

# SKUSZENI



Jak tworzyć produkty  
kształtujące nawyki konsumenckie

**NIR EYAL**  
Ryan Hoover



**one** POWER  
PRESS

Tytuł oryginału: Hooked: How to Build Habit-Forming Products

Tłumaczenie: Anna Kucharczyk-Barycza

ISBN: 978-83-283-1818-2

Copyright © 2014 Nir Eyal  
All rights reserved.

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/przywa>

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](mailto: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

Wstęp .....	7
1. Strefa nawyków .....	21
2. Impuls wyzwalający działanie .....	45
3. Działanie .....	67
4. Nieregularne wzmocnienia .....	101
5. „Lokata uczuciowa” .....	139
6. Jak wykorzystasz zdobytą wiedzę? .....	167
7. Studium przypadku: aplikacja do czytania Biblii .....	181
8. Testowanie nawyków i możliwości ich wykształcania .....	193
Dodatek .....	209
Przypisy .....	221



# 1. STREFA NAWYKÓW

Gdy biegam, wyłączam myślenie. Nie zastanawiam się, co robi moje ciało, pozwalam myślom swobodnie płynąć. To mnie relaksuje, a biegam rano mniej więcej trzy razy w tygodniu. Ostatnio w czasie porannego joggingu musiałem odebrać telefon od klienta zza granicy. „Drobiazg — pomyślałem sobie. — Mogę przecież pobiegać wieczorem”. Jednak wieczorem okazało się, że zmiana pory biegania zaowocowała pewnymi dziwnymi zachowaniami...

Wybiegłem z domu o zmroku. Mijając kobietę wynoszącą śmieci, nawiązałem z nią kontakt wzrokowy, a ona uśmiechnęła się do mnie. Grzecznie ją przywitałem słowami „Dzień dobry!”, po czym natychmiast się zreflektowałem: „Przepraszam, chciałem raczej powiedzieć »dobry wieczór«!”. Poprawiłem się, zdając sobie sprawę, że minęło już mniej więcej 10 godzin od mojej zwykłej pory joggingu. Kobieta zmarszczyła czoło i uśmiechnęła się nerwowo.

Lekko zażenowany stwierdziłem, że mój mózg zapomniał, jaka jest pora dnia. W myślach postanowiłem się już pilnować, aby tego więcej nie zrobić, lecz po kilku minutach, mijając jakiegoś biegacza, znowu bezmyślnie palnąłem „Dzień dobry!”. Co, u licha, się ze mną działo?

Gdy dotarłem do domu i jak zwykle po bieganiu poszedłem wziąć prysznic, moje myśli znów zaczęły swobodnie dryfować, tak jak to się częstokroć dzieje podczas kąpieli. Mózg działał niczym na autopilocie, a ja zupełnie nieświadomie przeszedłem do wykonywania rutynowych czynności codziennych.

Dopiero gdy poczułem, że zadrasnąłem się maszynką do golenia, zorientowałem się, że namydliłem twarz i zacząłem się golić! Ponieważ golę się codziennie rano, wieczorne golenie było absolutnie zbędne, a jednak nieświadomie i „z automatu” rozpocząłem wykonywanie tej czynności.

Wieczorna wersja porannego biegania „uruchomiła” skrypt zachowania, w oparciu o który przystąpiłem do wykonywania zwyczajowych czynności związanych z bieganiem, a wszystko to całkowicie nieświadomie. Na tym polega natura głęboko zakorzenionych nawyków, innymi słowy, zachowań praktycznie bezwiednych, które szacunkowo odpowiadają za blisko połowę naszych codziennych czynności<sup>16</sup>.

Przyzwyczajenia to jeden ze sposobów, w jakie nasz mózg uczy się złożonych zachowań. Naukowcy zajmujący się badaniem układu nerwowego uważają, że dzięki przyzwyczajeniom możemy skupić uwagę na innych rzeczach, „magazynując” automatyczne reakcje w jądrach podstawnych, które stanowią obszar mózgu odpowiedzialny za zachowania mimowolne<sup>17</sup>.

Przyzwyczajenia powstają wtedy, gdy mózg działa „na skróty” i przestaje aktywnie zastanawiać się, co zrobić w dalszej kolejności<sup>18</sup>. Mózg szybko uczy się kodyfikowania zachowań, które stanowią odpowiedź na napotykaną sytuację.

Na przykład obgryzanie paznokci to zachowanie, które pojawia się praktycznie całkowicie bezwiednie. Na początku osoba obgryzająca paznokcie może z jakiegoś powodu żuć skórki, na przykład po to, aby pozbyć się nieestetycznego strzępka naskórka przy paznokciu. Gdy takie zachowanie pojawia się bez świadomego celu, a wyłącznie jako automatyczna reakcja na jakiś bodziec, nawyk jest pod kontrolą. Dla wielu osób nałogowo obgryzających paznokcie nieświadomym impulsem wyzwalającym takie zachowanie jest odczuwany stres. Im silniej osoba obgryzająca paznokcie kojarzy czynność przeżuwania skórek z chwilową ulgą, jaką ona przynosi, tym trudniej jest zmienić uwarunkowaną reakcję.

Podobnie jak obgryzanie paznokci wiele czynności podejmowanych przez nas na co dzień można określić mianem rutynowych — podejmujemy takie, a nie inne decyzje, ponieważ w przeszłości przyniosły one rozwiązanie problemu. Nasz mózg automatycznie dedukuje, że jeśli wczoraj podjęta została dobra decyzja, to i najprawdopodobniej dziś będzie ona właściwa, a czynność staje się rutynowa.

W czasie joggingu mój mózg skojarzył fakt nawiązania kontaktu wzrokowego z mijaną osobą z codziennym porannym pozdrowieniem: „Dzień dobry!”. To dlatego automatycznie wypowiedziałem te słowa, zupełnie się nie zastanawiając nad tym, że o tej porze dnia były one niestosowne.

## DLACZEGO NAWYKI SĄ DOBRE W BIZNESIE?

Jeśli nasze zaprogramowane zachowania mają tak duży wpływ na codzienne sytuacje, wykorzystanie ogromnego potencjału, jaki się z nimi wiąże, może przynieść korzyści w sferze biznesowej. Istotnie, w przypadku osób, które są w stanie tak je ukształtować, by były one efektywne, nawyki mogą mieć korzystny wpływ na wyniki firmy.

Produkty stosowane nawykowo kształtują zachowania użytkowników i wyzwalają ich spontaniczne zaangażowanie. Chodzi o to, by wpłynąć na klienta w taki sposób, aby stale stosował on określony produkt z własnej woli, niezależnie od jawnych zachęt typu reklamy czy promocje. Gdy już wytworzy się nawyk, użytkownik automatycznie sięgnie po dany produkt podczas rutynowych czynności, na przykład gdy stojąc w kolejce, chce zabić czas.

Jednak podstawy i praktyki będące przedmiotem analizy w książce, którą trzymasz w ręku, nie są uniwersalne i nie mają zastosowania w przypadku absolutnie każdego rodzaju działalności

czy branży. Przedsiębiorcy powinni ocenić, jak przyzwyczajenia użytkowników wpływają na konkretny model prowadzonej działalności i jej cele. Choć szanse na utrzymanie się niektórych produktów na rynku zależą od stopnia rozwoju przyzwyczajenia do ich stosowania przez użytkowników, nie zawsze zasada ta sprawdza się w stu procentach.

Na przykład firmy sprzedające rzadko kupowane towary lub towary czy usługi z drugiej ręki nie potrzebują nawykowych użytkowników, a przynajmniej nie w aspekcie codziennego zaangażowania. Firmy sprzedające ubezpieczenia na życie skłaniają klientów do zakupu polis, wykorzystując potencjał handlowców, reklamy i „poczty pantoflowej”. Po zakupieniu polisy klient nie musi robić nic więcej.

W tej książce odnoszę się do produktów w kontekście firm, które wymagają stałego, spontanicznego zaangażowania użytkowników, a w związku z tym muszą budować u nich nawyk ich stosowania, natomiast nie zajmuję się firmami, które zmuszają klientów do podejmowania działań za pomocą innych środków.

Zanim zgłębimy mechanizmy powstawania nawyków, musimy poznać ich ogólne znaczenie i konkurencyjne korzyści, jakie przynoszą firmom. Powstawanie nawyków jest korzystne dla firm pod kilkoma względami.

## **Wzrost całkowitej wartości klienta**

Studenci uczą się, że firma jest tyle warta, ile wynosi suma jej przyszłych zysków. Taki punkt odniesienia stwarza inwestorom możliwość obliczenia uczciwej ceny udziałów w spółce.

Prezesi i menedżerowie oceniani są pod kątem umiejętności w zakresie zwiększenia wartości udziałów ich firm, dlatego też w ogromnym stopniu zależy im na tym, aby ich spółki były w stanie generować wolne przepływy pieniężne. W oczach udziałowców do



zadań menedżerów należy wdrażanie strategii mających na celu wzrost przyszłych zysków poprzez zwiększanie przychodów lub zmniejszanie wydatków.

Pielęgnowanie przyzwyczajzeń klientów to skuteczny sposób na zwiększenie wartości spółki poprzez stymulację wzrostu całkowitej wartości klienta (LTV). Wskaźnik LTV odpowiada całkowitej wartości dochodów (lub przychodów) uzyskanych od przeciętnego klienta, zanim przejdzie on do konkurencji, przestanie stosować dany produkt lub umrze. Przyzwyczajenia klientów wydłużają czas i zwiększają częstotliwość stosowania przez nich produktów, co z kolei przyczynia się do podwyższenia poziomu wskaźnika LTV.

W przypadku niektórych produktów wartość wskaźnika LTV jest wysoka. Na przykład lojalność klientów korzystających z kart kredytowych na ogół jest długofalowa i sporo warta. Dlatego też organizacje zajmujące się kartami płatniczymi chętnie inwestują w działania umożliwiające pozyskiwanie nowych klientów. To wyjaśnia, dlaczego otrzymujemy tyle ofert promocyjnych, począwszy od podarunków, a skończywszy na milach zbieranych za przelety w ramach programów lojalnościowych linii lotniczych — po to, byśmy skusili się na dodanie jeszcze jednej karty czy zmienili warunki obowiązywania obecnej karty. Potencjalny wskaźnik LTV uzasadnia inwestycje w marketing organizacji wydających karty płatnicze.

## **Elastyczność cenowa**

Znany inwestor i prezes Berkshire Hathaway Warren Buffett powiedział kiedyś: „Można z czasem określić siłę firmy w oparciu o katusze, jakie sprawiają jej podwyżki cen”<sup>19</sup>. Buffett i jego partner Charlie Munger doszli do wniosku, że w miarę jak klienci przyzwyczajają się do produktu, a z czasem stają się od niego zależni, ich „wrażliwość” na cenę zanika. Swoje odkrycia opierają na teoriach z dziedziny psychologii konsumenta, które stanowią racjonalizując

ich znanych inwestycji w firmy typu See's Candies czy Coca-Cola<sup>20</sup>. Buffett i Munger doskonale wiedzieli, że dzięki nawykom konsumenckim firmy mogą w bardziej elastyczny sposób wprowadzać podwyżki cen.

Na przykład w przypadku darmowych gier wideo ich autorzy standardowo kierują do użytkowników prośbę o uiszczenie opłaty dopiero w momencie, gdy ci stają się nawykowymi graczami. Gdy u użytkowników wyrobi się przymus grania i pragną pokonywać dalsze etapy w grze, znacznie łatwiej trwale na nich wpłynąć, tak aby płacili za dostęp do gry. Sprzedaż wirtualnych akcesoriów, dodatkowego „życia” czy specjalnej mocy w grach to istna żyła złota.

W grudniu 2013 roku liczba graczy, którzy pobrali *Candy Crush Saga*, grę przeznaczoną głównie na urządzenia mobilne, przekroczyła 500 milionów. Tryb *freemium* skutkuje tym, że użytkownicy przechodzą na płatny dostęp do gry, a dzięki temu dzienny dochód autora gry wynosi prawie milion dolarów<sup>21</sup>.

Ta sama zasada ma zastosowanie także do innych usług. Przykładem może być Evernote, popularny program do sporządzania notatek i archiwizacji. Oprogramowanie jest dostępne za darmo, ale dodatkowe funkcjonalności, np. przeglądanie offline czy narzędzia do współpracy, są dostępne za opłatą, którą wielu oddanych użytkowników z radością uiszcza.

Prezes Evernote Phil Libin odkrywa sekret, jak firmie udało się zamienić klientów korzystających z programu nieodpłatnie w takich, którzy generują spore przychody<sup>22</sup>. W 2011 roku Libin opublikował wykres, który zasłynął pod nazwą „wykresu uśmiechu”. Oś *Y* przedstawia procent zwerbowanych klientów, natomiast oś *X* — czas korzystania z usługi. Z wykresu wynika, że choć początkowo liczba użytkowników malała, to w miarę jak ludzie nawykowo zaczęli korzystać z usługi, liczba użytkowników gwałtownie rosła. Sinusoida na wykresie do złudzenia przypomina uśmiech (również uśmiech prezesa Evernote), stąd taka nazwa.

Ponadto wzrostowi zainteresowania usługą wśród użytkowników towarzyszyło większe zainteresowanie płatnym do niej dostępem. Libin zauważył, że po pierwszym miesiącu tylko 0,5% użytkowników korzystało z usługi odpłatnie, jednak ten odsetek stopniowo wzrastał. Po 33 miesiącach odsetek odpłatnie korzystających użytkowników wyniósł 11%. W 42. miesiącu aż 26% klientów płaciło za coś, co wcześniej nie wymagało żadnych opłat<sup>23</sup>.

### **„Turbowzrost”**

Użytkownicy, dla których produkt niezmiennie ma swoją wartość, na ogół mówią o tym swym znajomym. Częste korzystanie z danego produktu stwarza ludziom więcej możliwości ku temu, by zapraszać znajomych na portalach społecznościowych, mówić o jego zawartości i niejako stosować wobec produktu „marketing szeptany”. Użytkownicy stosujący produkt nawykowo stają się ewangelistami marki — reklamują go i praktycznie bez żadnych kosztów przysparzają firmie nowych użytkowników.

Produkty, które charakteryzuje wyższy poziom zaangażowania użytkowników, mają również większy potencjał rozwojowy w porównaniu z produktami konkurencyjnymi. Przykład: Facebook znacznie wyprzedził konkurencję, w tym portale takie jak MySpace czy Friendster, choć pojawił się na scenie stosunkowo późno. Chociaż jego konkurenci rozwijali się w dobrym tempie i mieli miliony użytkowników, gdy za zamkniętymi drzwiami akademika domena Marka Zuckerberga dopiero się wykluwała, to jednak Facebook z czasem zawojował branżę.

Za sukces Facebooka częściowo odpowiada sformułowana przeze mnie zasada „im więcej, tym lepiej” — im większa liczba użytkowników, tym większy rozwój witalny. Jak wskazuje przedsiębiorca David Skok, który skupił się na nowych technologiach: „Najważniejszym czynnikiem decydującym o rosnącym rozwoju jest wskaźnik Viral Cycle Time<sup>24</sup>. Jest to czas, jaki mija do

momentu, gdy jeden użytkownik jakiegoś produktu zachęci innego użytkownika do korzystania z niego, a siła jego oddziaływania jest ogromna. „Na przykład: jeśli czas cyklu wynosi dwa dni, to po upływie 20 dni liczba użytkowników może sięgnąć... 20 470 — twierdzi Skok. — Jeśli czas cyklu zostanie zmniejszony o połowę, do jednego dnia, całkowita liczba użytkowników w tym samym okresie może nawet przekroczyć 20 milionów! Zgodnie z zasadami logiki większa liczba cykli byłaby bardziej korzystna, jednak nie jest już tak oczywiste to, o ile”.

Jeśli z usługi korzysta większa liczba użytkowników, wówczas czas cyklu wskaźnika znacznie wzrasta z dwóch powodów: po pierwsze, użytkownicy korzystający codziennie częściej inicjują pętle (na przykład oznaczając znajomego na zdjęciu umieszczonym na profilu na Facebooku); po drugie, większa liczba aktywnych użytkowników korzystających z witryny codziennie oznacza więcej osób, które zareagują i odpowiedzą na każde zaproszenie. Cykl nie tylko utrwała proces, ale i go przyspiesza poprzez stale wzrastające zaangażowanie użytkowników.

## **Wzrost przewagi konkurencyjnej**

Nawyki użytkowników w zakresie używania jakiegoś produktu stanowią przewagę konkurencyjną producenta. Produkty, które wywołują zmiany w rutynowych działaniach użytkowników, są mniej podatne na ataki ze strony konkurencji.

Wielu przedsiębiorców wpada w pułapkę tworzenia produktów, które są tylko nieznacznie lepsze od istniejących rozwiązań, mając nadzieję, że ich nowości okażą się na tyle dobre, iż konsumenci natychmiast zechcą porzucić stosowane dotychczas produkty na rzecz wprowadzonych na rynek nowości. Jeśli jednak chodzi o zmianę wcześniej ukształtowanych nawyków konsumenckich, naiwni przedsiębiorcy często przekonują się o tym, że nie zawsze lepsze produkty wygrywają, zwłaszcza gdy chodzi o produkty stosowane przez wielu użytkowników od dłuższego czasu.

W swym artykule, który dziś zaliczany jest do klasyki literatury przedmiotu, John Gourville, profesor marketingu na uczelni Harvard Business School, stwierdza: „Wiele innowacji skazanych jest na porażkę, ponieważ konsumenci w irracjonalny wręcz sposób przeceniają wartość produktów, które od dłuższego czasu są dostępne na rynku, podczas gdy producenci w irracjonalny sposób przeceniają nowości<sup>25</sup>”.

Gourville twierdzi, że aby nowe produkty miały szanse zaistnieć na rynku, nie mogą być tylko i zwyczajnie lepsze — muszą być aż dziesięciokrotnie lepsze. Skąd tak wysoko postawiona poprzeczka? Trudno wykorzenić stare nawyki, a nowe produkty czy usługi muszą być jakościowo na znacznie wyższym poziomie i dopiero wówczas są w stanie zmienić nawyki konsumentów. Gourville pisze, że nowe produkty, które wymagają sporych zmian w zachowaniu, są skazane na porażkę, nawet jeśli korzyści płynące z ich stosowania są bezsprzeczne i oczywiste.

Weźmy na przykład technologię stosowaną przeze mnie przy pisaniu tej książki — chodzi o układ klawiszy QWERTY opracowany w latach siedemdziesiątych XIX wieku dla nieużywanych już dziś maszyn do pisania. Jest ona w wielu aspektach znacznie gorsza niż dostępne alternatywy. W układzie QWERTY zaprojektowano duże odległości między często używanymi znakami, dzięki czemu maszynistki mogły unikać zakleszczania się ramion z czcionkami we wczesnych maszynach do pisania<sup>26</sup>. Oczywiście tego rodzaju ograniczenie fizyczne stanowi anachronizm w erze cyfrowej, jednak klawiatura QWERTY pozostaje standardowo i powszechnie stosowanym rozwiązaniem, mimo że z czasem opracowano znacznie lepsze układy.

Na przykład w układzie opracowanym przez profesora Augusta Dvoraka samogłoski znajdują się w środku rzędu, dzięki czemu można pisać w szybszym tempie i z większą dokładnością. Mimo uzyskania patentu w 1932 roku uproszczona klawiatura Dvoraka się nie przyjęła.

Klawiatura QWERTY przetrwała dzięki wysokiemu kosztowi związanemu ze zmianą zachowania użytkowników. Na początku użytkownik z niej korzystający niezdarnie przyciska klawisze jednym czy dwoma palcami, jednak po kilku miesiącach ćwiczeń instynktownie i prawie bez wysiłku uczy się korzystać ze wszystkich palców obu dłoni, płynnie przelewając myśli na ekran komputera. Zmiana klawiatury na mniej znajomy model, choć w efekcie okazałaby się korzystniejsza, wymagałaby nauki pisania na nowo, na co większość użytkowników raczej nie przystanie.

W rozdziale 5. szczegółowo opisuję, jak zależność użytkowników od produktów nawykowych wzrasta w wyniku przypisywania tym produktom wartości, co z kolei dodatkowo zmniejsza prawdopodobieństwo ich zmiany na produkty alternatywne. Na przykład każdy e-mail wysłany lub otrzymany za pośrednictwem programu pocztowego Google (Gmail) jest przechowywany przez czas nieokreślony, dzięki czemu użytkownicy mają stały dostęp do archiwum z korespondencją. Im więcej osób dołącza do serwisu Twitter, tym większą władzę mają na nim użytkownicy i tym większe są możliwości przekazywania informacji w obrębie grup. Wspomnienia i doświadczenia udokumentowane w postaci zdjęć w serwisie Instagram dodawane są do albumu cyfrowego użytkownika. Zmiana programu pocztowego, portalu społecznościowego czy aplikacji do udostępniania zdjęć jest trudniejsza, jeśli użytkownicy intensywnie korzystają z takich narzędzi. Niepodlegająca przeniesieniu wartość generowana w trakcie korzystania z tego rodzaju udogodnień zniechęca użytkowników do zmian.

W ostatecznym rozrachunku dzięki zwyczajom konsumencym rośnie zwrot z inwestycji poczynionej przez firmę. Wyższa wartość klienta, większa elastyczność cenowa, „turbowzrost” oraz większa przewaga konkurencyjna to czynniki generujące wyższy zwrot z inwestycji.

## INTELEKTUALNY MONOPOL

Nawyki konsumentów to dobrodziejstwo dla firm, które miały wpływ na ich powstanie, lecz w przypadku nowych produktów czy firm, które zaczynają od zera, starając się wywalczyć pozycję na rynku, zmniejszają one szanse na sukces. Bardzo rzadko zdarza się, że długofalowe przyzwyczajenia użytkowników ulegają zmianie.

Zmiana zachowania wymaga nie tylko zrozumienia, jak przekonać ludzi do działania, na przykład gdy po raz pierwszy wchodzi na jakąś stronę internetową, ale też wymaga skłonienia ich do powtarzania określonych zachowań przez długi czas, a najlepiej do końca życia.

Firmy, które odniosły sukces, prowadząc działalność, z której klienci korzystają nawykowo, często kojarzone są ze spektakularnie innowacyjnymi produktami czy usługami zmieniającymi zasady gry. Jednak podobnie jak w przypadku innych dziedzin projektowanie nawyków wiąże się z określonymi zasadami i ograniczeniami, które zarówno określają, jak i wyjaśniają, dlaczego pewne produkty mają wpływ na zmianę życia ludzi, a inne nie.

Po pierwsze, nowe zachowania cechuje okres połowicznego rozpadu, kiedy to nasze mózgi wracają do wcześniejszego sposobu myślenia czy działania. Przeprowadzone eksperymenty pokazują, że przyzwyczajone do nowych zachowań zwierzęta laboratoryjne zwykle z czasem wracają do tych wcześniej wyuczonych<sup>27</sup>. Posługując się żargonem księgowym, zachowania można określić za pomocą opisującego przepływ towarów anglojęzycznego terminu „LIFO” („ostatni na wejściu, pierwszy na wyjściu”). Innymi słowy, najszybciej zapominamy nawyki nabyte w ostatnim czasie.

Pozwala to wyjaśnić, dlaczego w przeważającej liczbie przypadków ludzie rzadko kiedy zmieniają swe przyzwyczajenia na dłużej. Dwie trzecie alkoholików po przejściu leczenia ponownie sięgają po butelkę i wraca do starych nawyków w przeciągu roku<sup>28</sup>. Z badań

wynika, że prawie każda osoba będąca na diecie w ciągu dwóch lat odzyskuje stracone kilogramy<sup>29</sup>.

Utrwalaniu się nowych nawyków przeszkadzają stare zachowania, a badania pokazują, że stare nawyki trudno jest wykorzenić. Nawet jeśli zmieniamy jakieś przyzwyczajenia, ścieżki neuronowe w naszych mózgach są niejako trwale „wryte” i przez cały czas w pełnej gotowości do reaktywacji, ilekroć się zdekcentrujemy<sup>30</sup>. Stanowi to szczególną trudność dla osób zajmujących się projektowaniem produktów, próbujących opracować nowe pozycje w asortymencie czy nową działalność w oparciu o stare przyzwyczajenia.

Aby nowe zachowania zostały w pełni przyswojone, muszą występować dostatecznie często. W jednym z ostatnich badań przeprowadzonych przez University College London naukowcy obserwowali podejmowane przez uczestników eksperymentu próby, aby zaszczerpić sobie zwyczaj czyszczenia zębów nicią dentystyczną<sup>31</sup>. Stwierdzono, że im częściej występowało nowe zachowanie, tym silniej zakorzeniał się nowy nawyk. Tak jak w przypadku używania nici dentystycznej częsty kontakt z produktem, zwłaszcza w krótkim zakresie czasu, powoduje wzrost prawdopodobieństwa powstania nowych przyzwyczajzeń.

Wyszukiwarka Google to przykład usługi, która została stworzona w oparciu o często powtarzane zachowania i dzięki temu przyczyniła się do powstawania nawyku jej używania. Jeśli masz wątpliwości co do tego, że korzystanie z wyszukiwarki Google jest uzależniające (a zwykle z przyzwyczajenia korzystasz właśnie z niej), spróbuj skorzystać z wyszukiwarki Bing. Pod względem skuteczności nie ma praktycznie żadnej różnicy pomiędzy tymi produktami<sup>32</sup>. Nawet jeśli geniuszom z firmy Google rzeczywiście udało się opracować szybszy algorytm, dla zwykłych użytkowników zaoszczędzony dzięki temu czas jest praktycznie niezauważalny. Mili-sekundy są istotne, ale nie są czynnikiem przeważającym w procesie kształtowania się przyzwyczajzeń u użytkowników.



W takim razie dlaczego tak niewielu użytkowników Google zaczęło korzystać z wyszukiwarki Bing? Ich lojalność wynika z przyzwyczajenia. Jeśli użytkownik zna interfejs Google, korzystanie z wyszukiwarki Bing wymaga wysiłku umysłowego. Mimo że w wielu aspektach Bing przypomina Google, to nawet najmniejsza zmiana w rozmieszczeniu pikseli zmusza potencjalnych użytkowników do nauki korzystania z tej witryny. Adaptacja do różnic w zakresie interfejsu Bing — oto odpowiedź na pytanie o to, co zniechęca do korzystania z tej wyszukiwarki lojalnych użytkowników Google i stwarza wrażenie, że Bing jest gorszą wyszukiwarką. Sama technologia jako taka nie stanowi czynnika wywołującego niechęć do korzystania z narzędzia wśród zadeklarowanych użytkowników Google.

Użytkownicy tak często korzystają z wyszukiwarki Google, że w ich świadomości jej pozycja jako jedyne słusznego narzędzia do przeszukiwania stron internetowych jest niezachwiana. Użytkownicy nie muszą się nawet zastanawiać nad tym, czy używać Google — robią to automatycznie. Ponadto ilekroć firma jest w stanie zidentyfikować użytkownika poprzez technologię śledzenia, może poprawić wyniki wyszukiwania w oparciu o jego poprzednie zachowania w Internecie, tak aby trafienia były dokładniejsze i spersonalizowane, co z kolei umacnia więź między użytkownikiem a wyszukiwarką. Im częściej dany produkt jest w użyciu, tym lepszy algorytm, w wyniku czego częstotliwość użytkowania wzrasta. W rezultacie wykształca się cykl zachowań opartych na nawykach, skutkujący dominacją rynkową firmy Google<sup>33</sup>.

## W STREFIE NAWYKÓW

Firmy mogą spróbować określić potencjał w zakresie kształtowania przyzwyczajzeń poprzez analizę dwóch czynników: częstotliwości (jak często dane zachowanie występuje?) oraz postrzeganej przez

## NAWYKI JAKO STRATEGIA

Czasami dane zachowanie nie występuje tak często jak na przykład czyszczenie zębów nicią dentystyczną czy korzystanie z wyszukiwarki Google, a mimo to staje się nawykiem. Aby rzadziej wykonywana czynność przeszła w nawyk, musi być w wysokim stopniu użyteczna dla użytkownika. Na przykład musi stanowić źródło przyjemności lub pozwalać uniknąć bólu.

Weźmy na przykład firmę Amazon: to działające w Internecie przedsiębiorstwo ma ambicje, by jego dostępna na rynku oferta handlowa była możliwie najbardziej kompleksowa. Firma Amazon jest tak pewna swoich możliwości co do kształtowania nawyków użytkowników, że sprzedaje i reklamuje produkty konkurencyjne w stosunku do siebie<sup>34</sup>. Często klienci widzą towar, który chcą kupić, wraz ze wskazaniem, że jest on dostępny w innym sklepie internetowym w niższej cenie. Mogą również kliknąć, by dokonać transakcji u innego sprzedawcy. W opinii niektórych praktyka ta przypomina podcinanie gałęzi, na której się siedzi, lecz według Amazon to nic innego jak sprytna strategia biznesowa.

Firma nie tylko zarabia na reklamach od konkurencji, ale też za środki z budżetu marketingowego innych podmiotów kształtuje nawyki konsumentów. Chce zlikwidować często występującą bolączkę w postaci pragnienia klienta, by znaleźć poszukiwany towar.

Uwzględniając wątpliwości klientów co do ceny towaru, Amazon zdobywa sobie ich lojalność, nawet jeśli do transakcji w ostateczności nie dochodzi. W rezultacie klient postrzega Amazon jako godnego zaufania sprzedawcę. Badanie przeprowadzone w 2003 roku dowodzi słuszności takiej taktyki. Wykazało ono, że klienci chętniej wybierają takiego internetowego sprzedawcę, który oferuje informacje na temat cen konkurencji<sup>35</sup>. Technikę tę stosuje także sprzedająca polisy samochodowe firma ubezpieczeniowa Progressive,

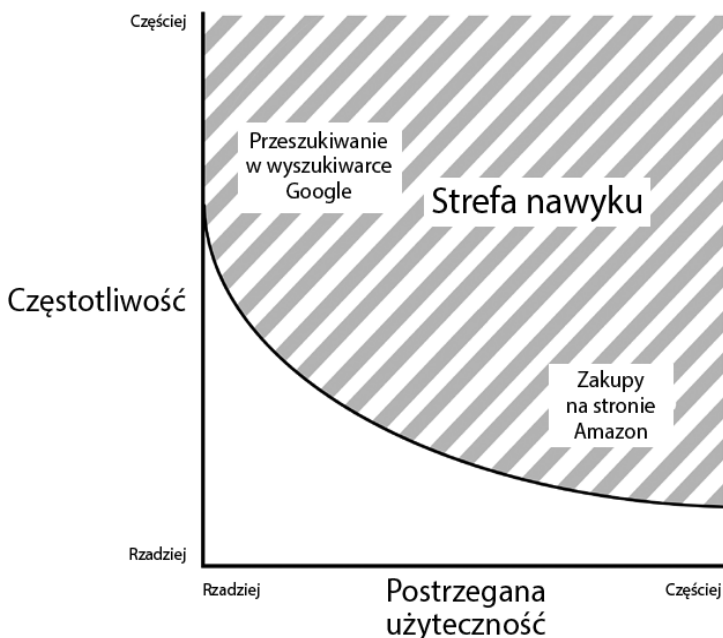
dzięki czemu wartość jej rocznej sprzedaży kształtuje się na poziomie przekraczającym 15 miliardów dolarów, podczas gdy przed zastosowaniem takiego podejścia sprzedaż sięgała zaledwie 3,4 miliarda dolarów.

Pozwalając użytkownikom na porównywanie na swojej witrynie cen oferowanych przez różne sklepy internetowe, dany sprzedawca jawi się w oczach użytkowników jako niezwykle użyteczny. Choć zakupy na stronie Amazon nie są aż tak powszechne jak korzystanie z wyszukiwarki Google, to jednak firmie Amazon udaje się z każdą zrealizowaną transakcją ugruntować swą pozycję „domyślnego rozwiązania”, po które sięgają klienci potrzebujący dokonać jakiegoś zakupu w sieci. W rzeczywistości porównywanie cen z różnych sklepów na stronie Amazon jest tak wygodnym dla konsumentów rozwiązaniem, że często korzystają oni z aplikacji Amazon na telefon, aby sprawdzać ceny na miejscu w sklepie, stojąc przy półce. Co więcej, często zdarza się, że używając aplikacji, kupują od konkurencyjnego sprzedawcy<sup>36</sup>.

użytkownika użyteczności (na ile pomocne i nagradzające jest w odczuciu użytkownika określone zachowanie w porównaniu z innymi rozwiązaniami?).

Przeciętnie wyszukiwarka Google jest w użyciu kilka razy dziennie, lecz wyniki konkretnego wyszukiwania wcale nie są lepsze niż w przypadku korzystania z konkurencyjnej wyszukiwarki, np. Bing. I na odwrót: strona Amazon może być rzadziej odwiedzana w porównaniu z korzystaniem z wyszukiwarek, ale użytkownicy czerpią z takiej wizyty ogromną korzyść, wiedząc, że znajdują wszystko, czego potrzebują, w jednym sklepie sprzedającym wszystko<sup>37</sup>.

Rysunek nr 1 przedstawia zachowanie, które pojawia się na tyle często i jest na tyle użyteczne dla użytkownika, że plasuje się



Rysunek 1.

w „strefie nawyków”, przez co zyskuje niejako status „domyślnego” zachowania. Jeśli któregoś z tych czynników zabraknie, a zachowanie wystąpi poniżej dolnej granicy wykresu, prawdopodobieństwo, że stanie się ono nawykiem, maleje.

Należy zwrócić uwagę, że linia na wykresie biegnie ku dołowi, ale nigdy nie styka się z osią użyteczności. Niektóre zachowania nigdy nie staną się nawykowe z uwagi na niską częstotliwość występowania. Niezależnie od stopnia użyteczności rzadkie zachowania pozostają w sferze działań podejmowanych z pełną świadomością i nigdy nie będą wykonywane „z automatu”, która to cecha charakteryzuje czynności nawykowe. Drugą oś to obszar zachowań, które mogą stać się nawykowe mimo swej minimalnej korzyści użytkowej z uwagi na częstotliwość występowania.

Koncepcja ta służy jako teoria przewodnia, a podziałka celowo nie została określona. Niestety, naukowcy do tej pory nie opracowali uniwersalnej skali czasowej na potrzeby zmiany wszystkich zachowań w przyzwyczajenia. W badaniu przeprowadzonym w 2010 roku odkryto, że niektóre nawyki potrzebują zaledwie kilku tygodni, by się wykształcić, podczas gdy inne na przykład aż pięć miesięcy<sup>38</sup>. Ponadto naukowcy doszli również do wniosku, że stopień skomplikowania danego zachowania oraz waga, jaką dana osoba przywiązuje do przyzwyczajenia, w dużym stopniu wpływały na tempo jego wykształcania.

Istnieje kilka zasad mających zastosowanie, jeśli chodzi o odpowiedź na pytanie o częstotliwość odpowiednią do wytworzenia się nawyku. Ponadto jest ona uzależniona od rodzaju działalności czy zachowania. Jednak podobnie jak w przypadku wcześniej wspomnianego badania dotyczącego czyszczenia zębów za pomocą nici dentystycznej wiemy, że wyższa częstotliwość jest korzystniejsza.

Zastanów się, jakie produkty i usługi określiłbyś jako nawykowe. Większość z nich jest w użyciu codziennie, a nawet kilka razy dziennie. Zbadajmy teraz, dlaczego tak często z nich korzystamy.

## WITAMINY A ŚRODKI PRZECIWBÓLOWE

Obecnie bardzo łatwo jest wprowadzić na rynek nowy produkt czy usługę, choć okazuje się, że tego rodzaju próby w większości przypadków nie przynoszą oczekiwanych skutków. Dlaczego tak się dzieje? Można wyróżnić kilka powodów takiego stanu rzeczy: firmom kończą się fundusze, produkty wchodzą na rynek za wcześnie lub za późno, rynek nie potrzebuje takiej oferty lub też firmy rezygnują. Skoro w przypadku porażki można mówić o kilku powodach takiego stanu rzeczy, tak i sukces ma kilku ojców. Jest jednak jeden warunek decydujący o sukcesie innowacji: muszą one stanowić rozwiązanie jakiegoś problemu. Może to wydawać się

oczywistością, ale wiedza na temat tego, jaki problem rozwiązuje nowy produkt, może być dyskusyjna.

„Pracujesz nad witaminami czy środkami przeciwbólowymi?” — to częste, niemal oklepane pytanie, jakie kierują do założycieli firm inwestorzy zainteresowani stopniem powodzenia inwestycji. Prawidłowa z perspektywy inwestora odpowiedź brzmi: „Nad środkami przeciwbólowymi”. Analogicznie osoby odpowiedzialne za innowacje w małych i dużych firmach stale spotykają się z sytuacją, kiedy to muszą udowodniać, że ich pomysły są na tyle ważne, iż zasługują na czas i środki potrzebne do wprowadzenia ich w życie. Inwestorzy czy menedżerowie, których zadaniem jest sprawować pieczę nad działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwach, chcą inwestować w rozwiązywanie realnych problemów lub reagować na bieżące potrzeby poprzez stosowanie rozwiązań działających jak środki przeciwbólowe.

**Środki przeciwbólowe działają doraźnie,  
przynosząc ulgę w konkretnej dolegliwości bólowej,  
i często znajdują wymierne rynki zbytu.**

Weźmy na przykład Tylenol, którego aktywnym składnikiem jest acetaminofen. Środek ten ma za zadanie przynosić stuprocentową ulgę w bólu — jest to gotowe rozwiązanie, za które konsumenci chętnie zapłacą.

**W przeciwieństwie do środków przeciwbólowych  
witaminy niekoniecznie likwidują oczywistą bolączkę  
— odwołują się do potrzeb konsumentów na poziomie  
emocjonalnym, a nie funkcjonalnym.**

Przyjmując rano codzienną dawkę witamin, w rzeczywistości nie wiemy, czy będziemy przez to zdrowsi, a z ostatnich badań wynika, że przyjmowanie witamin może przynieść więcej szkody niż pożytku<sup>39</sup>.

Nam jednak nie robi to większej różnicy, prawda? Przecież wcale nie chodzi o skuteczność. Przyjmowanie witamin to raczej zachowanie typu: „Skreślał kolejny punkt z listy rzeczy do zrobienia” — przynosi ulgę psychiczną, a nie fizyczną. Odczuwamy satysfakcję z tego, że robimy coś dobrego dla siebie pod kątem zdrowia, nawet jeśli faktycznie nie wiemy, na ile w rzeczywistości podejmowane działanie jest korzystne dla naszego organizmu.

Inaczej niż w przypadku środków przeciwbólowych, bez których nie jesteśmy w stanie funkcjonować, nic wielkiego się nie stanie, jeśli przez parę dni, na przykład w czasie urlopu, nie przyjmujemy witamin. W takim razie może menedżerowie i inwestorzy wiedzą lepiej? Może jednak idealną strategią są środki przeciwbólowe, a nie witaminy?

Zaraz, zaraz, nie tak prędko!

Weźmy pod lupę kilka flagowych podmiotów konsumenckich z sektora technologicznego, na przykład Facebooka, Twittera, Instagram i Pinterest. Co „sprzedają”? Witaminy czy środki przeciwbólowe? Większość zapytanych osób pewnie odpowiedziałaby, że witaminy, sądząc, że użytkownicy tych serwisów nie zajmują się niczym specjalnie ważnym z wyjątkiem, powiedzmy, „dopieszczania” swojego ego w kontekście społecznym. Cofnijmy się do czasów sprzed pojawienia się tego rodzaju usług. Wówczas nikt nie budził się w środku nocy zły potem z natrętną myślą: „Muszę zaktualizować swój status, ale co napisać!?”.

Jednak podobnie jak było w przypadku wielu innowacji, nie byliśmy świadomi, że potrzebujemy tych serwisów, aż do czasu, gdy stały się elementem naszego codziennego życia. Zanim rozstrzygniemy pytanie „witaminy czy środki przeciwbólowe?” w odniesieniu do jednych z najbardziej znanych firm technologicznych na świecie, musimy rozważyć następującą kwestię: o nawyku można mówić wówczas, gdy niewykonanie jakiejś czynności powoduje ból.

Istotne jest wyjaśnienie, co rozumiemy pod pojęciem „ból”, ponieważ termin ten można często spotkać w nomenklaturze stosowanej przez szkoły biznesu czy też w literaturze marketingowej. Jest on nieco przesadzony. W rzeczywistości chodzi raczej o odczuwanie swego rodzaju dyskomfortu, „ochoty” na zrobienie czegoś, uczucia, które pojawia się w głowie i doskwiera aż do czasu zaspokojenia potrzeby. Stosowane przez nas produkty nawykowe istnieją po to, by przynosić swego rodzaju ulgę w takich „dolegliwościach”. Technologia czy produkt, z jakich korzystamy po to, by zaspokoić takie potrzeby, znacznie szybciej przynosi ulgę i daje uczucie satysfakcji niż zignorowanie odczuwanej potrzeby. Gdy z czasem dojdzie do wykształcenia nawyku w odniesieniu do określonego narzędzia, staje się ono niezastąpione.

Na pytanie „witaminy czy środki przeciwbólowe?” odpowiadam, że technologie uzależniające użytkowników są z pogranicza obu kategorii. Usługi tego rodzaju są jak pozornie dobre dla naszych organizmów witaminy, ale z czasem, gdy dojdzie do wykształcenia przyzwyczajenia, działają jak środki przeciwbólowe, przynosząc doraźną ulgę.

Wszystkie gatunki żyjące na ziemi kierują się głównie dwoma rodzajami działań o charakterze motywującym: poszukiwaniem przyjemności i unikaniem bólu. Gdy odczuwamy dyskomfort, staramy się uciec od źródła nieprzyjemnych doznań. W następnym rozdziale zbadamy, jak emocje, często te negatywne, wyzwalały u użytkowników chęć rozwiązania problemu. Zapamiętajmy, że produkty nawykowe wywołują u użytkowników określone skojarzenia, a rozwiązaniem, dzięki któremu można zredukować lub wyeliminować odczuwany dyskomfort, jest zastosowanie produktu.

W rozdziale 8. przeanalizujemy kwestie moralne związane z manipulacją. Warto zauważyć, że terminy „nawykowy” i „uzależniający” bywają stosowane wymiennie, jednak przyzwyczajenie nie jest do końca synonimiczne z uzależnieniem. Uzależnieniem nazywamy utrzymującą się, kompulsywną zależność od zachowania lub



substancji. Już z definicji prowadzi ono do samozniszczenia. Opracowywanie produktów, które wykorzystują mechanizmy powodujące uzależnienie użytkownika i utrzymywanie takiego stanu rzeczy, oznaczałoby celowe działanie na szkodę użytkownika i byłoby przejawem braku odpowiedzialności ze strony producenta.

Z kolei nawyk czy też przyzwyczajenie to zachowania, które mogą mieć pozytywny wpływ na życie danej osoby. Nawyki mogą być zdrowe lub niezdrowe. Każdy z nas ma kilka codziennych, pomocnych w życiu nawyków i przyzwyczajzeń, takich jak mycie zębów, poranny prysznic, wyrażanie wdzięczności poprzez podziękowania lub też, jak w moim przypadku, pozdrawianie mijanych osób słowami „dzień dobry” podczas wieczornego joggingu. Są to częste zachowania, które praktycznie nie wymagają z naszej strony żadnego zastanowienia. Ot, przyzwyczajenia...

## „WABIK” NA KLIENTÓW — MODEL

Czy jesteś gotowy na to, by dowiedzieć się nieco więcej o tym, jak tworzyć pozytywne przyzwyczajenia u użytkowników? Przeczytaj, jak działa „wabik” na klientów — prosty, ale skuteczny sposób na to, by Twoi klienci wytworzyli u siebie przyzwyczajenia, które łączą występujący u nich problem z oferowanym przez Ciebie rozwiązaniem.

W kolejnych rozdziałach poświęcę więcej uwagi analizie modelu „wabika” na klientów, a po drodze przedstawię przykłady, które można zastosować w praktyce na etapie projektowania produktu czy usługi. Zapoznając się z kilkoma podstawowymi zasadami działania naszego mózgu, zwiększysz swoje szanse na stworzenie w szybszym tempie odpowiedniego produktu.

Jeśli klient przejdzie przez wszystkie etapy modelu „wabika” — impuls, działanie, nieregularne wzmocnienie i „lokatę uczuciową”, „wabik” spowoduje wykształcenie się u niego określonego nawyku.

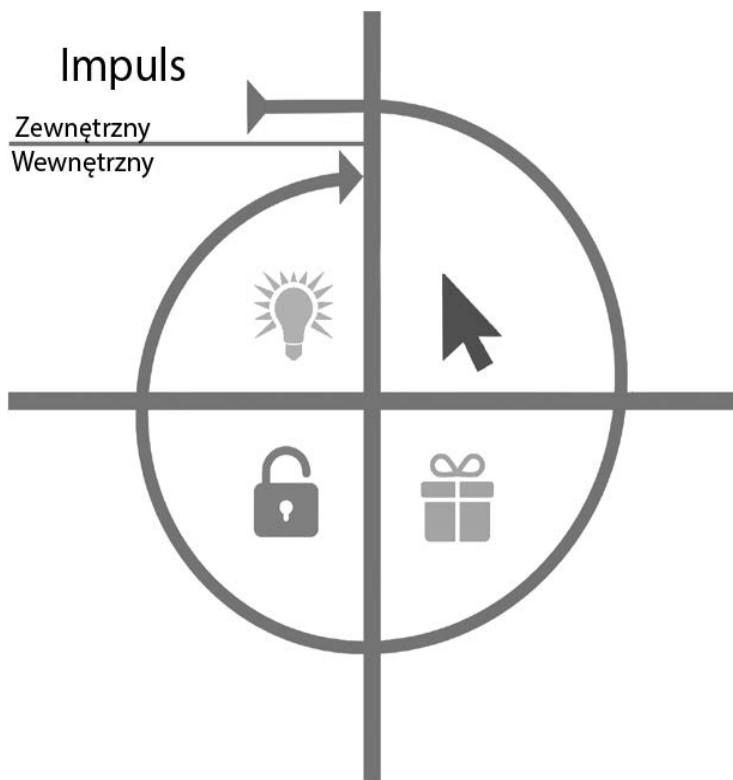
## ZAPAMIĘTAJ I PRZEKAŻ DALEJ

- W przypadku niektórych rodzajów działalności najważniejsze znaczenie dla sukcesu ma tworzenie nawyków, ale nie każdy biznes wymaga zwyczajowego zaangażowania klienta.
- Jeśli proces tworzenia nawyków u klientów jest skuteczny, może przynieść w prowadzonej działalności różnorakie korzyści, na przykład wzrost wartości klienta, większą elastyczność cenową, „turbowzrost” czy większą przewagę konkurencyjną.
- Nawyki kształtują się wyłącznie w „sferze nawyków”, gdzie zachowanie powtarzane jest odpowiednio często i wiąże się z postrzeganą użytecznością.
- Po produkty stosowane nawykowo początkowo często sięgamy jako po nieszkodliwe dla nas dodatki (witaminy), ale gdy dojdzie do zakorzenienia się nawyków, nie możemy się bez nich obejść (środki przeciwbólowe).
- Produkty nawykowe łagodzą nieprzyjemne doznania u użytkowników związane z brakiem określonych bodźców.
- Projektowanie produktów nawykowych stanowi formę manipulacji. Osobom zajmującym się zawodowo projektowaniem takich produktów przyda się trochę wiedzy teoretycznej, by miały świadomość, że tworzą zdrowe nawyki zamiast niezdrowych uzależnień (więcej informacji na ten temat znajduje się w rozdziale 8.).

## ZRÓB TO TERAZ

Jeśli zajmujesz się opracowywaniem produktów nawykowych, odpowiedz na poniższe pytania:

- Jakie przyzwyczajenia są niezbędne w związku z prowadzoną przez Ciebie działalnością?
- Jakie problemy pragną rozwiązać użytkownicy Twoich produktów?
- Jak użytkownicy starają się rozwiązywać problemy obecnie i dlaczego w ogóle potrzebują rozwiązania?
- Jak często Twój produkt będzie używany?
- Jakie zachowania użytkowników chciałbyś przekształcić w przyzwyczajenia?



# 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**

Długie i częste wizyty na Facebooku, Twitterze czy YouTube. Sprawdzanie poczty elektronicznej co kilka minut. Nieustanne zerkanie na ekran smartfona, który przywarł do Twoich rąk jak tatuaż. Gra, nad którą spędzasz codziennie wiele godzin... Kieruje Tobą wewnętrzna potrzeba odczuwania — czegokolwiek i przez cały dzień — a być może nawet jej nie dostrzegasz. Jest dokładnie tak, jak ktoś sprytnie sobie zaplanował. Twoje działania zostały przewidziane i uprzedzone. Twoje nawyki — zaprogramowane i utrwalone.

W przypadku wielu produktów czy usług wykształcenie nawyków u konsumentów staje się warunkiem przetrwania na rynku. Dzięki tej książce będziesz mógł wygrać walkę o uwagę użytkownika swojego produktu. Zyskasz głęboką wiedzę, zebraną na podstawie prac psychologów. Na tej bazie łatwo wypracujesz taktykę utrzymania władzy nad umysłami klientów. Dowiesz się, jakie cechy musisz nadać swojej ofercie, aby na dłużej zaskarbić lojalność użytkowników i stworzyć produkt, który jest nieustannie potrzebny, od którego nie będzie można się oderwać.

#### Poradnik, który trzymasz w dłoni, to:

- źródło praktycznej wiedzy o ludzkich nawykach — jak powstają i w jaki sposób się utrwalają
- przejrzysta instrukcja tworzenia produktów, które będą miały moc kuszenia i do których ludzie będą powracać
- zestaw wskazówek, dzięki którym korzystanie z Twojego produktu stanie się nawykiem
- źródło informacji na temat technik behawioralnych stosowanych przez serwisy takie jak Twitter, Instagram, Pinterest oraz wiele innych

*Wiedza o kształtowaniu nawyków konsumenckich to naprawdę potężne narzędzie!*



**Nir Eyal** — jest wykładowcą w Stanford Graduate School of Business i Hasso Plattner Institute of Design oraz autorem licznych artykułów z dziedziny technologii, psychologii i biznesu, publikowanych w „The Harvard Business Review”, „The Atlantic”, „Psychology Today” i na portalu TechCrunch. Dzięki swojemu doświadczeniu zawodowemu i studiowaniu wyników wieloletnich badań jest niekwestionowanym autorytetem w dziedzinie technik marketingowych opartych na nawykach konsumentów.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 40877

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

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**one**  
p r e s s 

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

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-1818-2



9 788328 318182