

ČO
Jeff Jarvis BY
UROBIL
Google?

ČO Jeff Jarvis BY UROBIL Google?

Princípy, na ktorých bola vybudovaná
spoločnosť Google a ponaučenia,
ktoré si od nej môžu vziať firmy.



EASTONE BOOKS
Business Class

WHAT WOULD GOOGLE DO? Copyright © 2009 by Jeff Jarvis
Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

Slovak edition © 2010 by Eastone Group, a.s.
Translation © 2010 Linda Opálená

Z anglického originálu WHAT WOULD GOOGLE DO? preložila Linda Opálená.
V roku 2010 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Redakcia: Milan Cvečko
Jazykové korektúry: Erika Myslivcová
Zodpovedná redaktorka: Marína Terenová
Layout: Studio Eastone
Tlač: Finidr, s. r. o., Český Těšín

ISBN 978-80-8109-147-6

Všetky práva vyhradené. Okrem použitia krátkych ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukována ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

Vydavateľ ďakuje partnerom
ANASOFT, KPMG SLOVENSKO, TATRA BANKA a týždenníku **TREND** za to,
že podporili vydanie tejto knihy

Pre Tammy, Jakea a Juliu

OBSAH

Predslov k slovenskému vydaniu XI

ČBUG?	1	
--------------	----------	--

PRAVIDLÁ GOOGLE	7	
------------------------	----------	--

Nový vzťah 8

Dajte ľuďom kontrolu a my ju využijeme

Peklo Dell

Váš najhorší zákazník je váš najlepší priateľ

Váš najlepší zákazník je váš partner

Nová architektúra 21

Odkaz mení všetko

Robte to, čo robíte najlepšie a odkážte na ostatných

Pripojte sa na sieť

Staňte sa platformou

Myslite distribuovane

Verejne po novom 37

Ak vás nie je možné vyhľadať, nikto vás nenájde

Každý potrebuje trochu OPP (optimalizácia pre prehliadače)

Život sa stal verejným a takým je aj obchod

Vaši zákazníci sú vašou reklamnou agentúrou

Nová spoločnosť 45

Elegantná organizácia

Nová ekonomika 51

Malý znamená po novom veľký

Riadte nadbytok (nie nedostatok)

Staňte sa súčasťou open-source ekonomiky
a ekonomiky výmenného obchodu

Masový trh je mŕtvy, nech žijú špecializované odvetvia

Google komodifikuje všetko

Vitajte v ekonomike Google

Nová obchodná realita **67**

Atómy sú brzdou
Sprostredkovatelia sú zatratení
Zadarmo je novým modelom obchodovania
Rozhodnite sa, akého obchodu ste súčasťou

Nový postoj **79**

Medzi ovládaním a dôverou je inverzný vzťah
Dôverujte ľuďom
Počúvajte

Nová morálka **88**

Robte chyby správne
Život je beta
Buďte čestní
Buďte transparentní
Spolupracujte
Nebuďte zlomyseľní

Nová rýchlosť **100**

Odpovede sú okamžité
Život prebieha v priamom prenose
Davy sa sformujú v okamihu

Nové povinnosti **106**

Pozor na zlaté teľa v bani
Podporujte, umožňujte a chráňte inováciu
Zjednodušujte, zjednodušujte
Odstúpte z cesty

KEBY GOOGLE VLÁDOL SVETU

117



Médiá **120**

Google Times: Noviny v období po papieri
Googlewood: Zábavný priemysel, otvorenosť
GoogleCollins: Zničiť knihu v mene jej záchrany

Reklama **142**

A teraz rada od sponzorov Google

Maloobchod	149
Google sa stravuje: Obchod vybudovaný na otvorenosti	
Google nakupuje: Spoločnosť vybudovaná na ľuďoch	
Verejnoprospešné služby	159
Google Energia & Svetlo: Čo by Google urobil	
GT&T: Čo by mal Google urobiť	
Výroba	169
Googlemobil: Od tajnostkárstva k sprístupneniu	
Google Cola: Sme viac ako spotrebiteľia	
Služby	180
Google Air: Sociálny trh zákazníkov	
Google Reality: Informácia je moc	
Peniaze	188
Google kapitál: Peniaze vytvárajú siete	
Prvá banka Google: Trhy bez sprostredkovateľa	
Verejná sociálna starostlivosť	198
Nemocnica sv. Google: Výhody zverejnenia	
Vzájomná Google poisťovňa: Obchod vyplývajúci zo spolupráce	
Verejné inštitúcie	208
Google U: Sprístupniť vzdelávanie	
Spojené Štáty Google: Vláda mladistvých počítačových expertov	
Výnimky	219
PR a právnici: Beznádejné	
Boh a Apple: Medzi nebom a Googlom?	

GENERÁCIA G**227**

Pokračovať v konverzácii	238
Podakovania a vysvetlenia	239
Index	242

Predslov k slovenskému vydaniu

Spoločnosť Google je fenoménom našej doby. Mne osobne je sympatická nielen svojím hlavným heslom „do not be evil“, teda nerobte zle, ale aj neustálym hľadaním nových kreatívnych riešení, dokonca aj otvorenou komunikáciou svojich neúspechov. Veď neúspechy sú prirodzenou súčasťou kreatívneho procesu. Je aj vynikajúcim príkladom toho, ako sa dá v biznise posunúť od konfrontácie ku kooperácii. Mnohým podnikateľom Google umožnil s nízkymi nákladmi nájsť nových zákazníkov, zmeniť marketing aj celé fungovanie spoločnosti a pomohol im preniknúť do nových teritórií.

Jeff Jarvis sa vo svojej knihe Čo by urobil Google? zaoberá nielen spôsobom uvažovania spoločnosti a úspechmi, ktoré dosiahla, ale snaží sa nájsť aj opačné pohľady a vytvoriť tým priestor pre naše vlastné úvahy a inšpiratívne myšlienky. Nová generácia vyrastá do sveta, v ktorom môže každý jednotlivец výrazne presadzovať svoju identitu. Už ju nebude možné jednoducho manipulovať. Jediná „pravda“, ktorá kedysi pochádzala z tradičných médií či z podnikových časopisov, je minulosťou. So životom v otvorenom internetovom priestore však súvisí aj individuálna zodpovednosť za narábanie s mocou, ktorú dostáva každý osobne do rúk. Budú ju ľudia vedieť prijať? Dokážeme pochopiť nastupujúcu generáciu, generáciu „G“? A dokážeme im odovzdať hodnoty, ktoré sú základom pre takúto zodpovednosť?

Nemusíte so všetkým v tejto knihe súhlasiť. Jedno je však isté, svet sa mení a otvára rýchlejšie ako v minulosti. Spôsoby komunikácie, vzťahy medzi ľuďmi, princípy fungovania firiem aj celej spoločnosti – to všetko od základov mení internet. Sieť sietí vytvorila podmienky pre vznik skvelých nových spoločností, ale len málo firiem našlo na prosperitu v internetovom veku rovnako dobrý recept ako Google. Aj preto je táto kniha prínosom – prečítajte si ju a nechajte sa inšpirovať.

MICHAL HRABOVEC
prezident, ANASOFT

ČBUG?



Zdá sa, že spoločnosti, výkonní pracovníci a inštitúcie nedokážu úplne pochopiť, ako prežiť a prosperovať v časoch internetu.

Výnimkou je Google.

A preto sa zdá vhodné, opýtať sa tvárou v tvár akejkoľvek výzve dnešných dní: ČBUG? Čo by urobil Google?

V manažmente, obchode, spravodajstve, médiách, výrobe, marketingu, službách, investovaní, politike, vedení štátu a dokonca aj vo vzdelávaní a náboženstve je odpoveď na túto otázku kľúčom k pohybovaniu sa vo svete, ktorý sa zmenil radikálne a navždy.

Vo svete, ktorý je postavený na hlavu a vyvrátený naruby, ktorý je proti zdravému rozumu a mátie nás. Kto by si bol býval pomyslel, že bezplatná inzercia dokáže hlboko a permanentne ovplyvniť celé novinárske odvetvie, že deti s videorekordérmi a internetovým pripojením si dokážu získať viac divákov ako káblové televízie, že introverti s klávesnicami zapríčinia pády politikov a spoločností a že tí, ktorí to nedotiahli ani k maturite, vybudujú spoločnosti hodné miliónov.

Toto všetko nedosiahli obchádzaním pravidiel. Fungujú na základe nových princípov novej doby, ku ktorým zaraďujeme aj tieto:

- V súčasnosti je zákazník pánom. Vieme si vypočúť názory zákazníkov po celom svete a zákazníci dokážu veľmi rýchlo ovplyvniť obrovské inštitúcie.
- Ľudia na akomkoľvek mieste na svete sa vedia nájsť a spojiť sa s vami alebo proti vám.
- Život žijeme verejnejšie. A rovnako je to aj s obchodom.
- Masový trh je mŕtvy.
- „Trhy sú konverzácie,“ vyhlásili v roku 1999 v diele *The Cluetrain Manifesto*, ktoré je pôvodným dielom internetového veku. Znamená to, že v súčasnosti nie je kľúčovou zručnosťou každej organizácie marketing, ale komunikácia.

- Súčasný typ ekonomiky by sme mohli nazvať ekonomikou po období núdze, v ktorej kontrola distribúcie a výrobkov nezaručí prínos a zisk. Preto sa musíme naučiť nadbytok riadiť.
- Umožniť zákazníkom, aby s vami spolupracovali pri vytváraní, distribúcii, marketingu a podpore výrobkov na dnešnom trhu, prináša zisk.
- Najúspešnejšie spoločnosti súčasnosti sú také siete, ktorých cieľom je dosahovať tie najnižšie hodnoty, a tak sa čo najviac rozrastať spolu s platformami, na ktorých sú postavené.
- Vlastniť ropovody, ľudí, výrobky, a dokonca ani intelektuálne bohatstvo už viac nie je kľúčom k úspechu. Je ním otvorenosť.

Zakladatelia a výkonní pracovníci Google rozumejú zmene, ktorú so sebou priniesol internet. Preto dosiahli taký úspech a moc riadením spoločnosti, ktorú londýnske noviny Times nazvali „najrýchlejšie rastúca spoločnosť v histórii sveta“. To isté možno povedať o niekoľkých priekopníckych investoroch a kvázi investoroch, akými sú Mark Zuckerberg, zakladateľ Facebook, Craig Newmark, ktorý sám seba označuje za zakladateľa a zástupcu používateľského servisu (nežartujem!) spoločnosti craigslist, Jimmy Wales, spoluzakladateľ Wikipedia, Jeff Bezos, zakladateľ Amazon a Kevin Rose, autor Dig. Oni sa na svet pozerajú inými očami, ako my ostatní a v dôsledku toho robia aj iné rozhodnutia. Rozhodnutia, ktoré nedávajú zmysel v prostredí starých pravidiel a starých priemyselných odvetví, ktoré sú v súčasnosti vďaka týmto novým cestám a novým mysliteľom roztrieštené na kusy.

Preto je správnu reakciou na všetky tieto zmeny pýtať sa priekopníkov. Opýtať sa Marka, Craiga, Jimmyho, Jeffa, Kevina a samozrejme Google, čo by urobili. Google sa veľkoryso delí o svoju vlastnú filozofiu na svojej webovej stránke a uvádza „10 vecí, o ktorých Google zistil, že fungujú“. Sú to múdre, ale samozrejme rady napísané v PowerPoint, ktoré pomôžu pri školení zamestnancov (neobvyčajne potrebné v prípade, že počet vašich zamestnancov narastie v priebehu roka o 50 percent, do konca roka 2007 dosiahne výšku 16 000, a 20 000 pred koncom toho nasledujúceho): „Sústredte sa na zákazníka a ostatné bude nasledovať samo,“ vyhlasuje Google. „Je dobré robiť jednu vec naozaj dobre... Rýchlo je lepšie ako pomaly... Peniaze možno zarábať aj bez toho, aby ste škodili ostatným... Okolo vás sú vždy ďalšie nové a nové informácie... Potreba informácií prekračuje všetky hranice...“ Tieto rady sú užitočné, ale nehovoria celú pravdu. Pozorovaním Google sa možno naučiť ešte viac.

Otázka, ktorú sme si položili na začiatku, sa týka myslenia iným, novým spôsobom, riešenia problémov novými prístupmi, prijímania nových výziev, odhalovania nových možností a pochopenia nového spôsobu nazerania na ekonomickú a spoločenskú štruktúru a na to, ako sa vzájomne ovplyvňujeme. Musíme sa snažiť vidieť svet tak, ako ho vidí Google. Analyzovať a rozoberať jeho úspech z diaľky, aby sme naučené vedeli použiť vo svojich vlastných spoločnostiach, inštitúciách a kariérach. Spoločne budeme budovať Google z opačného konca. Tento postup môžete uplatniť aj v prípade iných konkurentov, spoločností a lídrov, ktorých úspech je pre vás tajomstvom, ale zároveň ich obdivujete. Presnejšie povedané, nie „môžete, ale musíte“.

Google je vašim modelom nového spôsobu myslenia, pretože je tak výnimočne úspešný. Hitwise, ktorý monitoruje internetový pohyb, uviedol, že Google mal v roku 2008 71-percentný podiel na vyhľadávaní v USA a 87-percentný vo Veľkej Británii. Podľa monitorovacej stránky Contributor, Google v roku 2008 získaním spoločnosti pre reklamné služby DoubleClick riadil 69-percentný podiel online reklamných služieb a podľa IDC 24 percent výnosov z online reklám. Zisk Google z reklám prerástol v UK v roku 2008 jedinou najsilnejšiu komerčnú televíziu jednotku ITV a predpokladá sa, že v budúcnosti prevýši zisk všetkých britských národných novín dohromady. Ešte stále sa rozrastá: pohyb na Google sa v roku 2007 zvýšil v priebehu roka o 22,4 percenta. Google sa už viac nezmieňuje o tom, koľko serverov spravuje. Odhady šplhajú k niekoľkým miliónom. Prestal síce zverejňovať, koľko stránok monitoruje, ale keď v roku 1998 začínal, bolo to 26 miliónov stránok. V roku 2000 ich sledoval už 1 miliardu. V polovici roku 2008 to bol 1 trilión internetových adries. Podľa Millward Brown Brandz Top 100 bol Google v roku 2007 aj v roku 2008 „svetovou značkou číslo jeden“.

Naopak, Yahoo a AOL, obidvaja bývalí králi „kráľovstva online“, sú v súčasnosti zastaraní. Ovládajú obsah a distribúciu a myslia si, že dokážu vlastniť zákazníkov, vzťahy a pozornosť. Vytvárajú cieľové stanice a majú toľko arogancie, že si myslia, že zákazník by mal prísť k nim. Míňajú obrovskú časť zisku na marketing, aby ľudí dostali tam, kam chcú. Yahoo je poslednou z pôvodných mediálnych spoločností. Google je prvou postmediálnou spoločnosťou.

Google nie je portál ako Yahoo. Je to sieť a platforma. Google rozmýšľa decentralizovaným spôsobom. Prichádza k ľuďom. Časti Google sú rozšírené všade po sieti. Google približne tretinu svojho zisku, ktorého predpokladaná výška v roku 2007 dosiahla 20 miliárd dolárov, nezískal prostredníctvom Google.com, ale stránkami po celom internete. Robia to takto: priehradka Google AdSense na domácej stránke môjho blogu Buzzmachine.com zo mňa robí súčasť impéria Google. Za tieto reklamy mi posielajú peniaze. Google mi posiela čitateľov prostredníctvom vyhľadávača.

Google získava tým, že týmto čitateľom ukazuje viac svojich reklám, ktoré dokáže vybrať relevantne, efektívne a výnosne, pretože vie, čoho sa týka moja stránka. Prijal som Google, pretože Google mi pomáha robiť to, čo robiť chcem. Umožňuje fungovanie môjho obchodu.

Ja za to pomáham Google v jeho šírení tým, že umiestním jeho reklamy a vložím jeho YouTube videá, Google Maps a prehliadač Google na stránku môjho blogu. Keď sa prepojam s nejakou stránkou na internete, pomáham Google pochopiť, o čom tá stránka je a aká je populárna. Google sa tak aj s mojou pomocou stáva inteligentnejším. Naším klikaním a prepájaním mu pomáhame my všetci. Google je dostatočne inteligentný na to, aby tieto informácie usporiadal a využil. Využíva vedomosti davu a takýmto spôsobom nás rešpektuje ako jeho súčasť. Google nám dôveruje (teda väčšine z nás, okrem tých niekoľkých prekliatych spameroov. Na druhej strane však Google ovláda spôsoby, ktorými vie tých pár zloduchov medzi nami „vyňuchať“). Google chápe, že sme jedinci, ktorí žijú v takmer nekonečnom svete malých komunit zújmov, informácií a zemepisných polôh. Google sa k nám nespráva ako k mase. Google si uvedomuje, že ekonomiku tvorí množstvo špecializovaných trhov, že byť malý je najnovší trend. Google sa nepovažuje za produkt. Je to služba, platforma, spôsob, ktorý dáva možnosti druhým a ktorý zatiaľ nepozná limity.

Aj keď je v tejto chvíli ťažké predstaviť si to, Google by mohol zlyhať. Mohol by sa príliš rozrásť na to, aby fungoval efektívne (z kuloárov sa nesú reči, že je postupne čoraz ťažšie uskutočňovať veci rýchlo. Jednoducho preto, že spoločnosť je taká veľká). Mohla by sa stať takou dominantnou, že sa ju vládne regulačné systémy pokúsia rozdeliť. V roku 2008 si americké ministerstvo spravodlivosti najalo špičkového advokáta v civilných veciach, ktorého úlohou bolo stanoviť, či by mal ísť Google pred súd pre svoju dominanciu reklamného trhu (aj keď je potrebné poznamenať, že Google dosiahol svoje postavenie za horlivého súhlasu Yahoo, novín a reklamných agentúr). Google by mohol taktiež narásť do takých rozmerov, že by bolo ťažké stať sa ešte väčším. Toto sa v súčasnosti postupne stáva skutočnosťou. Google by mohol stratiť našu dôveru, ak nesprávne použije údaje, ktoré o nás má, alebo sa rozhodne využiť našu rastúcu závislosť od neho a začne si účtovať honoráre (podobne, ako to robia káblové, telefónne a letecké spoločnosti). Mohol by stratiť svoj smer alebo to jednoducho zbabrať. Keď Gmail zažíval zriedkavý moment nefunkčnosti, výkonný riaditeľ Google Eric Schmidt svetu pripomenul: „Nie sme dokonalí.“

Takže sa nezdržiavajte tým, že sa budete snažiť byť ako Google, alebo kopírovať to, čo robí. Táto kniha sa nevenuje iba Google a jeho vlastným pravidlám a nie je len o technológii a obchode. Je o tom, ako vidieť svet očami Google. Je o novom pohľade. V tomto zmysle nie je o Google. Je to kniha o vás. Je o našom svete, o tom, ako sa pre nás všetkých mení a ako to možno využiť. Je ťažké uviesť priemyselné odvetvie alebo

inštitúciu, inzerentov, letecké spoločnosti, maloobchodníkov, výrobcov automobilov, značky spotrebných výrobkov, počítačové spoločnosti, módnych návrhárov, telefónne spoločnosti, káblových operátorov, politických kandidátov, vládných lídrov, univerzitných vyučujúcich, ktorí by sa nemali pýtať: Čo by urobil Google?

Pomôžem vám na túto otázku odpovedať v mene vášho vlastného sveta v nasledujúcej časti tejto knihy interpretáciou inteligencie metód Google, ako súboru pravidiel pre život a obchodovania v ktoromkoľvek sektore spoločnosti. V ďalšej časti sa pozrieme na to, ako možno tieto pravidlá uplatniť v rámci mnohých spoločností, odvetví a inštitúcií a každý pohľad bude cvičením toho, ako rozmýšľať a konať rozdielne. Na záver preskúmame, ako „Googlethink“ (myslenie v štýle Google) ovplyvňuje naše životy a budúcnosť generácie Google. Začneme skúmaním novej štruktúry moci v našej ekonomike a spoločnosti, v rámci ktorých sme zrazu my, ľudia splnomocnení Google, tí, ktorí rozhodujú.

PRAVIDLÁ GOOGLE



Nový vzťah

Dajte ľuďom kontrolu a my ju využijeme
Peklo Dell
Váš najhorší zákazník je váš najlepší priateľ
Váš najlepší zákazník je váš partner

Dajte ľuďom kontrolu a my ju využijeme

Predtým, ako sa pustíme do pravidiel Google, dovoľte mi, aby som začal mojím vlastným pravidlom číslo jeden, ktoré som sa naučil na internete: Dajte nám, ľuďom, kontrolu a my ju využijeme. Nedajte nám ju a stratíte nás.

Toto je základné pravidlo novej doby. Mocní, spoločnosti, inštitúcie a vlády verili, že majú veci pod kontrolou. A naozaj mali. Ale už tomu tak nie je. V súčasnosti nám internet umožňuje komunikovať so svetom a zariadiť sa tak, aby sme nachádzali a šírili informácie, aby sme pochybovali o starých metódach.

Samozrejme, aj my chceme mať moc vo svojich rukách. Nechcete rozhodovať o svojej práci, obchode, domove, čase a peniazoch? Je to váš život. Prečo by ste kontrolu nad ním prenechali niekomu inému, ak nemusíte? A ak by ste mali možnosť, nevzali by ste si ju znova späť?

Vďaka tejto prisúdenej moci sme v súčasnosti oveľa rozčúlenejší, keď sme nútení čakať pri telefóne na počítačový servis alebo doma na zamestnanca káblovej spoločnosti, či na zastávke, aby sme sa dostali do cieľovej stanice. A preto sa teraz, keď si to môžeme prostredníctvom webu dovoliť, „púšťame“ do spoločností. Ale z tohto istého dôvodu vieme byť my, zákazníci, v prípade, že sa k nám správajú s rešpektom a do rúk nám vložia moc, prekvapujúco štedrý a nápomocní.

O moci zákazníka bolo napísaných mnoho dobrých kníh. Otázka, ktorá nasleduje a ktorú si tu kladieme, sa týka toho, ako by mal tento presun moci zmeniť metódy spoločností, inštitúcií a prácu manažérov. Ako sa zachováte? Ako prežijete? Ako získate? Odpoveď? Prvá a verím, že najdôležitejšia rada v tejto knihe, znie:

spoločnosti sa musia naučiť, že je pre ne lepšie, ak prenechajú kontrolu svojim zákazníkom. Dajte nám kontrolu, my ju využijeme a vy získate. To, čo nasleduje, je rozbor príkladu Jarvisovho prvého pravidla.

Peklo Dell

Tento príbeh nie je o mne, o nahnevanom zákazníkovi. Je o tom, ako sa Dell v ére zákazníckej moci pretransformoval zo zlej spoločnosti na najlepšiu. Dell bol jasným príkladom toho, ako sa nesprávať. A vzápätí sa stal modelom toho, ako postupovať.

Potom, ako som zanechal svoj post výkonného pracovníka v oblasti médií a spolu s ním aj svoj účet výdavkov, som si šiel kúpiť laptop. Kúpil som Dell, pretože bol lacný a Dell mal dobrú reputáciu v oblasti zákazníckych služieb. Aby som sa poistil, zaplatil som aj extra príplatok za domáci servis.

Od prvej chvíle, ako som počítač zapol, boli s ním problémy. Ušetrím vás mučivých podrobností môjho nešťastného príbehu s laptopom. Stačí, ak poviem, že počítač mal niekoľko chýb, ktoré som sa pokúšal viac ráz odstrániť a strávil som tak nespočetné množstvo hodín pri telefóne s ľuďmi vo vzdialených krajinách. Aj keď som zaplatil za domáci servis, musel som im prístroj poslať, aby mi ho opravili. Po jeho opätovnom doručení som vždy našiel novú chybu. Len čo som sa odvážil kontaktovať Dell, začínal som stále odznova, ako Sisyfos. Nikam som nepostúpil. Išiel som sa zbláznit.

Nakoniec som v beznádejnom zúfalstve v júni 2005 na svojom blogu napísal: „Dell je nanič.“ Ale pozor, toto nie je ani zďaleka taký nezrelý výrok, ako by sa mohlo zdať, pretože ak si na Google nájdete akúkoľvek značku a do jej vyhľadávača napíšete „nanič“ odkáže vás to na odkazy zákazníkov, ktoré napísali ľudia ako vy. Aj ja som chcel prispieť svojou troškou k všeobecnej múdrosti davu. Google mi to v súčasnosti umožňuje. Chcel som upozorniť ďalšieho potenciálneho zákazníka, ktorý je dostatočne múdry na to, aby si vyhľadal „Dell je nanič“ ešte predtým, ako klikne na tlačidlo kúpiť (čo som mal v prvom rade urobiť aj ja. Informácie tam boli a boli prístupné na Google. Jediné čo som mal urobiť, bolo opýtať sa.). Už v tom čase predstavoval výsledok vyhľadávania pre „Dell je nanič“ niekoľko miliónov odkazov. Môj bol iba jedným navyše. Nemyslel som si, že budem vedieť vyriešiť môj problém touto cestou. Nemyslel som si, že z toho niečo bude. Ale podarilo sa mi vypustiť paru. A cítil som sa lepšie.

Keby som vedel, že môj odkaz spôsobí taký rozruch, zvolil by som miernejšie slová. Ale na druhej strane, prečo nie? Veď som bol nahnevaný. Na svoj blog som napísal:

Práve som si zaobstaral nový laptop značky Dell a zaplatil som majetok za domáci servis s dĺžkou štyri roky.

Prístroj je brak a domáci servis klamstvo.

Mám rôzne problémy s hardvérom: prehrievanie, nefunguje sieť, preťaženie procesora. Je to brak.

Ale čo ma hnevá najviac, je ich tvrdenie, že ak pošlú niekoho ku mne domov, za čo som si zaplatil, môže sa stať, že ten človek nebude mať súčiastky, a preto bude lepšie, ak im prístroj pošlem a prídem oň na 7 až 10 dní plus čas, ktorý strávim vybavovaním týchto hlúpostí. Takže mám tento nový prístroj a zaplatil som im za to, aby mi ho DOFRASA OPRAVILI U MŇA DOMA a oni to odmietajú a ja oň prídem na dva týždne.

DELL JE NANIČ. DELL KLAME. Dajte si to do Google a Dell nech sa dá vypchať.

A potom sa stalo niečo úžasné. Najskôr iba pár, potom okolo dvadsať, potom niekoľko desiatok, stoviek a napokon tisícok ľudí sa spojilo a kričalo „Má pravdu!“ Na blogu mi nechávali odkazy. Písali odkazy na iných blogoch a nechávali tam odkaz na ten môj, šíriac môj príbeh medzi tisícky, možno milióny ďalších a zväčšujúc tak rady členov antifanklubu Dell. Písali e-mail, rozprávali mi svoje smutné ságy do najmenších podrobností a píšú mi dodnes.

Príbeh si začal žiť svojím vlastným životom v okamihu, keď jeden odkaz viedol k mnohým ďalším a prerástol do širokej diskusie o blogoch, zákazníkoch a spoločnostiach. My, blogeri, sme sa rozhodli, že je to test. Čítal Dell blogy? Počúval? Prispievateľ v oblasti techniky pre Houston Chronicle Dwight Silverman sa zachoval ako novinár. Zavolať Dell a spýtať sa ich na blogovú politiku. „Pozerat' sa môžete, ale dotýkať sa je zakázané,“ znela ich oficiálna odpoveď. Ich hovorca sa vyjadril, že ak chcú zákazníci s Dell komunikovať, malo by to byť prostredníctvom ich stránky, podľa ich pravidiel. Ale „zákazníci Dell o Dell“ už hovorili mimo ich stránky a kontroly a na základe vlastných pravidiel.

Čoskoro sa môj blogový odkaz začal umiestňovať vyššie a vyššie pri vyhľadávaní Dell pomocou Google, až sa napokon dostal na vzácnu prvú pozíciu, iba niekoľko stránok za domácou stránkou Dell. Rozhovory o mojom blogovom odkaze začali poškodzovať značku Dell.

Približne v tomto období začala klesať aj životaschopnosť Dell. Miera spokojnosti zákazníkov klesala. Správy o výnosoch boli pre analytikov rozčarováním. Cena akcií prudko klesla a nakoniec stratili polovicu svojej hodnoty približne od chvíle, keď sa táto sága začala.

To všetko však nebola moja chyba. Prisahám, nebola. Aj keď mi niektorí pripisovali zásluhy na pristríhnutí krídiel spoločnosti Dell, nie je to pravda. Takmer nič

som v tejto veci nespravil. Jediné, čo som urobil bolo, že som napísal na blog odkaz, ktorý sa stal miestom stretnutí pre mnohých mojich spoluhráčov a zákazníkov spoločnosti Dell. Oni teraz stáli pri mne s vidlami a faklami v rukách, zjednotení spájajúcou silou internetu, blogu a Google. Boli to títo ľudia a nie ja, koho si mala spoločnosť všímať. A reportéri, aj analytici o tom prinášali správy. Rozpovedali pravdivý príbeh, čo sa s Dell dialo. A tak, dva mesiace po tom, ako sa moje peklo s Dell začalo, BusinessWeek poslal v auguste 2005 môj príbeh do tlače. Pod názvom „Dell: Vo víre blogu“ časopis napísal:

„V kruhoch PC odvetvia sa v posledných mesiacoch šíri správa, že s podporou zákazníkov v spoločnosti Dell nie je všetko v poriadku. Toto tvrdenie posilnila štúdia zo 16. augusta, ktorú vypracovala University of Michigan. Potvrdila vážny pokles spokojnosti zákazníkov v priebehu posledného roka. To posledné, čo spoločnosť Dell potrebovala bolo, aby niekto urobil z ich problémov okolo zákazníckeho servisu vychýrenú kauzu...“

Pozri: Jeff Jarvis.

Približne v tomto období sa mi podarilo dosiahnuť vrátenie peňazí za môj laptop, ale to tiež nebolo dôsledkom môjho blogu. Vedúcemu marketingu spoločnosti, Michaelovi Georgeovi a zo sarkazmu aj vedúcemu zástupcovi pre etiku, som zaslal e-mail. Milá a trpezlivá pani, ktorej náplňou práce je viesť rozhovory s dotieravcami, ktorí sa dostanú až k viceprezidentom, mi zavolala a ponúkla pomoc. Dovolala sa mi práve vo chvíli, a to vám prisahám, keď som si v počítačovej predajni kupoval svoj nový Mac. Ponúkla mi nový Dell laptop. Povedal som jej, že som stratil dôveru k výrobkom a službám spoločnosti a chcem iba naspäť svoje peniaze. Dali mi ich.

A tak som ten augustový deň poslal prístroj naspäť a myslel som si, že moja odysea Dell sa skončila. Ako pomyselnú záverečnú kapitolu mojej „silikónovej“ opery som uverejnil na blogu otvorený list Michaelovi Dellovi, v ktorom som mu ponúkol úprimnú, a verím, že aj dobrú radu o blogeroch a zákazníkoch, ktorí sú čoraz častejšie jedna a tá istá osoba.

Páni,

spokojnosť vašich zákazníkov klesá, trhovú podiel sa vám scvrkáva a ceny akcií padajú.

Dovoľte mi, aby som vám z pohľadu zákazníka poradil prečo... Rozhodujúcim faktorom je, že ku kúpe Dell ma zlákala nízka cena, ale váš výrobok bol brak a vaše služby zákazníkom desivé.

Tento príspevok píšem na Apple PowerBook. Kúpil som do našej domácnosti ešte ďalšie dva výrobky Apple.

Ale vy ste neprišli iba o predaj troch PC a o mňa ako o zákazníka.

V súčasnosti, ak niekto príde o zákazníka, nestratí iba jedného, ale riskuje, že príde aj o jeho priateľov. A vďaka internetu, blogom a službám ponúkajúcim preverovanie a monitorovanie zákazníkov majú vaši zákazníci veľa priateľov po celom svete.

Povedal som im o ostatných zákazníkoch, ktorí pripojili svoje sťažnosti. Navrhol som, aby poverili sťažistov, alebo ešte lepšie viceprezidentov, aby čítali, čo o nich svet hovorí vo sfére blogov. Zároveň som pripomenul aj dôležité noviny, ako napríklad BusinessWeek, ktoré sa príbehu chytili. Časopis Fast Company sa vysmieval z vlastnej reklamy Dell a zmenil online sťažnosti zákazníkov na výraz: „Boli ste zdellovaný.“

No príbeh, ktorý ozaj milujem a vo svojom otvorenom liste som ho aj vyrozprával, pochádza od Ricka Segala, rizikového investora z Toronta. Sedel neďaleko skupiny bankových úradníkov v jedálni svojho pracoviska a vypočul si ich rozprávanie o celej ságe. Tu je príklad toho, ako ľahko sa informácie šíria online. Segal rozprával:

Pani číslo jeden: „Mala som v úmysle kúpiť si nový Dell, ale počuli ste o Jeffovi Jarvisovi a strašnom pekle, ktoré s nimi prežíval?“

Pani číslo dva: „Áno viem, hovoril mi o tom kolega z IT oddelenia...“

Segal má pre Dell svoju vlastnú radu: „Dávajte pozor: mnohí (Dell?) si myslia, že priemerní ľudia alebo masy sa o blogy veľmi nezaujímajú a nečítajú ich. Ergo, zne-sieme trochu kritiky a ideme ďalej. Je to veľký omyl.“ Moja rada pre Dell pokračovala štyrmi jednoduchými tipmi:

1. Čítajte blogy. Navštívte Technorati, Icerocket, Google, Bloglines, Pubsub (webové prehliadače pre blogy), vyhľadajte si Dell a prečítajte si, čo o vás píšu. Vyhodte si z hlavy, že sú to iba blogeri, bľabotajúci čudáci. To sú spotrebitelia, váš trh, vaši zákazníci – ak budete mať šťastie! Sú to len ľudia. Istotne míňate majetok na spotrebiteľský prieskum, mapovanie a cieľové skupiny a prenájom spoločností, ktoré prieskumy uskutočnia, len aby ste zistili, čo si ľudia myslia. Na blogoch

vám to povedia zadarmo. Jediné, čo musíte urobiť, je prečítať si ich. Jediné, čo musíte urobiť, je počúvať.

2. Hovorte so svojimi zákazníkmi. Jeden z vašich výkonných pracovníkov sa vyjadril, že čo sa týka blogov presadzujete politiku „pozerať sa, ale nechytať“. Aké je to urážajúce. Ignorujete svojich spotrebiteľov? Správate sa, akoby sme neexistovali? Ako by sa vám páčilo, keby ste dali niekomu tisíce dolárov a on by vás ignoroval? Nie ste zvyknutí na to, že sa k vám niekto podobne správa. Ale ani my. Je to jednoducho neslušné. Týmto blogerom na tom záleží natoľko, že o vašich výrobkoch, službách a značkách hovoria. Najmenej, čo by ste mohli urobiť, je zapojiť sa a zúčastniť sa ich komunikácie. Dozvedeli by ste sa viac informácií o tom, čo si trh o vašich výrobkoch myslí, než by vám vedela poskytnúť akákoľvek prieskumná spoločnosť. Ale dôležité je, aby ste urobili aj ďalší krok. Spýtajte sa svojich zákazníkov, čo si myslia, že treba urobiť. Vaším výsledkom budú lepšie výrobky a odvádzanie lepšej práce pri ich predaji spokojným zákazníkom, ktorí si dokonca, ak im to umožníte, môžu vzájomne pomáhať. Takto sa správne obchoduje, páni...!
3. Blog. Ak môže Microsoft, Sun, ba dokonca GM zapájať svojich najšikovnejších (výkonných pracovníkov) do blogovania, prečo by ste nemohli aj vy? Alebo ešte lepšie: Prečo by ste mali? Pretože je to módny výstrelok? Nie. Pretože budete pred svojimi deťmi vyzeráť moderne? Nie. Využívajte blog, pretože to bude dôkazom vašej otvorenosti a nebojácnosti a ešte lepšie, vašej snahy komunikovať so zákazníkmi zoči-voči.
4. Načúvajte všetkej mediálnej kritike, zlým vzťahom s verejnosťou v rámci blogov a nespokojnosti zákazníkov, klesajúcim cenám akcií a neúspechu stratégie nízkych cien. A použite blog na to, aby ste si tieto problémy priznali. Potom nám ukážte, ako zlepšíte kvalitu a dovoľte nám pomôcť. Vyrábajte lepšie počítače a do odvetvia služieb zákazníkom zamestnajte ľudí, ktorí budú zákazníkom skutočne pomáhať.

„Ak sa zapojíte do rozhovorov, ktoré vedú zákazníci bez vás,“ napísal som na záver, „možno ešte nebude príliš neskoro.“ Pri poslednom sčítaní bolo len pri tomto jednom odkaze viac ako 600 reakcií od ostatných zákazníkov. Jeden z nich napísal: „Nevedel som, že Dell má takéto problémy v oblasti kvality. Pred pár rokmi by som tápal v tme. Tento nový spôsob šírenia informácií je pre zákazníkov veľkou výhodou.“

A to bolo všetko. Alebo som si to aspoň myslel.

Ale o osem mesiacov neskôr, v apríli 2006, začal Dell robiť to, čo som mu poradil a o čom ostatní tvrdili, že je prídrahé a nepraktické. Dell vyzval zamestnancov v oblasti technickej podpory, aby sa spojili s blogermi, ktorí sa sťažovali a postupne im poskytovali riešenia ich problémov. Hádajte, čo sa stalo. Keď technici vyriešili problémy blogerov, tí odmenili Dell príjemne prekvapivým rozruchom na blogu. Zlé vzťahy s verejnosťou sa zmenili na dobré. Dell prišiel na to, že napriek tvrdeniu skeptikov je tento druh priamej komunikácie so zákazníkmi tou správnou cestou dozvedieť sa o problémoch a vyriešiť ich.

V júni toho istého roku spustil Dell svoj vlastný blog Direct2Dell. Začiatky boli rozpačité, keďže sa sústredili na propagovanie firmy a jej výrobkov a nevenovali sa do očí bijúcim problémom. Ale po niekoľkých týždňoch sa hlavný bloger spoločnosti Lionel Menchaca zapojil do diskusie s odzbrojujúcou úprimnosťou a otvorenosťou. Reagoval, obracal sa na kritikov Dell a sľuboval: „Sú tu skutočné ľudské bytosti a sme ochotní si vás vypočuť.“ Verejne sa vyjadril k prípadu „neslávne horiaceho notebooku“, počítaču, ktorého batéria vybuchla a ktorý začal vskutku horieť. Jeho fotky obleteli internet (čo viedlo k spätnej reakcii, ktorá sa dotkla aj ostatných výrobcov počítačov). Zapojil aj ďalších výkonných zamestnancov, ktorí vedeli odpovedať zákazníkom na otázky z oblasti dizajnu výrobkov, elektronického obchodovania a služieb zákazníkom. Zároveň určili zamestnancov, ktorí čítali blogy a reagovali na ne a neskôr umožnili zákazníkom na stránke Dell hodnotiť a posudzovať výrobky, či už negatívne alebo pozitívne. Dell počúval a hovoril novým, dôveru vzbudzujúcim, ľudským hlasom.

Vo februári 2007 nariadil Michael Dell spustenie IdeaStorm, stránky, na ktorej mohli zákazníci napísať Dell, čo má robiť, mohli rozoberať a voliť najobľúbenejší nápad komunity. V tomto prípade Dell nielenže počúval, ale aj konal. Zákazníci si želali, aby Dell vyrábal pre zákazníkov počítače s operačným systémom open Linux namiesto Microsoft Windows. Zamestnanci Dell sa obávali problémov, ktoré by mohlo spôsobiť nainštalovanie jedného typu Linux zoči-voči ďalšiemu, ale zákazníci im poradili, ktorou cestou sa vydať. Dell mal obavy z podpory nového operačného systému, ale zákazníci oponovali, že existuje komunita, ktorá sa tým zaoberá. V súčasnosti Dell predáva počítače s Linux. V neskoršom rozhovore Michael Dell priznal, že počítače s operačným systémom Linux možno nie sú pre spoločnosť tým najväčším obchodom, ale išlo o dôležitý symbolický akt, symbol nového priateľstva medzi spoločnosťou a zákazníkom.

Nemám v úmysle pripisovať si zásluhy na premene Dell. Chcem iba pripomenúť, že Dell robí v súčasnosti všetko, čo som v otvorenom liste navrhoval: číta a komunikuje s blogermi, sám do blogov prispieva, umožňuje zákazníkom, aby mu povedali,

čo má robiť a urobí to. Musím im priznať ich zásluhy. Boli na správnej ceste. Dell sa zapojil do dialógu. Spoločnosť začala vyzeráť, akoby sa správala podľa zákonov knihy, ktorú mnoho blogerov považuje za bibliu internetu. *The Cluetrain Manifesto*, teda manifestu, ktorý sa pokúša obchodníkom vysvetliť, že vznik siete znamenal „koniec starého typu obchodovania“. (Knihu si môžete zadarmo prečítať na Cluetrain.org.)

S Michaelom Dellom som sa stretol v januári 2007 v Davose vo Švajčiarsku, kde sme sa obaja zúčastnili na každoročnom stretnutí Svetového ekonomického fóra. Na večierku sa mi prihovril a ospravedlnil za chybný laptop. Správal som sa úctivo a povedal som mu, že na mňa zapôsobili zmeny, ktoré sa udiali v jeho spoločnosti. Rozprával mi o tom, ako teraz musia oveľa viac pracovať. V apríli nasledujúceho roku som sa stretol s blogerom Dellom Lionelom Menchacom, ktorý si na mojom blogu prečítal, že sa chystám na konferenciu v Austine. Pozval ma na pivo s kolegami. Cestou do baru Menchaca zavolať svojej mame a povedal jej, že sa chystá von, stretnúť sa s tým blogerom Jeffom Jarvisom. Jej odpoveď: „Si si istý, že budeš v poriadku, drahý?“ Moja povest' ma predbehla. Ale tím Dell, podobne ako ja, prišiel „neozbrojený“ a presvedčil ma o tom, že sa poučili z blogovej búrky, ktorá sa okolo nich prehnať a že ju teraz využívajú na budovanie nových vzťahov so svojimi zákazníkmi.

Na jeseň v roku 2007 som vycestoval do sídla Dell v Round Rock v Texase, aby som urobil rozhovor s Michaelom Dellom pre BusinessWeek a vypočul si príbeh o obrátení spoločnosti o 180 stupňov. Nemôžem povedať, že Dell bol ku mne práve milý. Možno je to len jeho štýl (typický pre výkonných riaditeľov) alebo to bola moja vina (veď napokon, ja som bol ten chlapík, ktorý rozpútal búrku). Rozhovor sa začal takto: „Pobabrali sme to, však?“ Po tomto priznaní nasledovala typická fráza výkonného riaditeľa: „Musíte sa vrátiť k počítačovej príčine a k spôsobom, ako tieto veci riešiť, aby sa už viac neobjavili.“

Napokon začal sám Dell hovoriť ako bloger. Mohol si dať rovno vyrobiť mosadznú rytinu môjho pravidla číslo jeden a vyložiť ju na svojom písacom stole. „Spoločnosti sa majú stále čo učiť,“ povedal mi. „Najjednoduchšie je pozeráť sa na to tak, že tieto rozhovory budú ďalej prebiehať, či sa vám to páči alebo nie? Rozumiete? Chcete sa stať ich súčasťou alebo nie? Môj názor je, že jednoznačne áno. Môžete sa tak mnohým veciam priučiť... A počúvaním a účasťou na takýchto rozhovoroch sa môžete stať lepšou spoločnosťou.“

Samozrejme, spoločnosť urobila viac ako len založenie blogu, aby sa z problémov dostala. Dell investoval v roku 2007 150 miliónov dolárov do vytvorenia telefónnych centier na podporu zákazníkov, ktoré však dokázateľne firme škodili. Bývalý vedúci výroby Dick Hunter sa vzdal svojho odchodu do dôchodku a stal sa vedúcim zákazníckych služieb. Do manažmentu vniesol nadšenie a zameranie sa na úlohy. Spoločnosť posudzovala zamestnancov telefónnych centier podľa toho, za aký čas

jednotlivé telefonáty vybavili, ale Hunter si uvedomil, že takýto metrický postup ich iba motivoval k tomu, aby volajúcich prepojili a zbavili sa tak sťažujúcich sa zákazníkov. Urobili z nich problém pre iného. Zákazníci mali 45-percentnú šancu, že budú prepojení k niekomu inému. Hunter toto percento znížil na 18. Ešte horším bol fakt, že 7 000 zo 400 000 zákazníkov Dell, ktorí sa im každý týždeň dovolali, bolo prepojených sedem aj viackrát.

Namiesto merania času, za aký bol telefonát vybavený, začal Hunter s meraním času, za aký bol vyriešený samotný problém. Vyriešenie problému jedným telefonátom sa stalo ich cieľom. Hunter spustil pilotný program, ktorého cieľom bolo skontaktovať sa s 5 000 vybranými Newyorčanmi (ak je to možné...) ešte predtým, ako nejaký problém mali, a tak nahradiť ich bratrancov, ktorí dovtedy vystupovali v úlohách dôveryhodných poradcov, ako „experti“ Dell. Nástojil na tom, že je možné, aby mal Dell priamy kontakt aspoň s polovicou z 20 miliónovej základne zákazníkov.

Technici zároveň komunikovali s blogermi a snažili sa riešiť ich problémy. Bol som svedkom toho, ako blogeri čoraz častejšie umiestňovali odkazy plné prekvapenia, keď uverejnenie ich sťažnosti viedlo k nadviazaniu kontaktu zo strany Dell a k jej riešeniu. Adam Kalsey uverejnil blog o svojom probléme s reinstaláciou operačného systému Microsoft do staršieho typu prístroja Dell a online dostal okamžitú odpoveď od Brada, poradcu pre klientov, ktorý mu ponúkol riešenie. Kalsey následne napísal: „Od Jeffa Jarvisa som sa dopočul, že Dell tvrdo pracuje na zmene svojho imidžu zlých zákazníckych služieb. Je jasné, že sa naozaj snažia... Pred rokom som klientovi odporučil, aby si nekúpil hardvér značky Dell (napriek tomu to urobil). V súčasnosti si neviem predstaviť, že by som odporučil inú značku. Dobrá práca, Dell a Brad.“ Skupinové objatie. Spýtal som sa tímu Dell, či bol takýto prístup jednotlivého riešenia sťažností dostatočne efektívny. Trvali na tom, že áno. Potom, ako blogeri objasnili svoje ťažkosti, technici sa mohli hneď zaoberať jadrom problému. Obidve strany, zákazník aj spoločnosť, ušetrili čas a peniaze za telefonát.

Online vzťahy s verejnosťou spoločnosti Dell sa otočili o 180 stupňov. Po spustení programu sa podľa výpočtov Dell znížili negatívne reakcie v rámci blogov zo 49 percent na 22. To znamená, že v minulosti bola približne polovica blogových odkazov spomínajúcich Dell negatívna. V súčasnosti je to asi jedna pätina.

Zo ságy spoločnosti Dell si môžeme vziať veľa ponaučení. V okamihu, keď sa začnete ku svojim zákazníkom správať zle, hrozí vám nebezpečenstvo, že sa okolo vás zhlukne rozhnevaný dav. Zákazníkov si treba vypočuť a dôverovať im. Spoluprácou s nimi získate a ich štedrosť je základom nového vzťahu. K týmto témam sa postupne vrátíme v nasledujúcich kapitolách. Ale hlavné ponaučenie, ktoré si od Dell zoberieme, je takéto: aj keď sme v obchodovaní roky tvrdili, že zákazník má vždy pravdu

a že zákazník je náš pán, teraz sa podľa toho musíme naozaj správať. Zákazník má v rukách moc. Ak by to tak nebolo, draho za to zaplatíme.

Váš najhorší zákazník je váš najlepší priateľ

A teraz si predstavte svoju najhoršiu nočnú moru. V jeden deň vás zasiahne blogová spúšť. Zamyslite sa nad tým, čo by ste sa mohli naučiť od Dell, aby ste krízu prežili a vyšli z nej ako víťazi, pretože ste si vybudovali nový vzťah so svojimi zákazníkmi a verejnosťou.

Začnite s Google. Chodte naň teraz a vyhľadajte sami seba, svoju spoločnosť, značku, dokonca aj svoje meno a zistíte, čo o vás hovoria ľudia. Ak ste to ešte neurobili, uskutočnite to isté vyhľadávanie na blogových webových prehliadačoch, ako je napríklad Technorati, Icerocket a Blogpulse a skúste to ešte na Twitteri (blogová platforma s krátkymi odkazmi) a Facebooku (na ktorom možno nájdete skupiny, ktoré sa vytvorili na podporu alebo proti vašej spoločnosti).

Potom ľuďom odpovedzte. Nespoliehajte sa na stážistu alebo spoločnosť pre vzťahy s verejnosťou, aby uskutočnili vyhľadávanie a nadviazali kontakt za vás. Urobte to sami. Buďte sami sebou. Poučte sa z toho. A potom ľuďom povedzte, čo ste sa naučili. Možno ste niečo podobné už roky robili vo forme listov, telefonátov a podriadených. Ale tentoraz bude komunikácia prebiehať verejne a vaše vzdelávanie tiež. Nebojte sa. Je to tak v poriadku.

Povedzte, že nájdete zákazníka, volajme ho Rozhnevaný Jim, ktorý mal problémy s vaším výrobkom, volajme ho napríklad eVecička. Jim napíše na váš blog, že má doma brak a že servis je neschopný. Záruka bola neplatná. Nemohol výrobok vrátiť. Nevyberaným spôsobom vám oznámi, že vaši zákazníci sú vám ukradnutí.

Predstavte si, čo všetko môže Rozhnevaný Jim urobiť online. Mohol by sa sťažovať na svojom blogu a potom založiť stránku, ktorá by sa zaoberala vašimi problémami, volajme ju napríklad zlaVecička.com. V okamihu ako uverejní odkaz, spustí sa odpočítavanie počas ktorého bude on a jeho čitatelia striehnuť, ako dlho vám bude trvať, kým si to všimnete a začnete konať. Jim môže záznamy svojej komunikácie s vami zverejniť. Mohol by zverejniť zoznam chronologicky usporiadaných telefónnych hovorov spolu so zaznamenanou dĺžkou hovorov a ich cenou. Mohol by zverejniť všetky automatické a naformátované e-maily. Vedel by uverejniť zvukové nahrávky telefonátov spolu s pravidelne sa opakujúcim záznamom, že jeho problém je pre vás dôležitý. Aby o jeho názore vedelo čo najviac ľudí, bude nechávať svoje odkazy na príbuzných blogoch, fórach a príspevkoch na Amazone. Mohol by vytvoriť videozáznam pre YouTube, v rámci ktorého by vylepšil reklamu na

eVecičku svojím vlastným odkazom a zvučkou. Ak to bude vtípné, rozšíri sa to. Môže uviesť automatické zoznamy ďalších stránok, ktoré sú mu príbuzné. Takto zbiera „svojich ľudí“. Ďalej by mohol zmobilizovať ostatné obeť k tomu, aby nafotili svoje bezcenné vecičky pre Flickr. Ak si Jim nájde obecenstvo, jeho zlaVecička.com bude stúpať pri vyhľadávaní eVecičky v Google. Od tej chvíle s vami súťaží v definovaní vašej značky.

Už to ani nemôže byť horšie. Ale bude, ak vám zavolá novinár, aby sa vás spýtal na zláVecička.com. Aj keď vy sami nepočúvate, čo sa o vás hovorí, novinári a konkurencia áno. Ak ste si do tejto chvíle mysleli, že váš problém sa nedostal na verejnosť, môžete si byť istí, že teraz sa už zaručene dostane.

Čo teda urobíte? Utečiete? Schováte sa? Preklážete toho mamľasa? Zažalujete ho? Najmete si spoločnosť pre vzťahy s verejnosťou, aby s týmto neporiadkom niečo urobili? Vyhľadáte si vo svojej pracovnej zmluve paragraf o zlatom padáku? Vyčkáte, kým to všetko prehrmí? Toto všetko by ste mohli vyskúšať, ale aj tak by vám to v tejto chvíli už nepomohlo. Vaši zákazníci vedia, kde ste. Nemôžete sa pred nimi schovať. Všetko to, čo vy a vaši zamestnanci robíte, je sledované a za krátky okamih sa stáva verejným. Máte iba jednu šancu zachovať sa správne a zachrániť sa. Čo spravíte?

Keby som bol na vašom mieste ja, napísal by som Jimovi. Áno, povedal nejaké škaredé pripomienky na adresu vašej vecičky. Môžete si myslieť, že je notorický ponosovateľ. Možno máte strach, že všetko, čo poviete, by mohlo byť a bude použité proti vám na súde verejného názoru (a mali by ste pravdu). Predstava, že nemáte konverzáciu pod kontrolou, je vám proti srsti. Ale pamätajte si: keď sa zbavíte moci, začnete vyhrávať.

Povedzte Jimovi, že chcete problém pochopiť a vyriešiť ho a že ste mu vďační za jeho pomoc. A on vám skutočne pomáha. Rovnako by vás mohol ako zákazníka opustiť. Ale namiesto toho vám hovorí, kde sa stala chyba a ako ju odstrániť. Myslite na to, že ak by vaši zamestnanci počúvali, nikdy by veci nezašli až takto ďaleko. Vystupňovalo sa to, pretože Jim mal pocit, akoby sa rozprával so stenou, na ktorej je nalepené vaše logo. Chce si váš výrobok obľúbiť. Preto si ho kúpil. Snažil by som sa zo zákazníka Jima vytiahnuť také množstvo informácií, skúseností a názorov, aké by len bolo možné. Konal by som tak preto, lebo by som sa pri tom sám niečo naučil a on by si zapamätal, že ho niekto počúva. Na záver by som ho posmelil, aby o našom rozhovore napísal na blogu a aby ho uviesť (nebudete ho musieť posmeľovať...). Aha, a prostredníctvom FedEx mu pošlite niekoľko eVecičiek zadarmo.

Teraz prichádza tá zložitejšia časť. Vlastníte spoločnosť a kultúru firmy, ktorá je na dne alebo ktorú by takáto blogová búrka zrazila na kolená. Nikoho z vašich

zamestnancov ani trochu nezaujímá váš nový kamarát Jim – čo v skutočnosti znamená, že nechráni vašu reputáciu, značku ani obchod.

Zvolal by som všetkých špecialistov a odprezentoval im Jimov blog a všetko, čo sa ho týka. Niektorí výkonní zamestnanci sa budú snažiť protestovať a snažiť sa vinu zvaliť na Jima: možno si zrušil záruku, volal v nesprávny čas, keď je v Indii poľnoc, neprečítal si návod, je to vrták... Ak by bol Jim osamelý vrták, nevytvorila by sa okolo neho žiadna skupina. Ale jeho odkaz brnkol na správnu strunu mnohých zákazníkov. Niektorí výkonní pracovníci sa budú spoliehať na reflexy. Zamestnajú špecialistov, zariadia, aby ste sa objavili v médiách, zmodernizujú webovú stránku. Nevšímajte si ich. Je čas na nové prístupy.

Nasledoval by som príklad Dell a zariadil by som, aby výkonní pracovníci uskutočnili rovnaké vyhľadávanie ako vy sami, aby poverili svojich najlepších ľudí, tých najpríjemnejších, najskúsenejších a najotvorenejších, riešením každého problému, s ktorým sa stretnú. Či už sa týka opravy, náhrady, vrátenia peňazí – jednoducho všetkého, čo zákazníci potrebujú. Náklady budú určite nižšie, ako pri poškodení vzťahov s verejnosťou, ku ktorému by mohlo dôjsť, ak by búrka zosilnela. Samozrejme, vy poveríte svoj tím zistením podstaty problému a jeho vyriešením.

Ďalším krokom by bol blog, v rámci ktorého by som sa otvorene a priamo delil o problémy a riešenia, s ktorými som sa stretol. Michael Dell blog nepíše. Jeho ľudia nástoja na tom, aby blogy čítal a posúval ich ďalej. Ja ale nevidím žiadny dôvod na to, prečo by výkonný riaditeľ nemohol otvorene konverzovať s verejnosťou. Čoho by ste sa mali od svojich vlastných zákazníkov obávať? Vlastným príkladom môže výkonný riaditeľ primäť svojich výkonných pracovníkov a zamestnancov k tomu, aby sa zúčastnili toho istého rozhovoru a poučili sa z neho. Toto prispeje k zmene kultúry firmy na takú, ktorá sa sústreďí na zákazníka a naozaj to tak aj myslí. Znamená to oveľa viac ako tucet špecialistov, stovka aktivít pomimo alebo milión reklamných výtlačkov.

Aha, a vo svojom prvom blogovom odkaze sa nezabudnite poďakovať Jimovi...

Váš najlepší zákazník je váš partner

Jim, ktorý už viac nie je rozhnevaný, povie o vašej zmene svojim priateľom z blogu. Pretože bude vypočutý, podelí sa aj o viac svojich nápadov na zlepšenie vašich výrobkov a spoločnosti. Jimovi na tom záleží. Nie je nepriateľ. Je zákazník, dokonca obhajca. Jim je váš priateľ.

Ale je výzvou a príležitosťou vytvoriť si zároveň cestu k viacerým Jimom. Doplňujúcou výzvou je zreorganizovať a preorientovať všetky oddelenia

spoločnosti, dizajn, výrobu, marketing, predaj, podporu zákazníkov tak, aby boli sústredené okolo tohto nového vzťahu s ľuďmi, ktorých ste zvykli volať zákazníci, ale teraz by sa mali zmeniť na vašich partnerov.

Ak sa pokúsite poveriť týmto novým vzťahom iba jedno oddelenie, napríklad podporu zákazníkov, vzťahy s verejnosťou alebo marketing, nebude to fungovať. Ak sa pokúsite o outsourcing s nejakou externou spoločnosťou pre krízový manažment vzťahov s verejnosťou alebo reklamnou agentúrou, bude to ešte horšie. Vy musíte zmeniť váš vzťah s verejnosťou, a to v rámci všetkých oddelení vašej spoločnosti. Toto platí aj v prípade, že sa nezaobráte spotrebným tovarom. Takýto druh nového vzťahu, takéto partnerstvo by malo vládnuť v spoločnostiach B2B („business to business“), politických kampaniach, vládnych agentúrach, univerzitách, charitách – v akejkoľvek inštitúcii alebo podniku.

Na začiatok sa riadte príkladom Dell. Prispievajte na blogy, komunikujte s blogermi, umožnite zákazníkovi kritiku vašich výrobkov, umožnite im podeliť sa o nápady. Ďalším krokom bude ich zapojenie do vývoja výrobkov, dokonca aj do priebehu ich navrhovania. (Touto myšlienkou a výhradami k nej sa budeme zaoberať v inej kapitole „o spolupráci“ a budeme ju aplikovať na výrobných spoločnostiach v ďalšej časti knihy.) Prečo by sme v našej hypotéze nevyrobili ďalší typ eVecičky – eVecičku 2.0 samozrejme – a neurobili ho verejným? Zverejnite všetko: výskum, služobné záznamy, potreby, návrhy pre dizajn, podmienky a nové nápady. Len smelo do toho. Skúste to. Výrobok má už aj tak problémy. Čo by mu mohlo ešte viac uškodiť? Predpokladám, že vaši neprajníci a konkurencia by mohli začať tvrdiť, že eVecička má veľké problémy a vy ste zúfalí. Ale to sa nestane, ak sa do procesu zapoja vaši zákazníci, pridajú na hodnote výrobku a stanú sa jeho spolutvorcami. Vtedy budete vy tými, čo sa smejú naposledy.

Tento nový vzťah môžete prehľbiť rôznymi spôsobmi. Môžete svojim zákazníkom poskytnúť podporu alebo aj marketing, a dokonca môžete použiť svoju spoločnosť ako platformu na budovanie si ich vlastných spoločností. V rámci celej tejto knihy sa k téme tejto kapitoly, ku vzťahom, často vrátíme. Dôvodom je fakt, že jediná a najväčšia transformačná sila internetu a Google má len málo spoločného s technológiou, médiami, dokonca aj s obchodom. Jej podstatou sú ľudia a vytváranie nových prepojení medzi nimi. Základom tohto všetkého sú vzťahy.