słowy: jest to powtarzany przez miliony ludzi schemat działania, który ujawnia głębszy problem związany ze zdolnością człowieka do radzenia sobie ze zmianami.

Zastanówmy się nad zmiennymi losami MC Hammera, który jest przykładem jednego z największych sukcesów i upadków w historii rapu. Jeśli spojrzeć na to powierzchownie, można dojść do wniosku, że był to typowy wykonawca jednego przeboju, pozbawiony większych ambicji i talentu. Jednak prawda jest taka, że Hammer pracował niezwykle ciężko. Po trzech latach służby w marynarce wojennej rozpoczął karierę muzyczną, ale nie zgłosił się do żadnego z istniejących koncernów płytowych, lecz założył własne studio. Wiedział, że często większość zysków trafia do wytwórni, a nie do artystów. Początkowo płyty sprzedawał wprost z bagażnika swojego samochodu i promował się, gdzie tylko mógł. I chociaż po megahicie z 1991 r., *Too Legit to Quit*, ludzie przestali go słuchać, on nagrywał dalej, wypuszczając na rynek jeszcze osiem albumów.

U szczytu swojej popularności Hammer popełnił kolosalny błąd. Zaczął wydawać znacznie więcej, niż był w stanie zarobić — potrafił wydać 0,5 mln dolarów miesięcznie na towarzyszących mu tancerzy i wokalistów. Niestety, właśnie wtedy jego popularność zanotowała gwałtowny spadek. Przebój *U Can't Touch This* z 1988 r. był w gruncie rzeczy metaforą bicia na szczyście. Jednak dobre czasy nie trwają wiecznie i Hammer powinien być przygotowany na los, który stał się udziałem tak wielu raperów przed nim — muzyków, którzy wzniesli się na szczyt, a potem z niego spadli. W 1996 r. nic już nie zostało z szacowanego na 33 mln dolarów majątku, a artysta

musiał ogłosić upadłość i „czas Hammera” — określenie będące częścią jego hasła przewodniego (*Stop! Hammer Time!*) — stał się historią.

Drogą MC Hammera zdają się iść niezliczone firmy, które nie dostosowują się do zmieniających się warunków i bezsensownie marnotrawią pieniądze na marketing i innowacje. Szczególnie widoczne jest to w przypadku tych firm, którym udało się osiągnąć sukces w przeszłości. Każdy sukces pociąga za sobą pewien rodzaj samozadowolenia, które skłania pracowników do „zabaw pieniędzmi”. Podobnie dzieje się w przypadku hazardzistów, którzy po dużej wygranej chętniej ponoszą większe ryzyko, grając zdobytymi przed chwilą pieniędzmi o coraz to wyższe stawki.

INSTYKNT MYŚLIWEGO NUMER 1: NIENASYCENIE

Aby stłumić poczucie samozadowolenia, należy wykazać się nienasyconiem. Jedz lub sam zostaniesz zjedzony — to zasadnicza siła napędzająca działania myśliwego. Chociaż nawet jemu należy się chwila przyjemności i odpoczynku przy posiłku, to jednak zawsze powinien przepatrywać horyzont w poszukiwaniu kolejnej zdobyczy. A jeszcze lepiej, jeśli myśliwy działa w kulturze z obsesją na punkcie zadowalania klienta.

Richard Fairbank jest Amancio Ortegą branży kart kredytowych. Podobnie jak swój hiszpański „bliźniak” jest zamożny i trzyma się na uboczu, przez co niewiele osób go zna i byłoby w stanie rozpoznać na ulicy. A jednak Fairbank jest założycielem banku, który odnosi niezwykle sukcesy — Capital One.

W 2006 r. bank reklamował się serią klipów, w których głównymi bohaterami byli tradycyjni „bankierzy-Wizygoci”. Przekaz był prosty: jeśli banda bankierów-barbarzyńców przygotowuje się do złupienia twoich oszczędności, to z całą pewnością chciałbyś mieć kogoś, kto by cię przed nimi obronił. Była to metafora ukazująca różnicę między bankami „starej szkoły” a Capital One.

W 2014 r. już blisko 50 mln osób miało w swoich portfelach kartę wydaną przez Capital One. Zanim pojawiła się ta oferta, oprocentowanie niemal wszystkich kart kredytowych oscylowało w okolicach 20%, w dodatku za ich posiadanie trzeba było uiszczać coroczną opłatę. To był świat finansowy, w którym „jeden produkt ma pasować każdemu”, świat zdominowany

przez duże tradycyjne banki. Fairbank był zdania, że nienasycona i nieustająca koncentracja na danych i analizie — podobnie jak śledzenie bieżących trendów w modzie w przypadku Ortegi — może doprowadzić do powstania czegoś innego. Wyszedł z założenia, że jeśli dobrze się pozna i zrozumie swoich klientów, to można będzie lepiej przewidywać sposób, w jaki będą korzystali z zaoferowanego im produktu, lepiej oceniać ryzyko i poziom zainteresowania. To z kolei prowadzi do indywidualnej oferty: personalizowanych stawek, opłat i dodatkowych korzyści, której żaden inny bank nie mógłby dorównać.

Już w 1999 r., gdy większość konkurentów nie miała nawet własnej strony internetowej, w „Fast Company” pisano o nienasyceniu Fairbanka, że gdy klient łączy się telefonicznie z centralą banku, „do działania przystępują szybkie komputery. Pełne informacje na temat 1/7 amerykańskich gospodarstw domowych i wyczerpujących danych na temat zachowań milionów klientów banku komputery są w stanie zidentyfikować dzwoniącego i przewidzieć, z jakim zamiarem dzwoni. Po przeanalizowaniu 50 różnych możliwości — kogo poinformować o zdarzeniu — komputer podejmuje najlepszą decyzję w danej sytuacji. Analizuje i przekazuje kilkadziesiąt szczegółowych informacji na temat dzwoniącego klienta. Wie nawet, jakim produktem może być on zainteresowany”².

Działający wówczas już od 11 lat Capital One zdobył 16,7 mln klientów i archiwum 28 tys. eksperymentów finansowych, z których każdy stanowił nowatorskie połączenie produktu, ceny i formy promocji. Fairbank wyjaśnił dziennikarzom „Fast Company”, że jego sukces wynikał ze znacznie większego głodu innowacyjności. „Karty kredytowe to nie bankowość — stwierdził. — Tak naprawdę stworzyliśmy maszynę do wprowadzania innowacji”. Przez kolejną dekadę Capital One rozwijał się w wielu kierunkach, opierając swój biznes nie tylko na kartach kredytowych, ale także na kredytach hipotecznych, obsłudze małych firm i bankowości detalicznej, w rezultacie potrajjając swoją bazę klientów (uzyskując ich 45 mln).

Zacząłem pracować w banku Capital One Canada w 2004 r. Każdego miesiąca testowaliśmy kilka nowych produktów, włącznie z niezwykleymi kombinacjami, które nigdy nie mogłyby stać się zyskowne. Jednak założenie

² Charles Fishman, *This Is a Marketing Revolution*, „Fast Company”, maj 1999, <http://www.fastcompany.com/36975/marketing-revolution>.

było takie, że być może w przyszłości stanie się coś, co uczyni je zyskowymi, a wtedy te wcześniejsze testy okazałyby się bardzo wartościowe.

Trzy lata później apetyt firmy na testowanie tylko się zwiększył. Mój zespół stał na czele innowacji, wprowadzając metodologię testów projektowania eksperymentów (ang. *Design of Experiments* — DOE). Aby zrozumieć ideę projektowania eksperymentów, wyobraź sobie, że projektujesz pojazd. Może to być samochód osobowy, ciężarówka, łódź lub motocykl. Pojazd ten może być szybki, stylowy lub ekonomiczny. Czerwony, niebieski, czarny, biały, szary lub żółty. Zasilany ropą, benzyną lub energią elektryczną. Może też mieć różną nazwę: super, wspaniały, czaderski, niedrogi lub elegancki. Biorąc pod uwagę wszystkie te elementy, otrzymujemy wiele różnych kombinacji — dokładnie 1080. Za dużo, żeby można było je wszystkie przetestować. Wystarczy jednak znajomość podstaw rachunku prawdopodobieństwa, byśmy byli w stanie przewidzieć najlepsze kombinacje, testując jedynie 20 lub 30 z nich.

Aby przyspieszyć zdolności banku Capital One do ewoluowania i zmieniania się, Fairbank zbudował kulturę, w której konieczne było ciągłe dostosowywanie się ludzi i przekształcanie ich ról. Najszybsza droga do tego celu wiedzie przez zniszczenie archaicznych struktur firmy. Fairbank postawił eksperymentowanie przed hierarchią. Przykładowo: jeśli któryś z pracowników niższego szczebla miał pomysł na przeprowadzenie inteligentnego, lecz sprzecznego z intuicją testu, nie mogliśmy go odrzucić. Dodawaliśmy po prostu ten test do kolejnej puli eksperymentów. Jeśli proponowane rozwiązanie okazywało się skuteczne, pracownik miał cały dzień na świętowanie sukcesu, po czym natychmiast zabierał się za kolejny eksperyment. Ten system stale ewoluował.

Pracę zacząłem w zespole wyceny. Gdy proponowane przeze mnie modele prognostyczne pokonały dotychczas stosowane, zostałem awansowany na stanowisko szefa tego zespołu. Pragnąłem jednak czegoś więcej, dlatego napisałem propozycję utworzenia zespołu ds. strategii konkurencyjnej i innowacji. Chciałem być częścią zespołu cross-funkcyjnego, który wymyślałby nowe produkty i budował cały „taśmociąg” przyszłych rozwiązań. Gdy skończyłem prezentować ten pomysł, mój szef powiedział: „Świetnie. Gdzie mam podpisać?”. Nie zrozumiałem go od razu. Dotarło to do mnie dopiero wtedy, gdy powiedział wprost: „To twój zespół, tak więc sam dobieierz sobie ludzi i zacznij działać”.

Takie możliwości przeskoczenia kilku poziomów hierarchii rzadko kiedy są oferowane 28-latkom, szczególnie w takiej instytucji jak bank. To była dla mnie niezwykła szansa, ale bardzo szybko dostałem kolejny awans. Zostałem kierownikiem całej linii biznesowej. Haczyk tkwił w tym, że zachodzące na rynku zmiany negatywnie wpływały na zyski. Wraz z nowym stanowiskiem otrzymałem także zadanie: musiałem zrobić wszystko, by zyski nie spadły więcej niż o 20%. Nie brzmiało to najlepiej. Wyobraź sobie, że chwalisz się swoim przyjaciołom: „Naprawdę świetnie mi idzie w tej nowej pracy! Doprowadziłem do zmniejszenia zysków jedynie o dwadzieścia procent”.

Na szczęście nie musiałem nikomu „sprzedawać” tego tekstu. Mentalność myśliwego, którą wytworzył we mnie Capital One, pozwoliła mi testować nowe pomysły, których w innych bankach nikt nie śmiałby nawet zgłosić, włącznie z planem bezpośrednich spotkań z potencjalnymi klientami. W całym kraju otworzyłem budki — w centrach handlowych i na głównych placach miast — zakasałem rękawy i dołączyłem do mojego zespołu, paradując w firmowej koszulce i pytając ludzi, czego oczekują od dobrej karty kredytowej.

Dzięki takiemu bezpośredniemu kontaktowi z klientem odkryliśmy znacznie prostszy sposób opisywania naszego nowego produktu. To zabawne, jak łatwo można się pogubić i przestać rozumieć, w jaki sposób klienci myślą o danej kategorii produktów — wystarczy stać się ekspertem. Zajęliśmy się cyframi i pokochaliśmy własny żargon, ale dla zwykłych ludzi tak naprawdę byliśmy jedynie sprzedawcami, którzy mieli im do zaoferowania kolejną kartę kredytową. Jedną z rzeczy, których nauczyłem się dzięki temu doświadczeniu, było to, że czasem trzeba zapomnieć o tym, co uważa się za najlepsze — „oduczyć” się tego, czego już się nauczyło. Tylko w ten sposób można otworzyć się na to, co klienci naprawdę myślą.

Nasz najważniejszy produkt miał wówczas bardzo niskie oprocentowanie (na poziomie 5,99%), co czyniło go zdecydowanie najtańszym na rynku kanadyjskim. Ku naszemu zdziwieniu okazało się, że nie ma to najmniejszego znaczenia. Klienci garnęli się do ofert naszych konkurentów jak muchy do lepu, dając się złapać na reklamę niskiego oprocentowania w pierwszym, promocyjnym okresie. Nie przeszkadzało im to, że już po kilku miesiącach oprocentowanie wzrastało do 20%. Prosta matematyka mówiła nam, że w dłuższym okresie nasz produkt jest znacznie korzystniejszą ofertą, tak więc nieracjonalne zachowania klientów były dla nas naprawdę frustrujące.

Tradycyjne badania (grupy fokusowe i ankiety) także nie okazały się pomocne w zrozumieniu tego fenomenu. Teraz jednak, gdy zaczęliśmy spotykać naszych klientów osobiście, dowiedzieliśmy się od nich czegoś bardzo ważnego. Okazało się, że klienci nie rozumieli zasadniczej różnicy naszej oferty w porównaniu z konkurencją. Myśleli, że zaczynamy od oprocentowania na poziomie 5,99%, a następnie podwyższamy je — tak jak czynili to wszyscy pozostali — do 20%.

Nasze kolejne testy doprowadziły do przełomu. Wyceniliśmy nasze produkty na podstawie stawki bazowej — referencyjnej wysokości oprocentowania — dokładnie tak samo jak w przypadku kredytów hipotecznych. Zamiast więc reklamować wartość 5,99, zaczęliśmy mówić o kartach kredytowych „stawka bazowa + 2” oraz „stawka bazowa + 1”. Ludzie rzucili się na nasze produkty. Te warunki wydawały im się uczciwe i dawały pewność, że oprocentowanie nie wzrośnie z dnia na dzień według naszego widzimisię. W ciągu jednego miesiąca liczba wniosków o wydanie karty uległa potrojeniu i szybko uzyskaliśmy portfel kredytowy niskiego ryzyka o wartości 1 mld dolarów.

To był niezwykle sukces, którym szczyliłem się bardzo długo, ale ważniejsze było co innego. To doświadczenie nauczyło mnie jednej bardzo istotnej rzeczy w biznesie: aby zwyciężać w dłuższej perspektywie, trzeba mieć odpowiednią strukturę, która umożliwia dostosowywanie się do okoliczności.

W 2007 r. zrezygnowałem z pracy w Capital One z zamiarem wprowadzenia mojej firmy Trend Hunter na następny poziom. Jak wiadomo, najważniejsze jest odpowiednie wyczcucie czasu. Ja je miałem, gdyż działo się to zaledwie rok przed zapaścią na rynku kredytowym, która w Ameryce doprowadziła do upadku 465 banków³: od Washington Mutual (w historii USA był to największy bank, który upadł), poprzez IndyMac, Colonial, Guaranty, BankUnited, AmTrust, California National, aż po Superior. To chyba oczywiste, że w tych trudnych chwilach uważnie śledziłem losy Capital One. Dzięki nieustannym testom i niezrównanej zdolności dostosowawczej firma wyszła z tego wszystkiego obronną ręką. Ba, nie tylko przetrwała, ale jeszcze bardziej się rozwinęła.

³ *Failed Bank List*, Federal Deposit Insurance Corporation, <https://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>.

Bez względu na branżę, w której działasz, aby odnieść sukces, musisz zwalczyć w sobie przekonanie, że znasz swojego klienta. Musisz kwestionować „pewniki”. Utrzymuj stały kontakt ze swoimi klientami i nie bój się udowodniać samemu sobie, że się mylisz. Musisz zwalczyć swoją arogancję i testować rozwiązania, które dziś wydają Ci się niemożliwe do wprowadzenia.

PUŁAPKA FARMERA NUMER 2: POWTARZANIE TEGO SAMEGO

Co roku farmer sumiennie powtarza dokładnie te same czynności: sieje, podlewa rośliny, dogląda ich i w końcu zbiera plony. Liczy, że sprawdzony sposób postępowania (rutyna) zapewni mu najwyższe zbiory, i stara się ani na krok nie odchodzić od znanego sobie schematu.

Podobnie czynią firmy państwowe, które dążą do uzyskania powtarzalności i spójności w podejmowaniu decyzji oraz przewidywalnych finansowych wyników kwartalnych. Gdy osiągną określony stopień rozwoju, skalują sprawdzone rozwiązania, powtarzając i optymalizując procesy.

David Cook zrozumiał tę sprawdzoną strategię prowadzenia biznesu, gdy w październiku 1985 r. otworzył firmę Blockbuster Video. Ten specjalista z zakresu baz danych już wtedy był mądrym człowiekiem. Jego celem było zbudowanie franczyzowej sieci wypożyczalni kaset wideo. Jednym z głównych czynników sukcesu tego przedsięwzięcia była komputerowa analiza danych, która pozwalała przewidzieć, jakie filmy mogą najbardziej interesować klientów. Dziś bardzo podobną strategię stosuje Netflix.

Pierwsze wypożyczalnie odniosły ogromny sukces, dlatego też Cook postanowił skalować sprawdzone rozwiązanie, otwierając nowe punkty, które były dokładną kopią poprzednich. Do 2009 r. sieć Blockbuster obejmowała już 9000 punktów i miała ok. 60 tys. pracowników.

Jak na ironię Blockbuster miała wiele okazji do wykupienia stawiającego dopiero pierwsze kroki Netfliksa, co z perspektywy czasu byłoby niewątpliwie postrzegane jako strzał w dziesiątkę. Jednak firma, która stała się w tym okresie prawdziwym kolosem, nie widziała takiej potrzeby i w 2004 r. otworzyła własną internetową wypożyczalnię filmów, Total Access. Ta usługa nigdy jednak nie miała większych szans na sukces, gdyż sama Blockbuster nie traktowała jej na poważnie, uważając, że jest zbyt odległa od modelu wypożyczalni franczyzowych, który przecież odniósł tak wielkie powodzenie.

I co stało się później? Wszyscy to pamiętamy: wystarczyło zaledwie kilka lat, by Blockbuster poszła na dno niczym Titanic. W 2010 r. sieć chyliła się ku upadkowi, a triumfy święciły serwisy oferujące streaming treści wideo w internecie. Blockbuster ogłosiła upadłość, a Netflix stał się firmą wycenianą na 26 mld dolarów.

Optymalizacja procesów to bardzo kuszące narzędzie. Zachęca prezesów i menedżerów do wybrania szerokiej, wygodnej i na pozór pewnej drogi zamiast wąskiej ścieżki, która może wyprowadzić na manowce. Firmy uwielbiają trzymać się raz przyjętych zasad, procedur i ustalonej hierarchii, rozwijając się poprzez skalowanie sprawdzonych rozwiązań. Niestety, sztywne struktury zawsze w ostateczności wpływają na ograniczenie elastyczności i zdolności adaptacji.

Również jednostki często wpadają w pułapkę powtarzalności. Gdy znajdziesz dobrze płatną pracę w danej branży, trzymasz się jej kurczowo. Trafisz na inwestycję, która przynosi zyski, a będziesz skłonny inwestować kolejne pieniądze w tę samą niszę. A gdy uda Ci się uzyskać sukces w danej karierze, będziesz powtarzał zachowania, które Ci w tym pomogły, tracąc kolejne okazje, które w tym okresie same Ci się przydarzą.

INSTYKNT MYŚLIWEGO NUMER 2: CIEKAWOŚĆ

Wyrwanie się z zakłętego kręgu powtarzania tych samych zachowań wymaga wyostrzonego instynktu myśliwego, który prowadzi do ciekawości. By wzbudzić tę cechę w swojej organizacji, trzeba stale poszukiwać świeżych źródeł i eksperymentować z nowymi pomysłami.

Ron Finley, urodzony i wychowany w niebezpiecznej dzielnicy South Central w Los Angeles, jest afroamerykańskim przedsiębiorcą, który słynie z noszenia dopasowanych dżinsowych marynarek, będących namacalnym dowodem na to, że udało mu się wygrać z przeciwnościami losu. Mimo że dorastał w jednym z najbardziej niebezpiecznych miejsc w Stanach Zjednoczonych, Finley zdołał odnosząc liczne sukcesy projektantem mody, kolekcjonerem, a ostatnio także głównym motorem stojącym za transformacją społeczności, z której się wywodzi.

Większość ludzi utożsamia South Central z przemocą i gangami, ale rejon ten stanowi także kulturalne serce kalifornijskiej społeczności

Afroamerykanów i miejsce narodzin wielu gwiazd, od Barry’ego White’a po Ice’a Cube’a. Będąc młodym człowiekiem zainteresowanym tą kulturą, Finley przeszedł długą drogę kolekcjonerską: od strojów kąpielowych z lat 30. XX w., starych zegarków i aparatów fotograficznych do pamiątek po czarnoskórych artystach. Kolekcja rozrosła się do takich rozmiarów i była tak istotna, że w końcu trafiła do muzeum sztuki afroamerykańskiej.

Ciekawość Finleya była równie wielka jak jego buntownicza natura. W liceum powiedziano mu, że zajęcia praktyczne są dla dziewcząt, ale argumentował, że większość szefów kuchni jest mężczyznami, w związku z czym on także chce nauczyć się gotować. Władze szkoły ustąpiły i pozwolono chłopcom brać udział w zajęciach zarezerwowanych dotychczas dla dziewcząt.

Gdy Finley nasycił swoją ciekawość w kwestiach kucharskich, zainteresował się modą. Zastanawiał się, dlaczego projektanci nigdy nie stworzyli niczego dla ludzi z *jego* środowiska. I tak właśnie w niewielkim garażu rodzinnym zaczął szyc bluzy z kapturem, dżinsowe płaszcze i eleganckie marynarki, szybko znajdując klientów wśród celebrytów, raperów i gwiazd NBA — od Willa Smitha, poprzez Shaquille’a O’Neala po Roberta Horry’ego. Założona przez Finleya marka Dropdead Collexion stała się jedną z najpopularniejszych marek oferowanych w takich ekskluzywnych sklepach, jak Neiman Marcus, Nordstrom czy Saks Fifth Avenue.

Jednak Finley nie porzucił South Central, nie wskoczył do limuzyny i nie zamieszkał w Beverly Hills. Dlaczego nie zapomniał o nękaniej przestępczością okolicy? Powód był prosty — South Central nadal karmiła jego ciekawość.

Rozglądając się uważnie, dostrzegł wzrost liczby „sklepów monopolowych, *fast foodów* oraz pustych działek”. Wspólnym mianownikiem dla tych zjawisk okazały się niezdrowe nawyki żywieniowe. Powiedział mi, że zauważył „coraz więcej otyłych dzieci”, wzrost liczby punktów dializ oraz parkingi pełne elektrycznych wózków dla ludzi z nadwagą. Wydawało się jednak, że oprócz niego nikt nie dostrzegał tego problemu. Gdyby było inaczej, z pewnością ktoś zacząłby coś z tym robić.

Badając tę kwestię, Finley natknął się na termin „jedzeniowej pustyni”, którym przyjęto nazywać dzielnicę zamieszkałą przez ludzi o niskich dochodach z brakiem dostępu do świeżej żywności. To zjawisko, o występowaniu ograniczonym w zasadzie tylko do Stanów Zjednoczonych, dotyka

dziesiątek milionów osób. Finley uświadomił sobie, że South Central jest jedną z takich pustyń. Dowiedział się także, że w Los Angeles otyłość występuje pięciokrotnie częściej niż w pobliskim ultrabogatym Beverly Hills. „Wyobraź sobie, że twój sąsiad nie ma dostępu do wartościowego jedzenia — poprosił mnie. — Że je tylko *fast foody* lub produkty wysoce przetworzone. Że nie może kupić nawet zwykłego jabłka”.

Finley postanowił zająć się tym problemem. Nie znał się na ogrodnictwie, ale tkwiący w nim myśliwy natychmiast dostrzegł potencjał we wszystkich opustoszałych działkach budowlanych oraz w należących do miasta fragmentach ziemi ciągnących się przy każdym chodniku. Zapisał się na kurs, kupił narzędzia i skopał trawnik przy swoim domu, by posadzić tam pierwsze rośliny.

Nie wiedział, co się stanie, a przez kilka tygodni jego partyzancki ogródek wyglądał niemal jak kolejny fragment nieużytków. W końcu jednak z nasion wyrosły pierwsze rośliny: rukola, cebula, czosnek i marchewka. Warzywa były dla niego niczym metafora. Jak sam powiedział, było to „hodowanie własnych pieniędzy”.

Dociekliwi sąsiedzi zaczęli wypytywać Finleya o tajemnicze rośliny, które wyrosły przed jego domem. Gdy w ogródku pojawiły się zaciekawione dzieci, doszedł do wniosku, że takie miejskie ogródki mogą stać się doskonałą formą resocjalizacji. Zaczął marzyć o przekazywaniu wiedzy ogrodniczej innym, tak aby pustynia jedzeniowa zamieniła się w żywnościowy las.

Pewnego wieczoru zobaczył w swoim ogrodzie kobietę z córką, które zbierały dojrzałe już warzywa. Podszedł do nich i powiedział, że mogą sobie wziąć, ile tylko potrzebują — warzywa są dla nich. „Ludzie pytali mnie, czy nie boję się, że inni zaczną kraść. Odpowiadałem im, że nie. Mogą sobie je brać, gdyż właśnie po to są te warzywa”⁴.

Wtedy ktoś złożył na niego skargę. Okazało się, że Finley łamie przepisy: nie można ot tak zawłaszczyć sobie terenu należącego do miasta i zrobić na nim ogródka. Finley dostrzegł w burzy, jaka się rozpętała, szansę na rozpropagowanie swojego pomysłu. O swojej krucjacie napisał do „Los Angeles Timesa”, doprowadził do postawienia sprawy na radzie samorządu

⁴ Wywiad z Ronem Finleyem przeprowadzony przez Guya Raza 20 grudnia 2013 r.; zapis rozmowy: *How Can You Give a Community Better Health?*, Jefferson Public Radio, <http://ijpr.org/post/how-can-you-give-community-better-health>.

lokalnego i zajął się zbieraniem podpisów pod swoją petycją *change.org*, która zyskała poparcie 900 osób.

Obecnie jest wymieniany w gronie jednego z założycieli grupy Green-Grounds — ogrodników-buntowników — której członkami są bardzo różni ludzie, w tym sporo byłych członków gangów. Efektem ich pracy są setki gatunków jadalnych roślin rosnących na opuszczonych miejskich działkach.

Przykład Finleya pokazuje, jak należy dodawać dwa do dwóch. Uczy, że ciągłe obserwowanie najbliższego otoczenia prowadzi do odkrywania ważnych schematów. Dowodzi także, że jeśli zdejmemy z oczu klapki i spojrzymy na to, co kryje się w tle — a nie tylko na pierwszoplanowe rzeczy i postaci — będziemy w stanie poznać całkowicie nowy świat i zmienić ścieżkę naszej kariery zawodowej znacznie łatwiej, niż nam się to wydaje. Trzeba tylko nacisnąć guzik i uwolnić swoją ciekawość.

DZIEWCZYNY Z ROZKŁADÓWEK, LIŚCIKI MIŁOSNE I MAGNETYCZNE KULKI

„Drogi nieznajomy, wyglądasz fantastycznie w tym płaszczu. Ktoś musiał ci to powiedzieć, dlaczego więc nie miałbym być to ja”.

Być może wydaje Ci się, że taki „liścik miłosny” jest dość dziwny, ale niewykluczone, że uśmiechnąłbyś się, gdyby ktoś wręczył Ci go w Starbucksie ot tak, tylko po to, by poprawić Ci humor. Pewnego razu Jake Bronstein i jego dziewczyna napisali łącznie 1000 podobnych liścików, które rozdali obcym ludziom. Dlaczego? Był to jeden z eksperymentów Bronsteina na temat radości.

Fanem dziwnych pomysłów i akcji Bronsteina byłem na długo przed tym, jak w końcu spotkaliśmy się w pubie na Manhattanie. W swoich za dużych okularach z lat 60. ubiegłego wieku, koszuli w kratę i bluzie z kapturem wyglądał jak typowy hipster jadący metrem z deskorolką w jednej ręce i magazynem „FHM” w drugiej. Dlaczego właśnie „FHM”? Ponieważ Bronstein był jednym z redaktorów (a także założycieli) tego popularnego magazynu. Według czasopisma branżowego „AdWeek” pod jego kierownictwem był to najszybciej rozwijający się magazyn dla mężczyzn w Stanach Zjednoczonych. To właśnie Bronstein stał za najlepszymi artykułami i zdjęciami, ale po sześciu latach redagowania tekstów o piwnym ping-pongu

jego kariera w tym miejscu nagle dobiegła końca. Jaki był powód tego ironicznego i gwałtownego wydarzenia? Wystarczyły niewinne uwagi na temat dziewczyny Howarda Sterna, którymi Bronstein raczył się podzielić w trakcie wywiadu radiowego.

Bronstein musiał więc znaleźć dla siebie jakiś nowy kierunek, a zmuszony powyższymi okolicznościami do refleksji doszedł do wniosku, że w jego życiu najbardziej liczą się ciekawość i dobra zabawa.

Podróż, jaką odbył, nie była typowa dla ludzi poszukujących nowej pracy lub nowego biznesu. Utworzył witrynę internetową *Zoomdoggle*, za pośrednictwem której przeprowadzał kolejne kreatywne eksperymenty. Po kilkuset doświadczeniach — z których każde następne było bardziej szalone od poprzedniego — Bronstein wpadł na pewien niezwykle nowatorski pomysł: magnetyczne kulki. Małe, wielkości ziaren grochu kulki z magnesów neodymowych przyciągały się wzajemnie, dzięki czemu można z nich było formować niezwykle kształty. Początkowo miały być użyte do praktycznego, ale niezwykle nudnego celu, a mianowicie służyć naukowcom do badań z zakresu geometrii molekularnej. Wystarczy jednak wziąć do ręki garść tych małych magnesów, a trudno będzie się od nich oderwać. Wkrótce Bronstein i jego kolega Craig Zucker zaczęli się zastanawiać, czy kulki nie mogłyby stać się nową modną zabawką biurową. „Pierwsze (i najtrudniejsze) pytania, na które musieliśmy sobie odpowiedzieć — powiedział mi Bronstein — były niezwykle proste, a jednocześnie bardzo ważne: do czego to ma służyć? Co ludzie będą z tym robić? Odpowiedzi okazały się podobne do celu *Kronik Seinfelda*, sitcomu o *niczym*”.

Swój produkt nazwali Buckyballs, a kulki magnetyczne zapakowali w nowoczesne pudełko z napisem *No instructions* („Bez instrukcji”). W ciągu dwóch kolejnych lat Bronstein i Zucker sprzedali ponad 3 mln zestawów, co przyniosło im dochód szacowany na 50 mln dolarów.

Wtedy pojawiły się problemy. W lipcu 2012 r. amerykańska Komisja Bezpieczeństwa Produktów Konsumenckich (ang. *Consumer Product Safety Commission* — CPSC) zażądała od firmy zaprzestania sprzedaży produktu, uważając, że stanowi on zagrożenie dla dzieci, które mogą połknąć małe kuleczki. Bronstein i Zucker wstrzymali więc produkcję i wycofali produkt z rynku.

Bronstein znów musiał zacząć od zera. Szukając nowego pomysłu, trafił na reklamę marki odzieżowej American Apparel. Zastanawiał się nad wartością, jaką niósł przekaz sloganu „Made in America”. Dostrzegł także,

że marka wzbudza kontrowersje, jej reklamy są zakazane w wielu krajach i zarzuca się jej nadmierną seksualizację młodych kobiet. Pomimo swoich korzeni w również słynącym z pikanterii magazynie „FHM” Bronsteinowi marzyła się amerykańska firma odzieżowa o nieco łagodniejszym wizerunku.

Niewiele osób, które nie mają nic wspólnego z branżą odzieżową, ma dość tupetu, by rozważyć otworenie nowej firmy sprzedającej ubrania, ale dla Bronsteina był to po prostu kolejny eksperyment. Znalazł w Ameryce zakład, który był w stanie wyprodukować jego pierwszy produkt — bokserki, a następnie utworzył stronę internetową nowej marki, którą nazwał Flint and Tinder. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie zbiórki pieniędzy w serwisie *Kickstarter*. Jego celem była przedsprzedaż wysokiej jakości bokserek na łączną wartość 30 tys. dolarów. Zebrał 291 493 dolary — była to wówczas najlepsza kampania na *Kickstarterze*. A później zebrał ponad 1 mln dolarów na przedsprzedaży bluz — kolejny rekord.

Historia Bronsteina uczy nas, że zabawa to też dobra metoda, a sukces jest wynikiem zaspokajania ciekawości i ciągłego eksperymentowania. Ważne jest również to, że testował swój pomysł na biznes krok po kroku, np. uruchamiając na *Kickstarterze* kampanię, która pozwoliła mu sprawdzić, czy w ogóle jest rynek zbytu na jego produkt. W dzisiejszych czasach budowa prototypów stała się łatwiejsza niż kiedykolwiek, a reklamowanie i testowanie pomysłów biznesowych nie zawsze wymaga ryzyka i konieczności dysponowania dużym kapitałem początkowym.

KSIĘŻNICZKA, MODELKA, KOBIETA INTERESU: POTRÓJNE ZAGROŻENIE

Na początku lat 60. ubiegłego wieku Diane Halfin była pełną determinacji młodą studentką ekonomii na Uniwersytecie Genewskim. Znajdowała się na dobrej drodze ku przewidywalnej, lecz potencjalnie nudnej karierze w dziedzinie ekonomii. Ją jednak interesowała moda. Jak łatwo można się domyślić, w domach mody niewiele jest ofert pracy dla ekonomistów. Pragnąc realizować swoją pasję, Halfin opuściła Szwajcarię, zaprzepaszczając szanse na dobrze płatną pracę, by odbyć staż u fotografa w Paryżu. „Nie wiedziałam, co chcę robić — przyznała — ale zawsze wiedziałam, jaką kobietą chcę zostać”.

Następnie dostała się na staż we Włoszech u znanego i cenionego projektanta Angelo Ferrettiego. Zarabiała tam ułamek tego, na co mogłaby liczyć jako ekonomistka, ale nauczyła się projektować własne stroje. Ambicję musiała odziedziczyć po matce, kobiecie, która przetrwała Holokaust i nauczyła córkę, że lęk nie jest żadnym rozwiązaniem.

W trakcie tej wyprawy w głąb samej siebie nasza bohaterka zakochała się. Jej wybrankiem nie był jednak zwyczajny mężczyzna, lecz książę. Została Jej Wysokością Księżną Diane von Furstenberg, dziś jednak bardziej znana jest ze swojej marki: DVF. Jak większość członków rodzin królewskich księżna nie musiała pracować, ale nigdy nie straciła zapału i chęci do zbudowania swojej marki modowej. Nadal projektowała linię strojów, wysyłając własne zdjęcia w strojach, które wyszły spod jej ręki. Księżniczka, modelka i przedsiębiorca — von Furstenberg była potrójnym zagrożeniem.

Chociaż w 1972 r. rozwiodła się ze swoim księciem, jej interpretacja kopertowej sukienki przykuła uwagę Diany Vreeland, osławionej redaktorki naczelnej amerykańskiej edycji miesięcznika „Vogue”. Gdy Vreeland określiła dzieło von Furstenberg jako „absolutnie zachwycające”, wartość rocznej sprzedaży tego stroju skoczyła do 150 mln dolarów. Oto dowód, że pasja i ciekawość się opłacają.

Ku mojej wielkiej radości Diane von Furstenberg niedawno przysłała do Trend Huntera list z informacją, że jest fanką tej usługi i chciałaby się ze mną spotkać. Tego wieczoru, w którym przeprowadzałem z nią wywiad, świętowała udany pokaz i nowy rodzaj technologii zakupów społecznościowych w swoim koncepcyjnym nowojorskim sklepie. Spytałem, jak udaje jej się pozostawać na fali. Oczekiwałem, że usłyszę, iż pilnie przegląda magazyny modowe i chodzi na wszystkie najważniejsze pokazy. Ona jednak powiedziała coś innego: „Zawsze mam ze sobą aparat fotograficzny. Nigdy nie wiadomo, co uda mi się wypatrzeć. Gdy zobaczę młodą kobietę w ładnym lub niezwykłym stroju, na przykład w jakiejś kombinacji ciuchów, której nigdy wcześniej nie widziałam, proszę o możliwość zrobienia jej zdjęcia”.

Aby ułatwić sobie zaspokajanie ciekawości, von Furstenberg mieszka i pracuje w czteropiętrowym budynku z cegły w nowojorskiej dzielnicy Meatpacking. Można byłoby się raczej spodziewać, że będzie to wspaniały apartament w Upper East Side lub w Paryżu, ale dla niej te miejsca są po prostu nudne. Woli mieszkać i pracować w tym samym budynku, by przebywać

blisko swoich klientek i mieć możliwość eksperymentowania. Już sam sklep, w którym sprzedaje odzież swojej marki, także jest efektem ubocznym jej ciekawości. Była jedną z pierwszych właścicielek sklepów w tej dzielnicy Nowego Jorku — a mówimy tu o latach 70. XX w., kiedy okolice te były mocno podejrzane i niebezpieczne. Dziś jest to mekka amerykańskich projektantów mody.

Wspomniałem o technologii. Aby zrealizować swoje marzenia dotyczące zakupów społecznościowych, von Furstenberg weszła w sojusz z firmą HP. Gdy jej konkurenci nadal zastanawiali się, czy powinni mieć konto na Twitterze, ona zainstalowała w swoich sklepach interaktywne ekrany dotykowe. Za ich pomocą klienci mogą swobodnie dobierać stroje i akcesoria, a następnie, jeszcze przed podjęciem ostatecznej decyzji o zakupie, dzielić się zdjęciami wybranych przez siebie stylizacji z przyjaciółmi.

Diane von Furstenberg uczy nas, że warto zainwestować czas i wysiłek w zrozumienie nowego rynku, nawet jeśli wiąże się to z koniecznością przyjęcia pracy za niższe wynagrodzenie. Jej przykład pokazuje nam, że powinniśmy badać świat tak, jak czyni to ciekawe dziecko, które jest otwarte na wszystko, co może się wydarzyć.

PUŁAPKA FARMERA NUMER 3: OCHRONA *STATUS QUO*

Protekcjonistyczna z natury postawa farmera często skłania go do wznoszenia barier, których celem jest ochrona *status quo*. Jeśli jednak świat wokół szybko się zmienia, takie konserwatywne podejście staje na przeszkodzie ewolucji. Działania, które sprawdzały się w przeszłości, teraz mogą przynieść efekty przeciwne do zamierzonych.

Za przestroagę niech posłuży historia Stevena Sassona, świetnego młodego naukowca, którego ciekawość doprowadziła go do skonstruowania cyfrowego aparatu fotograficznego. Problem w tym, że wynalazł to urządzenie 40 lat temu dla firmy Kodak, ówczesnego monopolisty, który zaprzepścił szansę na zrobienie właściwego użytku z tego wspaniałego odkrycia.

W 1976 r. Sasson przygotował dla Kodaka raport zatytułowany *Aparat fotograficzny przyszłości*. Przewidywał w nim powstanie kart pamięci, różne formy przechowywania obrazów, a także proces przesyłania ich za pośrednictwem linii telefonicznych — bardzo trafna wizja jak na tamte czasy.

Sasson był inżynierem elektrotechnikiem, który, jak sam mi powiedział, pomyślał sobie, że „byłoby miło zrobić aparat fotograficzny pozbawiony ruchomych części”. Mając do dyspozycji niewielki budżet, skonstruował działający prototyp.

Jego aparat cyfrowy wywołał spore zainteresowanie wewnątrz firmy, ale przełożeni prześcigali się ze wskazywaniem powodów, dla których ten wynalazek nigdy się nie przyjmie. „Myśleli, że ludzie nie będą chcieli oglądać zdjęć na ekranach telewizorów — powiedział Sasson. — Mówili, że odbitki wyglądają lepiej!”. I to właśnie ta uwaga przechyliła czarę i sprawiła, że Kodak nigdy nie wykorzystał wynalazku swojego inżyniera.

Kodak miał obsesję na punkcie jakości. „Idealny obraz był dla nas elementem naszej kultury. A kultura odgrywa istotną rolę w każdym procesie innowacji — wyjaśniał Sasson. — Podstawami naszej kultury były jakość i dążenie do zapewnienia klientom możliwie jak najlepszych zdjęć. Tradycyjna klisza miała pod tym względem ogromny potencjał. Pytanie brzmiało więc: czy jakość zdjęć cyfrowych kiedykolwiek będzie w stanie osiągnąć poziom takiej jakości obrazu, jaką zapewnia błona fotograficzna?”.

W przypadku filmu fotograficznego Kodak „mógł kontrolować większość aspektów całego łańcucha powstawania zdjęć”. Sprzedawał chemikalia niezbędne do wywołania zdjęć, film i papier do odbitek. Dzięki temu był w stanie zapewnić wysoką jakość produktu końcowego.

Minęło kilka dziesięcioleci, a dotychczasowy gigant musiał szybko inwestować w nowe technologie, gdy jego konkurent, firma Fuji, podjął decyzję o wejściu w świat fotografii cyfrowej. Dopiero to zagrożenie zmusiło Kodaka do opracowania kilkunastu nowych technologii. Było już jednak za późno. Za późno i za mało. Kodak poświęcił tak wiele lat na ochronę swojego „idealnego” biznesu fotografii tradycyjnej, że nie dostrzegł potencjału nowego podejścia do fotografii i w 2012 r. musiał ogłosić bankructwo.

Sasson zdaje się być świadomy faktu, że mógł zostać Henrym Fordem fotografii cyfrowej, gdyby tylko Kodak był odrobinę bardziej postępowy. „Ciągłe myślę o naszej kulturze. Kodak miał dobrą kulturę. Uważam jednak, że w każdej silnej kulturze tkwi ziarno swojego własnego zniszczenia. Kultura to zbiór zachowań, które rozwijają się z czasem. Jeśli jednak pojawiają się nowe okazje, kultura działa jak kotwica”.

Kodak nie jest jedyny. W latach 80. ubiegłego wieku Microsoft chciał zmienić sposób, w jaki ludzie się uczą, i skontaktował się z redaktorami Britanniki, proponując przeniesienie treści tej szanowanej encyklopedii na nośnik CD-ROM. Ale Britannica była wówczas uznana, niemal monopolistyczną marką. Odrzuciła więc propozycję Microsoftu, deklarując publicznie: „Encyklopedia Britannica nie ma żadnych planów przeniesienia treści na komputery domowe. A ponieważ ten rynek jest tak niewielki — jedynie od czterech do pięciu procent gospodarstw domowych wyposażonych jest w te urządzenia — nie zamierzamy psuć sobie naszej tradycyjnej formy sprzedaży”⁵.

Czy można się bardziej pomylić w swoich prognozach?

Niezrażony odmową Microsoft kupił słabszego konkurenta, Funk & Wagnalls Encyclopedia, i szybko stworzył wersję cyfrową produktu pod nazwą Microsoft Encarta. W ciągu kilku lat encyklopedia na płycie CD-ROM była komercyjnym sukcesem. Teraz to Microsoft był niemalże monopolistą na tym rynku — myśliwy dorwał swą zdobycz. Jednakże, jak to się zwykle dzieje, sukces doprowadził do poczucia samozadowolenia. Podobnie jak Britannica odrzuciła propozycję przejścia na formę cyfrową, tak i Microsoft, chcąc chronić swój rynek CD-ROM-ów, postanowił nie udostępniać treści encyklopedii w internecie. To stworzyło doskonałe warunki do rozwoju *Wikipedii* i jej odmiennego modelu tworzenia treści (pozwalającego robić to amatorom). Wkrótce *Wikipedia* stała się szóstą witryną pod względem popularności. Dokładnie tak samo jak wcześniej Britannica, teraz Encarta okazała się nie nadążać za swoimi czasami.

Sukces potrafi zaślepić. Chociaż Bill Gates zdołał zarobić dziesiątki miliardów dolarów w niezwykle dynamicznym świecie wysokich technologii, to jednak przyznał, że Microsoft popełnił wiele błędów podczas eksploracji nowych rynków. W swojej książce *Droga ku przyszłości* pisał: „Sukces jest kiepskim nauczycielem. Zwodzi inteligentnych ludzi przekonaniem, że nie mogą przegrać”⁶.

⁵ Shane Greenstein i Michelle Devereux, *Crisis at Encyclopedia Britannica*, Kellogg School of Management, <http://www.slideshare.net/renerojas/case-study-encyclopedia-britannica>.

⁶ Bill Gates, *Droga ku przyszłości*, Studio Emka, Warszawa 2000.

Kodak i Microsoft były mistrzami na swoich rynkach, ale każdy z nich zachował się jak farmer, chroniąc swoje terytorium i przez to nie dostrzegając czegoś, co mogło stać się naprawdę przełomowym produktem.

Na poziomie jednostki pułapka tego typu sprawia, że człowiek spoczywa na laurach, kąpiąc się w blasku przeszłych sukcesów, zbyt długo trzyma się jednej kariery oraz opiera się przed wypróbowaniem nowych technologii i alternatywnych sposobów osiągnięcia celów.

Wiele osób, którym udaje się odnieść sukces, automatycznie przyjmuje strategię przegrywającego zespołu sportowego i koncentruje się na utrzymaniu prowadzenia. Ograniczenie ryzyka i dążenie do perfekcji mogą się wydawać godnymi celami, ale niestety, osiągnięcie perfekcji zajmuje zbyt wiele czasu i jest to stan ulotny. W dzisiejszych czasach konieczne jest inne podejście i przeorientowanie całego procesu innowacji na szybkość. Musisz działać szybko, doskonalenie produktu odkładając na później. Innymi słowy: konieczne jest nabranie trzeciego, ostatniego już instynktu myślowego.

INSTYKNT MYŚLIWEGO NUMER 3: PRAGNIENIE NISZCZENIA

Aby uniknąć pułapki farmera polegającej na ochronie aktualnego stanu posiadania, musisz odnaleźć w sobie pragnienie niszczenia — chęć opuszczenia stosunkowo bezpiecznej przystani, w której aktualnie się znajdujesz. Myśliwy musi być gotów porzucić swoje obecne plany i spróbować zrobić coś odważnego.

W wieku 29 lat Eric Ripert został jednym z najmłodszych szefów kuchni, którzy otrzymali cztery gwiazdki od redakcji „New York Timesa”. Był też pierwszą osobą uhonorowaną w ten sposób pięć razy z rzędu. Oprócz tego należy do grona nielicznych posiadaczy trzech gwiazdek Michelina, odpowiednika Oscara w świecie sztuki kulinarnej⁷. Dziś, niemal dekadę później, na głowie Riperta widać już pierwsze pasma siwizny, ale jego talent kucharski wciąż jest na najwyższym poziomie. W przeciwieństwie do tak wielu szefów kuchni, którzy wspięli się na szczyt, a później równie szybko

⁷ *Eric Ripert Bio*, Le-Bernardin, <http://le-bernardin.com/about/-eric-ripert> [dostęp: 17 kwietnia 2013].

z niego spadli, on nadal jest dumnym posiadaczem trzech gwiazdek Michelin, które znacznie łatwiej zdobyć niż później utrzymać. Wyzwanie, jakie stoi przed każdym *masterchefem*, tak podsumowuje „New York Times”:

Jest powód, by litować się nad tymi, którzy są blisko perfekcji. Mają tyle możliwości upadku. Będąc niewolnikami swoich własnych legend, mogą zwyczajnie przeszarżować, zmienić chwałę w śmieszność lub po prostu zjechać ze szczytu, przekształcając uznanie w gnuśny narcyzm. Mogą pozwolić, aby pewność siebie przeszła w arogancję, stracić czujność i popełnić błąd⁸.

Dlaczego akurat w tej branży tak trudno jest zachować na dłużej tron? Łatwo jest zaczarować kubki smakowe i wyrzucić wrażenie na krytykach, dzięki czemu zostaje się sławą jednego sezonu, ale pamiętajmy, że następnego roku trzeba zrobić to samo z całkowicie innym menu. Coroczne powtarzanie sukcesu z nowym produktem jest czymś niezwykle trudnym i niewiele firm oraz jednostek jest w stanie to zrobić, co dopiero w tak zmiennej i subiektywnej branży jak gastronomia.

W zlokalizowanym na Manhattanie Art Directors Club, współczesnej świątyni kreatywnych talentów, miałem okazję posłuchać, w jaki sposób Ripert opisuje swoje podejście i sposoby poszukiwania inspiracji. Można byłoby oczekiwać, że na tym poziomie po prostu trzyma się swojego wyjątkowego stylu lub zestawu dań, ale nie — on nie spoczywa na laurach. Jeśli jakiś klient wejdzie do jego restauracji i poprosi o konkretną przystawkę, o której słyszał, że jest jego „specjalnością”, to dowie się, że danie to... jest już niedostępne. Ripert usuwa takie dania z menu, zanim jeszcze zyskają status „popisowego”. Choć większość szefów uważałaby to za dokonanie, dla niego „oznacza to, że twój sukces jest już w czasie przeszłym... [i] że przestałeś inspirować kogokolwiek. Troska włożona w skomponowanie tego starego dania przepada, gdyż nikogo już ono nie obchodzi... Przestałeś być kreatywny”⁹.

⁸ Frank Bruni, *Only the Four Stars Remain Constant*, „New York Times”, 16 marca 2005, <http://events.nytimes.com/2005/03/16/dining/reviews/16rest.html?ref=ericripert>.

⁹ Saabiri Chaudhuri, *Where the Passion Comes: One of America's Greatest Chefs Shares His Sources of Inspiration*, „Fast Company”, 28 marca 2008, <http://www.fastcompany.com/772725/where-passion-comes-one-americas-greatest-chefs-shares-his-sources-inspiration>.

Bezwzględne odrzucenie powtarzalności zmusiło Riperta do przeprowadzenia większej liczby eksperymentów, niż większość szefów kuchni przeprowadza w ciągu całego życia. Nieustanna rotacja menu pozwala mu lepiej poznać i zrozumieć różne połączenia, kombinacje smakowe i adaptacje. Dzięki badaniu setek smaków, zapachów i ich kombinacji Ripert przeobraża świat gastronomii w sposób podobny do tego, w jaki Amancio Ortega zrewolucjonizował świat mody.

To się sprawdza. Jeżeli chcesz skosztować proponowanego przez niego menu degustacyjnego w cenie 332 dolarów, musisz zrobić rezerwację ze sporym wyprzedzeniem, gdyż pomimo tej astronomicznej ceny jego restauracja przyjmuje rezerwacje wiele tygodni wcześniej.

Celowe niszczenie własnego modelu biznesowego, produktów i usług może powodować dyskomfort, a nawet ból, ale jest to warunek wyzwolenia kreatywności i uzyskania elastyczności oraz głębi. Najlepsi innowatorzy często zaczynają od zera, czasem nawet regularnie niszczą prototypy ostatnich wersji, aby zyskać poczucie pilności i swobodę myśli. Każdy człowiek powinien zmuszać się do zdobywania nowych umiejętności, by wyjść poza to, co już opanował i wypróbował. Firmy muszą poszukiwać nowych możliwości, by stale adaptować się do nowych okoliczności i podważać osiągnięty już *status quo*.

WYRZUTNIE NERF, KOLOROWE KREDKI I ZABAWKOWE KATAPULTY

Mówiąc o chęci celowego niszczenia swoich produktów, należy przyznać, że czym innym jest innowator taki jak Eric Ripert — który ma pełną władzę i swobodę w komponowaniu swojego menu i organizowaniu pracy swojej restauracji — a czym innym firma o ustalonej pozycji w branży. Nad tą kolosalną różnicą miałem możliwość zastanawiać się wystarczająco długo po drodze do Easton w stanie Pensylwania, gdzie mieści się centrala zatrudniającej 6000 pracowników firmy Crayola.

Fabryka firmy Crayola napędza lokalną gospodarkę już od 1903 r., a więc od czasów, gdy każda kredka była osobno pakowana rękami żon okolicznych farmerów. Zbliżając się do siedziby tej firmy, nie mogłem nie myśleć o dramatycznym wpływie cyfrowego świata na sztukę i rzemiosło.

Czy wszechobecne tablety z dotykowymi ekranami i interaktywne gry wideo nie pokonają producenta kredek i markerów? Jaką rolę będą odgrywać tradycyjne formy sztuki w edukacji przyszłości? Czy rodzice nadal będą uważać tradycyjne kolorowanki za niezbędny element rozwoju swoich dzieci? A może te klasyczne produkty stracą na znaczeniu i popularności?

W tym wyzwaniu kryła się też subtelna ironia. Firma Crayola, uznawana za inspirację dla dziecięcej kreatywności, sama musi teraz wznieść się na wyżyny pomysłowości, aby dotrzeć do najmłodszych i ich rodziców otumanionych gadżetami ery cyfrowej.

Na progu firmy cieszącej się tak długą historią zostałem powitany przez Susan, wieloletnią recepcjonistkę, wesołym: „Witamy w świecie kolorów!”. Zgodnie z tym pozdrowieniem hol, w którym oczekują goście, jest pełen barw — jego ściany udekorowane są blisko setką przepięknych rysunków namalowanych rękami dzieci. Nie mogłem opanować podniecenia i radości z faktu, że kierownictwo firmy przystało na moją prośbę.

Naprawdę bardzo chciałem odwiedzić tę fabrykę. Wystarczyło pokonać zaledwie kilkaset metrów, gdy nagle... *voilà!* Oto i ono! Niezwykłe miejsce, jak żywe przypominające fabrykę będącą dziełem wyobraźni z filmu *Charlie i fabryka czekolady*. Z kadzi wypełnionych bajecznymi kolorami, takimi jak Blizzard Blue, Electric Lime czy Razzmatazz, płynna masa przelewała się do ogromnych maszyn obsługiwanych przez pracowników mających poczucie misji i celu: wzbudzać kreatywność dzieci i dawać im możliwość wyrażenia własnego ja.

Z fabryki przeszliśmy do „kreatywnego placu zabaw” — sali spotkań kierownictwa, także wypełnionej woskowymi kredkami. Ich waniliowy aromat natychmiast mnie ujął. Nic dziwnego, gdyż moje poczucie nostalgii jest doświadczeniem wspólnym dla milionów ludzi z całego świata.

Niedawno Crayola postawiła przed sobą nowe wyzwanie: chłopcy. Od czasów, kiedy ojcowie zapatrzyli się na nowe elektroniczne gadżety, zabawa z synami zaczęła polegać na przerzucaniu się kolejnymi najnowocześniejszymi zabawkami — od gier wideo, poprzez zdalnie sterowane śmigłowce po wyrzutnie Nerf. A im częściej ojciec angażuje syna w grę wideo lub zaprasza do bitwy na wyrzutnie Nerf, tym rzadziej dziecko sięga po kolorowe kredki i blok rysunkowy.

W jaki więc sposób pracownicy firmy Crayola mogą stawić czoła konkurencji zabawek ery cyfrowej? To oczywiście niełatwe. Sharon DiFelice, dyrektor ds. innowacji i zrozumienia klienta, powiedziała mi: „Trudno zmienia się coś, z czym czujemy się bezpiecznie”. W przypadku firmy Crayola ta bezpieczna przystań definiowana była jako rynek „sztuki, rzemiosła i materiałów piśmiennych”. Tak było przez wiek, jednak gdy na rynku zaczęły rozpychać się gry wideo i laserowy paintball, Crayola uświadomiła sobie, że zbyt skoncentrowała się na doświadczeniu klienta. Ten wniosek doprowadził do porzucenia przestarzałej koncepcji bezpiecznej przystani i przyjęcia szerszej definicji rynku, na którym działa firma, a mianowicie opisanego jako „wolny czas dzieci”.

Aby lepiej zrozumieć ten rynek, Crayola zaczęła przyglądać się, co się w tym czasie dzieje. Zauważono, że mali chłopcy, w przeciwieństwie do dziewczynek, dążą w zasadzie do jednego — destrukcji. Nawet jeśli chłopiec zbuduje idealną wieżę z klocków lub ustawi wszystkie samochodziki w jednej równej linii, za chwilę zburzy wieżę i rozrzuci pojazdy w różne strony, zastępując porządek chaosem. Gdy dziewczynki chronią i z dumą prezentują swoje rysunki zrobione kredkami Crayola, ich rówieśnicy znacznie częściej zamazują je i niszczą.

Chłopcy, podobnie jak przedstawiony wcześniej szef kuchni Eric Ripert, mają predyspozycje do niszczenia. Ta kluczowa obserwacja zainspirowała firmę Crayola do stworzenia zabawki Create 2 Destroy — zestawu, który pozwala ojcom i ich synom na budowę zamków z masy plastycznej. Gdy budowla zostanie ukończona, jej autorzy sięgają po miniaturowe katapulty, za pomocą których wzajemnie niszczą swoje dzieła. Zgodnie z nazwą zestawu ojcowie i ich synowie mogą coś stworzyć, a następnie to zniszczyć — dokładnie tak, jak zrobiła sama firma Crayola, niszcząc swoje przestarzałe założenia i poszukując nowych możliwości rozwoju na nowym, nieznanym gruncie.

Kreatywna destrukcja jest naturalna. Nie jest to nic, czego trzeba byłoby się obawiać lub unikać. Jest to siła, którą należy oswoić i przyjąć, a najlepsze w tym wszystkim jest to, że już potrafisz się nią posługiwać. Wystarczy obudzić w sobie dziecko z jego instynktem destrukcji. Przestań się więc zajmować aktualnym *status quo* i zacznij myśleć o tym, dokąd może zaprowadzić Cię przyszłość.

TAJEMNICA, ROZPOCZYNANIE OD NOWA I AUTORKA, KTÓRA ZARABIŁA MILIARDY

Legenda głosi, że tysiące lat temu królem stworzeń latających był feniks, mityczny i wspaniały ptak słynący z nieśmiertelności. Gdy starzał się lub napotkał wroga, niszczył samego siebie. Stawał w płomieniach, a następnie odradzał się z popiołów. I oto znaleźliśmy się w czasach, w których Ty również powinieneś pójść w ślady feniksa. Destrukcja prowadzi do kreatywności. Pandemia dżumy, wielkie pożary Londynu, huragan Katrina — wszystkie te wydarzenia stały się kołem zamachowym postępu i przemian, których rezultatem był renesans, współczesny kształt stolicy Wielkiej Brytanii czy inicjatywy ekologiczne mające na celu uratowanie naszej planety.

Jeśli legendy o feniksie nie wyniosłeś ze szkoły, to być może zapamiętałeś ją z piątej bestsellerowej książki J.K. Rowling, *Harry Potter i Zakon Feniksa*. Metafora feniksa nie tylko jednak stanowi inspirację dla każdego innowatora, ale też jest odzwierciedleniem niezwyklego życia samej autorki. Już historia pierwszego sukcesu Rowling — „od pucybuta do milionera” — jest wspaniała, ale po ukończeniu serii o nastoletnim czarodzieju nastąpiło coś, czego niewiele się spodziewało.

Dzieciństwo Rowling, urodzonej w niewielkim angielskim miasteczku Yate, było niemal tak samo ponure i smutne jak to, które musiał przechodzić Harry Potter. Jej matka cierpiała na stwardnienie rozsiane, a ojciec był surowy i niedający wsparcia. Mimo to Rowling starała się rozjaśnić życie swojej młodszej siostry Dianne. Już w wieku sześciu lat zaczęła pisać pierwsze opowiadania, które czytała na głos swojej czteroletniej wówczas siostrzyczce.

Rowling była w szkole prymuską i zdobyła nagrodę dla najlepszej uczennicy w klasie. Tak bardzo przywykła do myśli, że bez trudu osiąga kolejne cele edukacyjne, że była zszokowana, gdy nie dostała się na Oxford. Przyszła pierwsza pisarka-miliarderka musiała wyjechać do Paryża, gdzie uczyła się francuskiego i języków klasycznych. To pozwoliło zdobyć jej pierwszą, nisko płatną pracę dwujęzycznej sekretarki. Jej życie nie układało się najlepiej i miała trudności z wiązaniem końca z końcem. Na domiar złego właśnie wtedy zmarła jej matka.

Wszystkie te negatywne wydarzenia i emocje Rowling przekuła w energię, którą wykorzystywała do napisania swojej pierwszej książki. Przeprowadziła się do Portugalii, gdzie wyszła za mąż, urodziła dziecko, rozwiodła się

i została zmuszona do powrotu do domu z niewiele więcej niż trzema rozdziałami książki dla dzieci. Jej życie było rozchwiane, ona sama czuła, że ponosi klęskę, ale po latach tak mówiła o tamtym okresie, wskazując, że niepowodzenie i destrukcja mogą mieć prawdziwie wyzwalającą moc:

Niepowodzenie oznaczało pozbycie się wszystkiego co zbędne. Przystałam udawać przed samą sobą, że jestem kimś innym niż w rzeczywistości, i zaczęłam kierować całą moją energią na ukończenie jedynej rzeczy, która miała dla mnie znaczenie. Gdybym wcześniej odniosła sukces w czymkolwiek innym, to być może nie znalazłabym w sobie determinacji do odniesienia sukcesu w tym istotnym dla mnie obszarze. Byłam jednak wolna, gdyż moje największe obawy stały się rzeczywistością, a ja wciąż żyłam i wciąż miałam córkę, którą uwielbiałam, starą maszynę do pisania oraz ciekawy pomysł. I właśnie to twarde dno, na które spadłam, stało się fundamentem, na którym odbudowałam swoje życie¹⁰.

Niczym feniks powstała z popiołów. Pisząc w kawiarniach i żyjąc z zasiłków, skończyła pierwszy tom serii o Harrym Potterze na starej, tradycyjnej maszynie do pisania. Była zdruzgotana, gdy dwunastu wydawców odrzuciło manuskrypt. Ale nie traciła nadziei. Rok później, w 1996 r., Barry Cunningham z małego wydawnictwa Bloomsbury Publishing zgodził się dać jej szansę. Zapłacił jej skromne 1500 funtów zaliczki, namawiając jednocześnie na poszukiwanie normalnej pracy. Reszta to już historia literatury współczesnej. Seria o Harrym Potterze stała się jedną z najpopularniejszych serii wszech czasów, ze sprzedażą na poziomie 450 mln egzemplarzy i przychodami w wysokości 15 mld dolarów. Do autorki trafiło z tego ok. 1 mld.

Jaki jednak mógł być jej następny krok? Była autorką serii książek dla młodzieży, która odniosła ogromny sukces komercyjny, tak więc następnym logicznym krokiem byłoby napisanie kolejnej serii. Kłopot w tym, że Rowling nie miała na to najmniejszej ochoty.

Jej kolejne dzieło, *Trafny wybór*, było odważnym rekonesansem na polu literatury kryminalnej dla dorosłych. Powieść, wydana w 2011 r., odniosła sukces komercyjny, ale spotkała się z mieszanymi opiniami. Dziennikarze „Guardiana” stwierdzili, że „nie jest to arcydzieło, ale wcale nie jest

¹⁰ *The Fringe Benefits of Failure*, wystąpienie J.K. Rowling na konferencji TED, 2008.

też zła”¹¹, porównując ją — podobnie jak czyniła to większość recenzentów — z serią o Harrym Potterze: „Brakuje jej ciepła i uroku książek o Harrym Potterze; wszystkie postaci są dość okropne”. Krytycy skupiali się głównie na tym, że powieść dotykała tematów uważanych za niewłaściwe dla poprzedniego, dziecięcego odbiorcy książek Rowling. Wśród jednogwiazdkowych ocen książki w serwisie Amazon znalazł się i taki komentarz: „Moja ośmioletnia córka przeczytała to i jestem zniesmaczona zawartymi tam scenami seksu i brania narkotyków”.

Rowling odczuwała presję podobną do tej, jakiej poddawane są duże firmy, próbując przedstawić kolejną wersję gorąco przyjętego przez rynek produktu lub pobić wyniki finansowe z poprzedniego rekordowego roku. Sukces zawsze rodzi jakieś oczekiwania, a pragnienie zadowolenia wszystkich udziałowców zniechęca do podejmowania ryzyka i dalszego polowania. Jednak Rowling wiedziała, że nawet będąc kreatywną pisarką, nie jest już w stanie napisać kolejnej książki o Harrym Potterze, która nie obniżyłaby jakości całej tej wspaniałej serii.

Jak feniks, tak i ona musiała się wyzwolić. Aby stworzyć coś nowego, zrezygnowała z międzynarodowej marki, jaką stało się jej własne nazwisko, i przybrała pseudonim literacki. Robert Galbraith, którego prawdziwa tożsamość była otoczona najwyższą tajemnicą, był przedstawiany przez wydawcę jako „były tajniak, wojskowy śledczy, który opuścił służbę w 2003 r. i podjął pracę w cywilnej branży detektywistyczno-ochroniarskiej”¹².

Wołanie kukulki zostało ciepło przyjęte przez krytyków i innych pisarzy specjalizujących się w kryminałach. Trzy miesiące później prawdziwe nazwisko autorki powieści wyciekło i jak można się było spodziewać, ruszyła lawina sprzedaży. Dla Rowling najważniejsze jednak było to, że mogła pisać i publikować to, co chciała. Stała się wolna i jej kreatywność nie była niczym skrzepowana. W burzy medialnej, która się po wszystkim rozpętała, rozbrzmiał także jej głos: „Wspaniale było pisać bez całego tego szumu

¹¹ Theo Tait, *JK Rowling: The Casual Vacancy — Review*, „Guardian”, 26 września 2012, <http://www.theguardian.com/books/2012/sep/27/jk-rowling-casual-vacancy-review>.

¹² Richard Brooks, *Whodunnit? J.K. Rowling's Secret Life as a Wizard Crime Writer Revealed*, „Sunday Times”, 14 lipca 2013, http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/news/uk_news/Arts/article1287513.ece.

i oczekiwań, a otrzymywanie recenzji pod zmienionym nazwiskiem było dla mnie czystą przyjemnością”¹³.

Warto sobie to zapamiętać: bez względu na to, czy jesteś uznanym pisarzem, odnoszącym sukcesy prezesem lub aspirującym młodym przedsiębiorcą, przeszłe sukcesy tworzą bariery, które zarówno Ty sam, jak i Twoi klienci musicie pokonać. Aby wprowadzać innowacje, musicie być w stanie oderwać się od minionych sukcesów.

PODSUMOWANIE: MYŚLIWY KONTRA FARMER

Pułapki, w które wpadamy i które nas zatrzymują, często są zastawiane przez nasze własne sukcesy. Aby ich uniknąć, musimy odwołać się do naszych instynktów myśliwskich.

PUŁAPKA 1.: SAMOZADOWOLENIE → NIENASYCENIE. Samozadowolenie blokuje ciekawość. Poprzez eksperymentowanie, budowanie prototypów i ciągłe sprawdzanie słuszności własnych założeń jesteśmy w stanie lepiej wyczuć ten moment, w którym należy przeprowadzić radykalną zmianę.

PUŁAPKA 2.: POWTARZANIE → CIEKAWOŚĆ. Powtarzanie ciągłego tego samego często nie pozwala na testowanie nowych pomysłów. Gdy przedsiębiorstwo odnosi sukces i zaczyna się szybko rozrastać, pojawia się także skłonność, by każdy kolejny punkt handlowy lub biuro przybierały taką samą formę jak poprzednie. Trzeba jednak pamiętać, że takie trzymanie się schematów znacznie zmniejsza naszą elastyczność i zdolność adaptacji.

PUŁAPKA 3.: OCHRONA STATUS QUO → PRAGNIENIE NISZCZENIA. Nadchodzi taki moment, w którym uwolnienie potencjału wymaga zniszczenia tego, co sprawdzało się w przeszłości.

¹³ Haroon Siddique, *JK Rowling Publishes Crime Novel Under False Name*, „Guardian”, 14 lipca 2013, <http://www.theguardian.com/books/2013/jul/14/jk-rowling-crime-novel-cuckoos-calling>.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

LEPIEJ SZYBCIEJ

Farmer jest z siebie zadowolony, a jego życie składa się z cyklicznie powtarzanych czynności. Myśliwym kieruje ciekawość i ciągle nienasyceństwo. Farmer chroni swój stan posiadania, żyje w sposób osiadły i wysoko ceni sobie bezpieczeństwo i spokój, na które ciężko zapracował. Myśliwy pragnie przemian, nawet jeśli musi przy tym coś zniszczyć; ponadto kieruje się instynktem i chętnie ryzykuje. Dziś wielu ludzi przypomina swoją mentalnością farmerów, jednak szanse na spektakularny sukces mają myśliwi. Jeśli więc marzy Ci się, aby dzięki kreatywności, odwadze i pomysłowości skutecznie sięgać gwiazd, musisz stać się myśliwym!

Tę niezwykle inspirującą książkę przeczytasz z prawdziwą przyjemnością.

Informacje o neurologicznych wzorcach zachowań prowadzących do tworzenia nowych idei oparto na solidnych badaniach naukowych, a z fascynujących historii wielu niezwykłych ludzi wyciągnięto praktyczne wnioski. Jednak największą wartością książki są idee — przedstawiono tu wzorce, takie jak choćby sześć schematów okazji, dzięki którym będziesz w stanie wykorzystać swoje możliwości w zupełnie inny sposób i na całkowicie innym poziomie.

Dowiedz się:

- w jakie pułapki wpada farmer
- jak działa instynkt myśliwego i jak go w sobie rozbudzić
- dlaczego chaos jest ojcem odwagi, a twarde dziewczyny noszą spódnice
- jak działają wzorce, takie jak konwergencja, dywergencja, akceleracja i inne
- na które branże warto zwracać uwagę

JEREMY GUTSCHE

jest kanadyjskim ekspertem w dziedzinie innowacyjności, przedsiębiorcą i autorem kilku popularnych książek. Jest założycielem i dyrektorem generalnym serwisu **Trendhunter**, witryny poświęconej identyfikowaniu trendów. Często bierze udział w konferencjach, a jego opinie są cytowane przez takie media jak *The Economist*, Fox Business, CBC News czy Entertainment Tonight.

książkiklasybusiness

 **one**
p r e s s



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nowosci>

Heljon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-2808-2



9 788328 328082