

# ZACZYNAJ

JAK WIELCY LIDERZY INSPIRUJĄ  
INNYCH DO DZIAŁANIA

# OD

SIMON SINEK

# DLACZEGO

*To jedna z najważniejszych i najpożyteczniejszych książek, jakie przeczytałem w ostatnich latach.*

*Prosto i przekonująco pokazuje nam, na czym polega prawdziwe przywództwo.*

**William Ury**, współautor książki *Dochodząc do TAK*

*Ta książka rozpalila płomień w moim sercu.*

*Potrafi zaprowadzić człowieka na takie wyżyny doskonałości, o jakich nawet nie marzył.*

**gen. Chuck Horner**, dowódca sił powietrznych biorących udział w operacji *Pustynna burza*

Tytuł oryginału: Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko

ISBN: 978-83-246-5343-0

Copyright © Simon Sinek, 2009. All rights reserved.

„The Sneetches” from The Sneetches and Other Stries by Dr. Seuss. Trademark TM and copyright © by Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1953, 1954, 1961, renewed 1989. All rights reserved.

Used by permission of Random House Children’s Books, a division of Random House, Inc. and International Creative Management, Inc., agents for Dr. Seuss Enterprises, L.P.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A. All rights reserved.

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/zadlac>

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

<i>Przedmowa</i> — Potęga DLACZEGO	9
<i>Wstęp</i> — Dlaczego należy zaczynać od DLACZEGO?	11
<b>CZĘŚĆ I — ŚWIAT, KTÓRY NIE ZACZYNA OD DLACZEGO</b>	
1. Przypuszczam, więc wiem	21
2. Kije i marchewki	27
<b>CZĘŚĆ II — Z INNEJ PERSPEKTYWY</b>	
3. Złoty krąg	47
4. To nie wydumana teoria, to czysta biologia	61
5. Klarowność, dyscyplina i spójność	73
<b>CZĘŚĆ III — LIDERZY POTRZEBUJĄ POPARCIA</b>	
6. Zdobywanie zaufania	91
7. Jak dochodzi do przełomu	121
<b>CZĘŚĆ IV — JAK PORUSZYĆ TYCH, KTÓRZY WIERZĄ</b>	
8. Zaczynaj od DLACZEGO, ale wiedząc JAK	139
9. Wiadomo DLACZEGO. Wiadomo JAK. Więc CO?	159
10. Komunikacja to bardziej słuchanie niż mówienie	165

**CZĘŚĆ V — NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM JEST SUKCES**

11. Gdy DLACZEGO przestaje być klarowne 179  
12. Wewnętrzny dysonans 187

**CZĘŚĆ VI — POZNAJ SWOJE DLACZEGO**

13. Narodziny DLACZEGO 213  
14. Nowa konkurencja 225

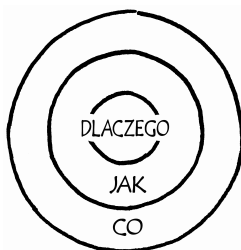
*Postówie* 229

*Podziękowania* 233

*Przypisy* 237

## Rozdział 3.

# Złoty krąg



Niewielu jest liderów, którzy motywują ludzi przez inspirację, a nie manipulację. Niezależnie od tego, czy tym liderem jest pojedyncza osoba, czy duża organizacja, metody działania są zawsze takie same i zupełnie różne od tych, które stosuje cała reszta. Świadomie czy nie, postępują oni zgodnie ze znaną w naturze regułą, którą nazywam złotym kręgiem.

Nazwa ta nawiązuje do złotego podziału — prostej matematycznej zależności, która od wieków fascynuje nie tylko matematyków, ale również biologów, architektów, artystów, muzyków i przyrodników. Starożytni Egipcjanie, Pitagoras, Leonardo da Vinci — wszyscy oni traktowali złoty podział jako matematyczny wzór idealnej proporcji, a nawet piękna. Niewątpliwie jest on również — obok takich przykładów jak symetria liści czy geometryczna perfekcja płatków śniegu — dowodem na to, że w przyrodzie panuje większy porządek, niż nam się wydaje.

Jednak tym, co najbardziej mnie urzekło w złotym podziale, jest to, że znalazł zastosowanie w tak wielu różnorodnych dziedzinach i, co wydaje się jeszcze ważniejsze, stanowi formułę generującą powtarzalne i przewidywalne rezultaty w miejscach, gdzie raczej spodziewać się można czegoś przypadkowego. Matka natura, która dla większości ludzi jest symbolem nieprzewidywalności, przejawia jednak więcej ładu, niż się na pozór wydaje. Tak jak złoty podział dowodzi przewidywalności w pozornym nieładzie przyrody, tak złoty krąg pozwala dostrzec elementy uporządkowania i przewidywalności w ludzkim zachowaniu. Mówiąc prościej, pomaga nam zrozumieć, dlaczego robimy to, co robimy. Złoty krąg w sposób ewidentny pokazuje, jak wiele możemy osiągnąć, jeśli każde przedsięwzięcie będziemy zaczynać od postawienia sobie pytania „dlaczego?”.

Złoty krąg jest rezultatem innego spojrzenia na przyczyny, dla których niektórzy liderzy — indywidualni lub zbiorowi — są w stanie niezwykle mocno oddziaływać na ludzi. Posługując się nim, można dogłębnie zrozumieć, dlaczego firma Apple jest zdolna do wprowadzania innowacyjności w tak wielu różnych branżach i nigdy nie traci tej zdolności. Można też zrozumieć, dlaczego ludzie ozdabiają swoje ciała tatuażami w postaci logo firmy Harley-Davidson. Złoty krąg wyjaśnia nie tylko, jak linie lotnicze Southwest stały się najbardziej dochodowe, ale przede wszystkim ujawnia, dlaczego to, co w tej firmie zrobiono, zadziałało. Pokazuje też, dlaczego ludzie podążali za Martinem Lutherem Kingiem i dlaczego nie ustali w realizacji dążenia Johna F. Kennedy’ego, aby człowiek stanął na Księżycu — nie ustali nawet po śmierci prezydenta. Bez odwołania się do reguły złotego kręgu trudno byłoby wyjaśnić, dlaczego ci liderzy byli w stanie inspirować ludzi do działania bez uciekania się do manipulacji.

Umiejętność inspirowania może służyć nie tylko do realizacji wielkich celów, ale również tych całkiem przyziemnych. Reguła złotego kręgu przydaje się jako pomoc w doskonaleniu przywództwa, kultury korporacyjnej, relacji między pracodawcą a pracownikiem, jakości wytwarzanych produktów, sprzedaży i marketingu. Jest pomocna także w budowaniu lojalności i pomaga w generowaniu sił mogących zamienić ideę w ruch społeczny.

Wszystko zaczyna się od środka, czyli od DLACZEGO.

Zanim przejdziemy do omawiania zastosowań złotego kręgu, zdefiniujmy występujące w nim pojęcia, a zacznę od tego najbardziej zewnętrznego.

CO — każda firma i organizacja dobrze wie, CO robi. Jest to prawdą niezależnie od wielkości firmy i branży, w której działa. Raczej nie ma problemu z określeniem produktów oferowanych przez daną firmę czy nazwaniem funkcji, jaką organizacja pełni w danym systemie. CO jest łatwe do zidentyfikowania.

JAK — niektóre firmy i niektórzy ludzie wiedzą, JAK robią to, CO robią. Czy nazwiemy to „wyróżniającą propozycją wartości”, „firmowym patentem” czy „unikatową cechą oferty”, elementy JAK najczęściej służą do przekonania, że coś jest inne lub lepsze. Elementy te nie są tak oczywiste jak elementy CO i wielu uważa je za czynniki różnicujące lub motywujące w procesie podejmowania decyzji. Ale to jeszcze nie wszystko. Jest jeszcze jeden drobiazg:

DLACZEGO — tylko nieliczni ludzie i nieliczne firmy są w stanie jasno powiedzieć, DLACZEGO robią to, CO robią. Gdy mówię DLACZEGO, nie chodzi mi o zarabianie pieniędzy — to jest tylko ostateczny rezultat. Przez DLACZEGO rozumiem cel, intencję lub przekonanie. DLACZEGO założyłeś tę firmę? DLACZEGO każdego ranka zrywasz się z łóżka? DLACZEGO ciągle o coś zabiegasz?

Większość ludzi i firm w swoim myśleniu, działaniu i komunikowaniu się z innymi przechodzi złoty krąg od zewnątrz do środka, czyli od CO do DLACZEGO. I robi tak nie bez powodu — jest to przechodzenie od elementu najbardziej oczywistego do najbardziej niejasnego. Zawsze mówimy, CO robimy, czasami mówimy, JAK robimy, lecz rzadko mówimy, DLACZEGO robimy to, CO robimy.

Inaczej jest z firmami, które inspirują. Inaczej jest z liderami, którzy inspirują. Każde z nich, niezależnie od wielkości i sektora, w którym funkcjonuje, myśli, działa i komunikuje się z innymi, przechodząc złoty krąg od środka na zewnątrz.

Często jako przykład podaję firmę Apple, ponieważ jest dobrze znana i jej produkty można łatwo porównać z innymi. Ponadto jest to firma, której sukcesy nie należą do typowych. Zdolność do podtrzymywania z roku na rok tytułu najbardziej innowacyjnej firmy w połączeniu z niezwykłą wręcz umiejętnością zdobywania zagorzałych zwolenników czyni ją wspaniałym modelem do demonstrowania, jak działa złoty krąg.

Zacznijmy od prostego przykładu marketingowego.

Gdyby Apple była jak większość innych firm, jej marketingowe przesłanie biegłoby od zewnątrz do środka złotego kręgu. Na początku byłaby informacja o tym, CO firma robi, potem byłaby mowa o tym, JAK robi, żeby jej produkty były inne i lepsze od tych, które oferuje konkurencja, i na koniec byłoby jakieś wezwanie do działania. Po czymś takim firma mogłaby oczekiwać jako odpowiedzi określonych zachowań, a konkretnie zakupów. Gdyby firma Apple była taka jak wszystkie inne, jej hasło marketingowe mogłoby brzmieć następująco:

Produkujemy znakomite komputery.

Są pięknie zaprojektowane, proste w użyciu i przyjazne dla użytkownika.

Chcesz mieć taki?

Nie jest to szczególnie przyciągająca reklama, ale właśnie taką stosuje większość firm. Taka jest norma. Najpierw mówią, CO robią — „Oto nasz nowy samochód”, następnie informują nas o jego nadzwyczajnych zaletach — „Ma skórzane siedzenia, mało pali i jest tani w utrzymaniu”, a na koniec wzywają do działania i oczekują odpowiedniej reakcji.

Schemat taki jest widoczny zarówno w relacjach biznes – klient, jak i biznes – biznes — „Jesteśmy firmą prawniczą. Nasi prawnicy są absolwentami najlepszych uczelni. Z naszych usług korzystają najwięksi. Wynajmij nas”. Ze schematu tego korzystają także politycy — „Oto kandydatka i jej poglądy na politykę podatkową oraz imigracyjną. Zobacz, jak różni się od innych. Zagłosuj na nią”. Za każdym razem przekaz jest podporządkowany próbie przekonania nas o odmienności lub wyższej wartości reklamowanego produktu.

Jednak inspirujący liderzy i inspirujące firmy tak nie postępują. Każde z nich, niezależnie od wielkości i sektora, w którym funkcjonuje, myśli, działa i komunikuje się z innymi, przechodząc złoty krąg od środka na zewnątrz.

Wróćmy do przykładu z firmą Apple i napiszmy jej *prawdziwe* hasło reklamowe, a więc tak, by zaczynało się od DLACZEGO.



Wierzymy, że wszystko, co robimy, podważa status quo. Staramy się myśleć inaczej niż inni.

Sposób, w jaki zmieniamy świat, polega na produkowaniu rzeczy pięknie zaprojektowanych, łatwych w użyciu i przyjaznych dla użytkownika.

Tak się składa, że produkujemy znakomite komputery.

Kupisz sobie taki?

Przekaz jest zupełnie inny. *Odbiera się* go inaczej niż ten pierwszy. Na pewno bardziej jesteśmy skłonni kupić komputer Apple po przeczytaniu wersji drugiej — a przecież głównym zabiegiem, jaki wykonałem, było odwrócenie kolejności informacji. Nie ma tu żadnych trików, żadnych manipulacji, darmowych dodatków, odwołań do naszych aspiracji ani powoływania się na znane osoby.

To, co robi Apple, nie sprowadza się do prostego odwrócenia kolejności podawanych informacji. Oni zaczynają od DLACZEGO — od zaprezentowania celów, intencji i przekonań, a to nie ma nic wspólnego z tym, CO robią. To, CO robią — produkty, które wytwarzają, od komputerów po drobną elektronikę — nie jest u nich argumentem, który ma nas zachęcić do kupowania, lecz namacalnym potwierdzeniem ich dążeń i przekonań. Wygląd i wygoda użytkowania produktów Apple, choć ważne same w sobie, nie są tym czynnikiem, który mógłby skłonić klienta do lojalności wobec firmy. Są jednak doskonałym dowodem na to, że zamierzenia firmy są konkretne i racjonalne. Inni mogą zatrudnić najlepszych specjalistów od wzornictwa i najbliżskotliwszych inżynierów, a nawet mogą wykraść pracowników z Apple, aby wyprodukować rzeczy równie ładne i łatwe w użyciu, ale i tak rezultat będzie inny. Po prostu skopiowanie tego, CO w Apple robią lub JAK robią, nie wystarcza. Jest jeszcze coś, co trudno opisać, a jeszcze trudniej skopiować, co pozwala firmie Apple mieć tak ogromny wpływ na rynek. Wszystko to dowodzi, że ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz.

Warto to zapamiętać: ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz.

Zdolność do wytwarzania tak innowacyjnych produktów i utrzymywania tak wysokiego poziomu lojalności wśród klientów, jaki obserwujemy w przypadku firmy Apple, wynika z czegoś więcej niż tylko z tego, CO firma produkuje. Na ogół jednak firmy usiłują wykazać wyższość swoich produktów, porównując je z innymi. Czasami dokonują takich porównań w sposób jawny i nachalny, a czasami stosują w tym celu wyrafinowane analogie i metafory, ale efekt jest zawsze taki sam. Firmy chcą nam sprzedać to, CO robią, lecz nas interesuje, DLACZEGO to robią. Właśnie to mam na myśli, gdy mówię, że ich przekaz biegnie od zewnątrz do środka — dla nich najważniejsze jest CO i JAK.

Gdy przekaz ma swój początek w środku, wówczas jako powód, dla którego mielibyśmy podjąć decyzję kupna, prezentowane jest DLACZEGO, a CO służy tylko jako namacalny przykład realizacji dążeń; jako rzecz, która ma być uzasadnieniem naszego przywiązania do produktu, firmy lub idei.

CO firma robi, jest kwestią wielu czynników zewnętrznych, ale DLACZEGO to robi, jest sprawą głębszą. W kategoriach materialnych firma Apple nie jest czymś wyjątkowym. Nie różni się od swojej konkurencji, czyli takich firm jak Dell, HP, Gateway czy Toshiba. Wszystkie mają strukturę korporacyjną. Wszystkie produkują komputery. We wszystkich istnieją systemy działające, ale są też systemy niedziałające. Wszystkie mają dostęp do takich samych talentów, agencji, doradców i mediów. Wszystkie mają dobrych menedżerów, projektantów i inżynierów. Wszystkie tworzą produkty dobrej jakości i wszystkim zdarzają się buble... nawet Apple. Dlaczego więc Apple odnosi tak wielkie sukcesy? Dlaczego ta firma jest bardziej innowacyjna? Dlaczego jest wciąż bardziej dochodowa? Jak udało się jej zdobyć pozycję marki kultowej — coś, co udało się tak niewielu firmom?

Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. Właśnie dzięki temu firma Apple mogła stać się tak wszechstronna. Ludzie równie chętnie kupują jej komputery, jak i odtwarzacze mp3, telefony komórkowe czy cyfrowe rejestratory wideo. Wcale nie niepokoi ich to, że firma oferuje tak szeroką gamę produktów. A dzieje się tak dlatego, że firma odróżnia się od innych nie tym, CO robi, ale DLACZEGO to robi. Jej produkty są tylko nośnikami prezentowanych przez nią idei.

Nie mam zamiaru nikomu wmawiać, że sam produkt jest nieważny, bo oczywiście jest ważny. Tyle że jego znaczenie jest inne, niż się powszechnie sądzi. Dla Apple produkty same w sobie nie są celem najważniejszym; to, CO firma robi, jest tu tylko namacalnym przejawem panujących w firmie przekonań i dążeń. To właśnie taki wyraźny związek między tym, CO robią i DLACZEGO to robią, sprawia, że firma zdecydowanie odróżnia się od innych. Z tego też powodu odbieramy Apple jako firmę solidną. Wszystko, co robią, pokazuje ich DLACZEGO — usiłowanie zmiany status quo. Nieważne, co wytwarzają lub w jakiej branży działają, zawsze jest jasne, że Apple „myśli inaczej”.

Zbudowanie pierwszego macintosha z systemem operacyjnym wyposażonym w graficzny interfejs użytkownika zamiast skomplikowanego języka komputerowego zrewolucjonizowało sposób obsługi ówczesnych komputerów. Co więcej, gdy większość firm komputerowych widziała swoją szansę głównie we współpracy z przemysłem, w Apple postawiono sobie za cel, aby komputer mógł służyć indywidualnemu użytkownikowi tak samo jak każdej firmie. Widoczne w Apple DLACZEGO, chęć zmiany status quo i wspieranie użytkownika indywidualnego są regularnie powielane we wszystkim, co firma mówi i robi. Elementy te objawiają się w iPodzie, a jeszcze bardziej w iTunes — serwisie, który całkowicie zmienił dotychczasowy model dystrybucji utworów muzycznych i jest lepiej dostosowany do potrzeb współczesnych melomanów.

Wcześniej przemysł muzyczny był nastawiony na sprzedaż albumów. Model taki ukształtował się w czasach, gdy słuchanie muzyki było zajęciem możliwym do wykonania niemal wyłącznie w warunkach domowych. Pierwszy wyłom w tym modelu zrobiła firma Sony, wprowadzając w 1979 roku urządzenie o nazwie walkman. Ale nawet ów walkman czy późniejszy discman miały swoje ograniczenia, ponieważ umożliwiały słuchanie tylko tych utworów, które użytkownik miał zapisane na kasetach lub płytach CD i które to płyty bądź kasety musiał nosić ze sobą. Wszystko to zmieniło się wraz z opracowaniem muzycznego formatu mp3. Cyfrowa kompresja umożliwiła zapisywanie dużej liczby piosenek na niewielkich i niezwykle łatwych do przenoszenia nośnikach. Teraz, aby posłuchać muzyki poza domem, wystarczy zabrać ze sobą tylko jedno niewielkie urządzenie. Format mp3 nie tylko ułatwił słuchanie muzyki w różnych miejscach, ale także zmienił nasze przyzwyczajenia — zamiast albumów kolekcjonujemy

teraz pojedyncze utwory. Podczas gdy przemysł muzyczny nadal usiłował sprzedawać albumy, nie bacząc na zmiany w naszych upodobaniach, firma Apple wprowadziła swój iPod, oferując nam „1000 piosenek w kieszeni”. Wprowadzenie iPoda i uruchomienie serwisu iTunes było doskonałym dopełnieniem zalet formatu mp3 w kontekście nowych upodobań klientów. Reklamy tych produktów nie zawierały szczegółów technicznych; nie mówiły o tych produktach, mówiły o nas. I szybko zrozumieliśmy, DLACZEGO chcemy te produkty mieć.

Firma Apple ani nie opracowała formatu mp3, ani nie wynalazła technologii umożliwiającej skonstruowanie iPoda, ale to ona zrewolucjonizowała rynek muzyczny za pomocą tych wynalazków. Przenośny odtwarzacz muzyki z wielogigabajtowym dyskiem twardym tak naprawdę zbudowała singapurska firma Creative Technology Ltd, która zasłynęła jako twórca technologii Sound Blaster umożliwiającej odtwarzanie dźwięków za pomocą komputerów. Apple ze swoim iPodem wystartował dopiero 22 miesiące później. Widać więc wyraźnie, że pierwszeństwo w jakiejś dziedzinie wcale nie jest gwarancją sukcesu. Ze swoim doświadczeniem w cyfrowym przetwarzaniu dźwięków firma Creative miała większe predyspozycje do skutecznego wprowadzenia na rynek cyfrowego produktu muzycznego niż Apple. Problem polegał na tym, że oni reklamowali swój produkt jako „5 GB odtwarzacz mp3”. W zasadzie zawartość informacyjna jest tu taka sama jak w hasle „1000 piosenek w kieszeni”, ale jednak te hasła różnią się zdecydowanie. Firma Creative mówi nam, JAKI jest ich produkt, a Apple mówi, DLACZEGO powinniśmy go mieć.

Dopiero później, gdy już zdecydowaliśmy, że musimy mieć iPoda, ważne stało się CO — czy ma to być wersja 5 GB, 10 GB itd. Wtedy dopiero istotne stawały się szczegóły decydujące o tym, czy rzeczywiście będziemy mieć w kieszeni 1000 piosenek. Nasza decyzja zaczynała się od DLACZEGO i tak samo było z ofertą Apple.

Jak wielu z nas może z całym przekonaniem powiedzieć, że iPod jest naprawdę lepszy od odtwarzacza Zen oferowanego przez Creative? Przykładowo iPod ma wciąż problemy z żywotnością baterii oraz ich kłopotliwą wymianą. Baterie po prostu padają. Być może Zen jest pod tym względem lepszy. Ale tak naprawdę nas to nawet nie interesuje. Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. To właśnie klarowne DLACZEGO daje firmie Apple tę niezwykłą zdolność do wprowadzania innowacji,

skutecznego konkurowania z firmami nawet lepiej przygotowanymi i odnoszenia sukcesów w dziedzinach spoza branży.

Nie można tego powiedzieć o firmach z nieokreślonym DLACZEGO. Jeśli ktoś definiuje siebie przez to, CO robi, nigdy nie będzie w stanie robić czegoś innego. Firmy konkurujące z Apple, jako że zdefiniowały się przez swoje produkty bądź usługi, mimo „różnicowanej oferty” nie są w stanie uzyskać tak dużej swobody. Na przykład firma Gateway zaczęła sprzedawać telewizory z płaskim ekranem już w 2003 roku i jako długoletni producent monitorów płaskoekranowych miała wszelkie dane ku temu, by odnieść sukces również na rynku telewizorów. Jednak nie udało jej się zdobyć uznania w oczach nabywców i po dwóch latach była zmuszona wrócić do swojego „rdzennego biznesu”. Dell wystartował w 2002 roku z palmtopami i w 2003 roku z odtwarzaczami mp3, ale w obu tych branżach przetrwał zaledwie kilka miesięcy. Dell wytwarza produkty dobrej jakości i ma wszelkie predyspozycje do produkowania wspomnianych urządzeń. Problem polegał na tym, że firma zdefiniowała się przez to, CO robiła wcześniej, a były to komputery. Dlatego klienci nie byli przekonani do kupowania od niej takich rzeczy jak palmtop czy odtwarzacz mp3. Dla większości ludzi taki zakup byłby co najmniej dziwny. Jak sądzisz, ilu ludzi byłoby chętnych do stania sześć godzin w kolejce, aby kupić telefon komórkowy firmy Dell, tak jak robili, gdy firma Apple wypuszczała swojego iPhone'a? Nazwa Dell kojarzyła im się tylko z komputerami i z niczym więcej. Słaba sprzedaż szybko skłoniła firmę do porzucenia myśli o wchodzeniu na rynek małej elektroniki; zamiast tego postanowiono „skupić się na swoim rdzennym biznesie”. Dopóki Dell, podobnie jak wiele innych firm, nie przedefiniuje swoich celów, założeń i przekonań i nie będzie tego wszystkiego, co mówi i robi, zaczynać od DLACZEGO, będzie sprzedawać wyłącznie komputery. Nie będzie w stanie oderwać się od swojego „rdzennego biznesu”.

Firma Apple w przeciwieństwie do swoich konkurentów zdefiniowała się nie przez to, CO robi, ale DLACZEGO coś robi. Nie jest postrzegana jako firma komputerowa, lecz taka, która dąży do zmiany status quo i oferuje indywidualnym użytkownikom proste rozwiązania. Aby ten fakt podkreślić, w 2007 roku zmieniono nawet nazwę z Apple Computer Inc. na Apple Inc. Z praktycznego punktu widzenia nazwa firmy nie ma znaczenia i w Apple zmieniono nazwę nie dlatego, że słowo „Computer” ograniczało ich w tym,

CO mogą robić. Odrzucili je, bo ograniczało ich w sposobie myślenia o sobie. Zmiana miała znaczenie nie tyle praktyczne, co filozoficzne.

Swoje DLACZEGO firma Apple sformułowała już w chwili założenia, czyli pod koniec lat 70., i do tej pory go nie zmieniła. Niezależnie od tego, co produkuje i na jakie rynki wchodzi, jej DLACZEGO wciąż pozostaje niezmiennie. Dążenie do burzenia utartych schematów myślenia okazało się niezwykle owocne. Jako firma komputerowa Apple zmieniła kierunek rozwoju całej branży komputerowej. Jako producent małej elektroniki rzuciła wyzwanie takim potentatom jak Sony i Philips. Jako dostawca telefonów komórkowych zmusiła starych wyjadaczy — Motorolę, Ericssona i Nokię — do zrewidowania planów biznesowych. Łatwość, z jaką Apple potrafi wejść do nowej branży i nawet zdobyć w niej pozycję dominującą, powoduje, że przestaje być uważana za firmę przede wszystkim komputerową. Wiadomo, DLACZEGO istnieje, więc nie jest ważne, CO produkuje.

Nie da się tego powiedzieć o firmach konkurencyjnych. Wprawdzie wszystkie miały kiedyś swoje DLACZEGO — i dzięki temu stały się firmami o wartości liczonej w miliardach dolarów — ale z upływem czasu gdzieś je zgubiły. Teraz każda definiuje siebie przez to, CO robi — produkujemy komputery. Z firm, które miały jasny powód swego istnienia, stały się firmami, które po prostu sprzedają swoje produkty. Gdy dzieje się coś takiego, firma może motywować nas do kupowania jej produktów głównie za pomocą takich narzędzi jak cena, jakość, obsługa i dodatkowe funkcje. W tym momencie firma i jej produkty stają się towarami masowymi. Każda firma zmuszona do konkurowania z innymi wyłącznie za pomocą wymienionych wyżej narzędzi może poświadczyć, że na dłuższą metę jest to bardzo trudne, a pozyskanie lojalnych zwolenników staje się wręcz niemożliwe. Poza tym jest to kosztowne finansowo i niezwykle stresujące. Jeśli firma chce odnieść sukces długotrwały i nie dać się zrównać z innymi, musi przede wszystkim znać swoje DLACZEGO.

Żadnej firmy, która stara się wyróżnić w swojej branży, nie ominie w gruncie rzeczy proces umasowienia, niezależnie od tego, CO robi i JAK to robi. Wystarczy porozmawiać na przykład z producentami mleka, a usłyszymy, że istnieje wiele różnych gatunków tego płynu. Problem w tym, że trzeba być ekspertem, aby je rozróżnić. Dla zwykłego człowieka wszystkie gatunki mleka są takie same, więc zwyczajnie są wrzucane do jednego worka i traktowane jak zwykły towar masowy. Tak właśnie funkcjonuje

branża mleczarska. Jest to zresztą schemat funkcjonowania niemal wszystkich sektorów gospodarki zarówno w relacjach między firmami, jak i między firmami a konsumentami. Firmy koncentrują się na tym, CO i JAK robią, a nie na tym, DLACZEGO to robią. My wrzucamy je do jednego worka, a one reagują na to klasycznie — jeszcze mocniej skupiają się na tym, CO i JAK robią. Po prostu błędne koło. Właściciele takich firm budzą się każdego ranka z myślą, jak odróżnić się od konkurencji. Natomiast ci, którzy dokładnie określili swoje DLACZEGO, nie muszą się tym przejmować. Oni wiedzą, co ich odróżnia od innych, i nie muszą nikogo „przekonywać” o swojej wartości. Nie potrzebują skomplikowanych systemów kijów i marchewek. Są inni i wszyscy o tym wiedzą. We wszystkim, co mówią i robią, widać, że zawsze zaczynają od DLACZEGO.

Niektórzy wciąż uważają, że wyjątkowość firmy Apple jest wynikiem wyłącznie zabiegów marketingowych. Apple „sprzedaje styl życia” — powie specjalista od marketingu. Ale jak to się dzieje, że ci profesjonaliści od marketingu nie są w stanie powtórzyć sukcesu Apple w innej firmie? Odwoływanie się do zwrotu „styl życia” oznacza przyznanie, że ludzie żyjący w określony sposób wybierają jako element swojego życia właśnie firmę Apple. Firma ta nie wymyśla stylów życia ani ich nie sprzedaje. Po prostu jest jedną z tych marek, które przyciągają do siebie ludzi prowadzących określony styl życia. Ludzie ci używają produktów tych marek i jest to jeden z elementów, po których rozpoznajemy ich styl życia. Wybierane przez nich produkty mają w jakimś sensie odpowiadać na pytanie, DLACZEGO robią to, co robią. Jasno określone DLACZEGO firmy Apple jest tym, co przyciąga ludzi wierzących w to, co firma robi. Tak jak w przypadku motocykli marki Harley-Davidson, które dopasowały się do stylu życia pewnej grupy ludzi, czy butów marki Prada, które zharmonizowały się ze stylem życia innej grupy, najpierw pojawia się styl życia. Tak jak produkty wytwarzane przez firmę są namacalnymi przejawami jej DLACZEGO, tak produkty używane przez człowieka są przejawami jego osobistego DLACZEGO.

Inni, w tym nawet niektórzy pracownicy Apple, utrzymują, że tak naprawdę tym, co wyróżnia tę firmę na tle innych, jest wyłącznie jakość jej produktów. Oczywiście wysoka jakość produktów jest bardzo ważna. Na nic zda się wyraźnie zdefiniowane DLACZEGO, jeśli to, CO sprzedajesz, jest do niczego. Jednak firma nie musi mieć produktów najlepszych na rynku, wystarczy, że będą to produkty dobre lub bardzo dobre. Porównania lepszy

i najlepszy są względne. Bez znajomości DLACZEGO same porównania są bezwartościowe dla kogoś, kto podejmuje decyzję kupna.

Określenie „lepszy” domaga się odpowiedzi na pytanie: w odniesieniu do jakiego standardu? Czy sportowe auto ferrari F430 jest lepsze od minivana honda odyssey? To zależy, do czego to auto jest Ci potrzebne. Jeśli Twoja rodzina liczy sześć osób, to dwuosobowe ferrari nie jest lepsze. Ale jeśli szukasz dobrego sposobu na zdobycie względów kobiety, prawdopodobnie honda nie będzie najlepszym wyborem (choć to zależy od samej kobiety, a tu już niczego nie mogę zakładać). Przede wszystkim należy wziąć pod uwagę, dlaczego dany produkt istnieje i czy do tego pasuje powód, dla którego ktoś chce ten produkt mieć. Mógłbym długo opowiadać o zaletach hondy i nawet wykazać, że pod pewnymi względami jest lepsza niż ferrari. Na pewno ma mniejszy apetyt na paliwo. Najprawdopodobniej jednak nie uda mi się przekonać tych, którzy koniecznie chcą mieć sportowe auto. Fakt, że kogoś bardziej pociąga ferrari niż honda odyssey, więcej mówi o tym człowieku niż o zaletach technicznych obu samochodów. Walory techniczne mogą być najwyżej jednym z argumentów, jakich zwolennik ferrari użyje, aby uzasadnić swoje przywiązanie do tej marki. Jeśli ktoś ma osobowość pasującą dokładnie do tego, co oferuje ferrari, będzie przekonany o wyższości tego samochodu nad innymi nawet wbrew obiektywnym argumentom. Jak Ci się wydaje, dlaczego większość ludzi kupujących sportowe ferrari gotowa jest zapłacić więcej, aby mieć auto w kolorze czerwonym, podczas gdy dla większości nabywców hondy kolor samochodu nie ma żadnego znaczenia?

Z ludźmi, którzy usiłują mnie przekonać, że komputery Apple są najlepsze, nie jestem w stanie polemizować. Mogę jedynie powiedzieć, że widocznie komputery te spełniają większość kryteriów, jakie ci ludzie przyjęli za standard przy ocenianiu tego typu produktów. Tak więc macintoshe są najlepsze, ale tylko dla tych, którzy wyznają te same idee co Apple. Ludzie, którzy zdefiniowali własne DLACZEGO analogicznie, jak zrobiła to firma Apple, wierzą, że produkty tej firmy są obiektywnie najlepsze, i wszelkie próby przekonania ich, że jest inaczej, są z góry skazane na niepowodzenie. I nie pomogą nawet obiektywne dane liczbowe. Dopóki nie ustalimy wspólnych kryteriów oceny, wszelkie dyskusje o wyższości jednych produktów nad innymi są jałowe. Zwolennicy danej marki będą wskazywać rozmaite cechy produktu, które mają dla nich zasadnicze znaczenie (albo



nie mają żadnego), aby udowodnić innym, że mają rację. Dlatego też wiele firm stara się za wszelką cenę odróżnić od konkurencji — przyjmując fałszywe założenie, że tylko jedna strona sporu może mieć rację. A co jeśli racja jest po obu stronach? Co jeśli dla jednych lepszy jest mac, a dla innych PC? To nie jest dyskusja o tym, co jest lepsze, a co gorsze. To jest dyskusja o różnych potrzebach. Ale zanim się do takiej dyskusji przystąpi, każda strona powinna określić swoje DLACZEGO.

Zwykła chęć posiadania produktu lepszego, tym bardziej jeśli jest racjonalnie uzasadniona, może zmotywować kogoś do kupna, ale nie do lojalności. Klient, który kupi produkt w wyniku inspiracji, a nie manipulacji, będzie w stanie powiedzieć, dlaczego uważa go za lepszy od innych. Dobra jakość i funkcjonalność znaczą wiele, ale nie wystarczą do zbudowania takich więzów lojalnościowych, jakie jest w stanie wytworzyć inspirujący przywódca czy markowa firma. Lojalność budują cele i intencje prezentowane przez firmę, markę lub osobę.

## Nie jedyny, po prostu jeden sposób

Zdefiniowanie własnego DLACZEGO nie jest jedynym sposobem na odniesienie sukcesu, ale jest jedynym sposobem na sukces długotrwały. Ułatwia także wprowadzanie innowacji i daje większą swobodę działania. Gdy DLACZEGO jest niejasne, znacznie trudniej przychodzi podtrzymywanie rozwoju, lojalności i inspiracji, czyli tego wszystkiego, co umożliwiło osiągnięcie pierwotnego sukcesu. W takiej sytuacji inspiracja szybko jest zastępowana manipulacją i to ona staje się główną strategią motywowania klientów. Na krótką metę jest to skuteczne, ale w długich okresach czasu okazuje się niezwykle kosztowne.

Rozważmy klasyczny przykład omawiany w szkołach biznesu — branżę kolejową. W XIX wieku amerykańskie firmy kolejowe były największe w całym kraju. Po osiągnięciu olbrzymiego sukcesu i nawet zmienieniu oblicza całej Ameryki firmy te przestały pamiętać o swoim DLACZEGO. Obsesyjnie skupiły się na tym, CO robiły, czyli na biznesie kolejowym. Takie zawężenie perspektywy nie pozostało bez wpływu na podejmowane przez nie decyzje — wszystkie pieniądze inwestowały w szyny, podkłady i tabor kolejowy.

Lecz na początku XX wieku wprowadzono nową technologię — lotnictwo. Firmy kolejowe szybko zaczęły tracić na znaczeniu. A co by było, gdyby się zdefiniowały jako biznes zajmujący się transportem masowym? Prawdopodobnie ich decyzje byłyby inne. Być może dostrzegłyby możliwości, które im umknęły. Niewykluczone, że dzisiaj zarządzałyby wszystkimi liniami lotniczymi.

Przypadek przedsiębiorstw kolejowych rodzi pytanie o zdolność do długotrwałego funkcjonowania firm, które siebie i swoją branżę zdefiniowały przez to, CO robią. Wykonywanie tego samego w ten sam sposób przez długi czas powoduje, że konkurowanie z nowymi technologiami lub poszukiwanie nowych perspektyw staje się niezwykle trudne. Podobna sytuacja jak w branży kolejowej miała miejsce w przemyśle muzycznym, o czym wspominałem już wcześniej. Jest to kolejny przykład całej branży, która nie dostosowała swojego modelu biznesowego do zmian wywołanych przez nowe technologie. Analogiczne trudności przeżywają branże, których modele biznesowe ewoluowały zbyt wolno — przykładami niech będą wydawnictwa gazetowe, książkowe i telewizja. Wszystko to są firmy, które usiłują utrzymać swoje pozycje, patrząc jednocześnie, jak ich klienci zwracają się w stronę innych branż w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Zapewne gdyby przemysł muzyczny miał jasno określone swoje DLACZEGO, w porę dostrzegłby możliwość wprowadzenia czegoś na kształt iTunes i nie dopuściłby do tego, by zrobiła to jakaś niepokorna firma komputerowa.

Jednak w każdym przypadku powrót do pierwotnych celów, intencji i przekonań może pomóc w ponownym zaadaptowaniu się do nowych warunków. Zamiast pytać: „CO należy zrobić, aby wygrać z konkurencją?”, należy zapytać: „DLACZEGO zaczęliśmy robić to, CO robimy, i CO możemy zrobić, aby w obecnych warunkach technologicznych i rynkowych przywrócić do życia tamte cele i intencje?”. Mnie możesz nie wierzyć, ale to nie są moje wydumane opinie. Wszystko to ma solidne uzasadnienie w prawach natury.

# 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**

# ZRÓB TO INACZEJ NIŻ INNI

Każdy człowiek i każda organizacja mogą wyjaśnić, **CO** robią. Niektórzy z nas potrafią pokazać, **CZYM** różnią się od innych. Jednak tylko nieliczni są w stanie jasno wyartykułować, **DLACZEGO** robią to, co robią. **DLACZEGO** nie ma nic wspólnego z finansami i zyskami. **DLACZEGO** jest tym, co inspiruje Ciebie i Twoje otoczenie.

Otwórz tę książkę i odnajdź kwintesencję inspiracji. Przewróć kilka stron i poznaj prosty wzór, sposób myślenia, działania i komunikowania się, dzięki któremu przywódcy są w stanie skutecznie zainspirować swoje otoczenie. Wczytaj się w historię Martina Luthera Kinga jr. czy Steve'a Jobsa i przekonaj się, że wszyscy liderzy, którzy kogokolwiek inspirują, myślą, działają i komunikują się z innymi z pominięciem ogólnodostępnych schematów.

Każdy z nas może zdobyć tę umiejętność. Przy odrobinie dyscypliny każdy lider lub organizacja mogą skutecznie oddziaływać na innych. Przeczytaj wszystkie porywające opowieści i naucz się być skutecznym przywódcą. Przyciągnij do siebie ludzi i trwale zmień oblicze biznesu. Poznaj siłą **DLACZEGO!**

## SIMON SINEK

przewodzi ruchowi, którego celem jest inspirowanie ludzi do robienia tego, co ich inspiruje. Współpracuje z RAND Corporation, wykłada komunikację strategiczną na Uniwersytecie Columbia i aktywnie udziela się w świecie sztuki oraz przedsięwzięć non profit. Zapraszali go członkowie Kongresu i ambasadorowie, przedstawiciele drobnego biznesu i wielkie korporacje, takie jak Microsoft czy Wal-Mart, by wyjaśnić, jak inspirować innych, i wyłożył swoją koncepcję **DLACZEGO**.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 13585



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
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. Kościuski 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena: 39,00 zł

ISBN 978-83-246-5343-0



9 788324 653430