

Jeff Jarvis

Τι θα έκανε η Google;

«Ένα εξαιρετικό βιβλίο που συλλαμβάνει τις
τεράστιες αλλαγές που φέρνει το Διαδίκτυο».

Craig Newmark, ιδρυτής της *craigslist*

Περιεχόμενα

.....

| | |
|--|----|
| Προλογικό σημείωμα | 13 |
| ΤΘΕΗΓ; | 17 |
| Η Google στο τιμόνι | 25 |
| Νέα σχέση | 27 |
| <i>Ἦ Δώσε στους ανθρώπους τον έλεγχο, και αυτοί θα τον χρησιμοποιήσουν</i> | 27 |
| <i>Ἦ Dell Hell</i> | 28 |
| <i>Ἦ Ο χειρότερος πελάτης σου είναι ο καλύτερος φίλος σου</i> | 42 |
| <i>Ἦ Ο καλύτερος πελάτης σου είναι συνεργάτης σου</i> | 47 |
| Νέα αρχιτεκτονική | 49 |
| <i>Ἦ Το λινκ αλλάζει τα πάντα</i> | 49 |
| <i>Ἦ Κάνε ό,τι καλύτερο μπορείς και για τα υπόλοιπα κάνε λινκ</i> | 52 |
| <i>Ἦ Μπες σε ένα δίκτυο</i> | 55 |
| <i>Ἦ Γίνε πλατφόρμα</i> | 64 |
| <i>Ἦ Σκέψου το μούρασμα</i> | 70 |

| | |
|--|-----|
| Νέα δημοσιότητα | 77 |
| <i>– Εάν δεν μπορούν να σε αναζητήσουν, δεν θα σε βρουν</i> | 77 |
| <i>– Όλοι χρειάζονται το GoogleJuice</i> | 80 |
| <i>– Η ζωή είναι δημόσια, το ίδιο και οι επιχειρήσεις</i> | 85 |
| <i>– Οι πελάτες σου είναι το διαφημιστικό πρακτορείο σου</i> | 87 |
| Νέα κοινωνία | 90 |
| <i>– Κοιμή οργανώση</i> | 90 |
| Νέα οικονομία | 100 |
| <i>– Το μικρό είναι το νέο μεγάλο</i> | 100 |
| <i>– Η οικονομία μετά τη σπανιότητα</i> | 105 |
| <i>– Μπες στον ανοιχτό κώδικα, στην οικονομία του δώρου</i> | 109 |
| <i>– Η μαζική αγορά είναι νεκρή, ζήτω η μάζα των εξειδικευμένων αγορών</i> | 115 |
| <i>– Η Google εμπορευματοποιεί τα πάντα</i> | 123 |
| <i>– Καλωσόρισες στην οικονομία της Google</i> | 126 |
| Νέα επιχειρηματική πραγματικότητα | 128 |
| <i>– Τα μόρια είναι βάρος</i> | 128 |
| <i>– Οι ενδιάμεσοι είναι καταδικασμένοι</i> | 133 |
| <i>– Το δωρεάν είναι επιχειρηματικό μοντέλο</i> | 140 |
| <i>– Αποφάσισε ποια είναι η δουλειά σου</i> | 146 |
| Νέα συμπεριφορά | 150 |
| <i>– Υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ ελέγχου και εμπιστοσύνης</i> | 150 |
| <i>– Εμπιστεύσου τον κόσμο</i> | 152 |
| <i>– Να ακούς</i> | 159 |
| Νέα ηθική | 165 |
| <i>– Κάνε τα λάθη σου καλά</i> | 165 |
| <i>– Η ζωή είναι beta</i> | 168 |
| <i>– Να είσαι ειλικρινής</i> | 172 |
| <i>– Να έχεις διαφάνεια</i> | 175 |
| <i>– Συνεργάσου</i> | 176 |
| <i>– Μην είσαι κακός</i> | 178 |

| | |
|---|-----|
| Νέα ταχύτητα | 184 |
| <i>– Οι απαντήσεις είναι άμεσες</i> | 184 |
| <i>– Η ζωή είναι ζωντανή</i> | 187 |
| <i>– Ο όγκος σχηματίζεται στη στιγμή</i> | 190 |
| Νέες προστακτικές | 193 |
| <i>– Προσοχή στο χρυσωρυχείο μέσα στο ανθρακωρυχείο</i> | 193 |
| <i>– Να ενθαρρύνεις, να επιτρέπεις και να προστατεύεις την καινοτομία</i> | 196 |
| <i>– Απλοποίησε, απλοποίησε</i> | 202 |
| <i>– Βγες από τη μέση</i> | 205 |
| | |
| Εάν η Google κυβερνούσε τον κόσμο | 211 |
| Μέσα | 216 |
| <i>– Google Times: Οι εφημερίδες, μετά το χαρτί</i> | 216 |
| <i>– Googlewood: Το άνοιγμα της διασκέδασης</i> | 228 |
| <i>– GoogleCollins: Σκοτώνοντας το βιβλίο για να σωθεί</i> | 239 |
| Διαφήμιση | 253 |
| <i>– Και τώρα δυο λόγια από τους χορηγούς της Google</i> | 253 |
| Λιανεμπόριο | 265 |
| <i>– Η Google τρώει: Μια επιχείρηση χτισμένη στην ανοικτοσύνη</i> | 265 |
| <i>– Η Google ψωνίζει: Μια εταιρεία χτισμένη πάνω σε ανθρώπους</i> | 272 |
| Επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας | 281 |
| <i>– Google Power & Light: Τι θα έκανε η Google</i> | 281 |
| <i>– GT&T: Τι πρέπει να κάνει η Google</i> | 287 |
| Βιομηχανική παραγωγή | 297 |
| <i>– Googleκίνητο: Από τη μυστικότητα στο μοίρασμα</i> | 297 |
| <i>– Google Cola: Είμαστε κάτι περισσότερο από καταναλωτές</i> | 307 |

| | |
|---|-----|
| Υπηρεσίες | 315 |
| – Google Air: Μια κοινωνική αγορά καταναλωτών | 315 |
| – Google Real Estate: Η πληροφορία είναι δύναμη | 322 |
| Χρήμα | 328 |
| – Google κεφάλαιο: Το χρήμα φτιάχνει δίκτυα | 328 |
| – Η πρώτη τράπεζα της Google: Αγορές χωρίς τους ενδιάμεσους | 339 |
| Κράτος πρόνοιας | 345 |
| – Το νοσοκομείο του Αγίου Google: Τα οφέλη της δημοσιότητας | 345 |
| – Αμοιβαία ασφάλιση Google: Η επιχείρηση της συνεργασίας | 352 |
| Δημόσιοι οργανισμοί | 362 |
| – Google U: Ανοίγοντας την εκπαίδευση | 362 |
| – Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Google: οι geeks στο τιμόνι | 375 |
| Εξαιρέσεις | 382 |
| – Δημόσιες σχέσεις και δικηγόροι: Χωρίς ελπίδα | 382 |
| – Ο Θεός και η Apple: Πέρα από την Google; | 389 |
| | |
| Η Γενιά G | 395 |
| | |
| Συνεχίζοντας τη συζήτηση | 415 |
| | |
| Ευχαριστίες και αποκαλύψεις | 417 |
| | |
| Επίμετρο του συγγραφέα για την ελληνική έκδοση | 421 |

Νέα σχέση
.....

■ *Δώσε στους ανθρώπους τον έλεγχο,
και αυτοί θα τον χρησιμοποιήσουν*

Πριν όμως πάμε στους νόμους της Google, θα ήθελα να ξεκινήσω με τον δικό μου πρώτο νόμο, τον οποίο έμαθα στο Διαδίκτυο:

Δώσε στους ανθρώπους τον έλεγχο, και αυτοί θα τον χρησιμοποιήσουν. Μην το κάνεις και θα τους χάσεις. Αυτός είναι ο θεμελιώδης κανόνας της νέας εποχής. Παλιότερα, οι ισχυροί –επιχειρήσεις, οργανισμοί και κυβερνήσεις– πίστευαν ότι είχαν τον έλεγχο, και πράγματι τον είχαν. Αλλά όχι πια. Τώρα το Διαδίκτυο μας επιτρέπει να μιλάμε στον κόσμο, να οργανωνόμαστε μόνοι μας, να αναζητάμε και να διαδίδουμε πληροφορίες, να αμφισβητούμε τους παλιούς τρόπους και να επανακτούμε τον έλεγχο.

Βεβαίως, θέλουμε να έχουμε τον έλεγχο. Υπάρχει περίπτωση να μη θέλεις να είσαι ο κυρίαρχος του έργου σου, της δουλειάς σου, του σπιτιού, του χρόνου, των χρημάτων σου; Πρόκειται για τη ζωή σου. Θα εκχωρούσες τον έλεγχο σε κάποιον άλλο, αν δεν σε υποχρέωναν να το κάνεις; Ακόμα κι αν τον έχανες, δεν θα τον έπαιρνες πάλι πίσω με την πρώτη ευκαιρία; Σήμερα είμαστε πλέον χειραφετημένοι και γι' αυτό θυμώνουμε τόσο πολύ όταν μας αναγκάζουν να σπνόμεστε σε ουρές ή να περιμένουμε στο σπίτι για κάποιον τεχνικό υπολογιστών ή ενσύρματων δικτύων.

Γι' αυτό τον λόγο –τώρα που μπορούμε– καταφερόμαστε εναντίον επιχειρήσεων μέσω του Διαδικτύου. Αλλά γι' αυτό τον λόγο επίσης, όταν ως πελάτες μάς αντιμετωπίζουν με σεβασμό και μας δίνουν τον έλεγχο, μπορούμε να γίνουμε εκπληκτικά γενναιόδωροι και πρόθυμοι να βοηθήσουμε.

Είναι πολλά τα καλά βιβλία που έχουν χαιρετίσει την ανάδυση του νέου, χειραφετημένου πελάτη. Ωστόσο, σε αυτό το βιβλίο θα αναρωτηθούμε: Τι πρέπει να κάνουμε γι' αυτό; Πώς αλλάζει αυτή η μετασχηματιστική δύναμη τον τρόπο που δουλεύουν οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι μάνατζερ; Πώς επιβιώνει κάποιος μέσα σε αυτό το κλίμα; Πώς ωφελείται κανείς; Η απάντηση –το πρώτο και πιο σημαντικό μάθημα του βιβλίου– είναι η εξής: Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι είναι σε πλεονεκτικότερη θέση όταν εκχωρούν τον έλεγχο στους πελάτες τους. Δώσε μας εσύ έλεγχο, κι εμείς θα τον χρησιμοποιήσουμε για να κερδίσεις.

■ *Dell Hell*

Ιδού λοιπόν μια περιπτωσιολογική μελέτη του Πρώτου Νόμου του Jarvis, η οποία συνδέει την εταιρεία Dell με εμένα, αλλά, στην πραγματικότητα, δεν αφορά εμένα ως θυμωμένο πελάτη. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο η Dell, από κάκιστη επιχείρηση στο πεδίο του ελέγχου των πελατών, έγινε πρώτη. Η Dell ήταν παράδειγμα προς αποφυγή και μετά έγινε υπόδειγμα εταιρείας.

Όταν σταμάτησα να δουλεύω ως στέλεχος σε κάποιο μέσο ενημέρωσης και δεν μπορούσα πλέον να χρησιμοποιώ τον λογαριασμό δαπανών της εταιρείας, έπρεπε να αγοράσω ένα καινούργιο λάπτοπ. Αγόρασα ένα Dell γιατί ήταν λιγότερο ακριβό και γιατί η Dell φημιζόταν για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών της. Για να είμαι σίγουρος, πλήρωσα επιπλέον χρήματα προκειμένου να έχω και κατ' οίκον υπηρεσίες,

Από την πρώτη στιγμή που άναψα τον υπολογιστή, είχα προβλήματα. Δεν θα αναφέρω τις ανυπόφορες λεπτομέρειες της ιστορίας του λάπτοπ μου. Αρκεί να πω ότι ο υπολογιστής παρουσίαζε πάρα πολλά σφάλματα στη λειτουργία του, τα οποία προσπάθησα επανειλημμένα να διορθώσω ξοδεύοντας αναρίθμητες ώρες για να συνομιλήσω με ανθρώπους σε μακρινά μέρη. Παρότι είχα πληρώσει για κατ' οίκον έλεγχο του υπολογιστή, έπρεπε τελικά να στέλνω το μηχάνημα στην εταιρεία, μόνο και μόνο για να ανακαλύψω, όταν το έπαιρνα πίσω, ότι κάτι καινούργιο δεν πήγαινε καλά. Κάθε φορά που τολμούσα να καλέσω την Dell, έπρεπε να αρχίσω και πάλι από τα βασικά. Το σισύφειο έργο μου. Μηνδενική πρόοδος. Άρχισα να τρελαίνομαι.

Τελικά, τον Ιούνιο του 2005, μέσα στην απελπισία και τη σύγχυση μου, πήγα στο μπλογκ μου κι έκανα μια ανάρτηση με τον τίτλο: «Dell sucks».⁶ Δεν είναι τόσο παιδαριώδες όσο ακούγεται, γιατί, αν ψάξει κάποιος στο Google οποιαδήποτε μάρκα που ακολουθείται από τη λέξη «sucks», θα ανακαλύψει τις πραγματικές καταναλωτικές αναφορές του κόσμου. Ήθελα με αυτό τον τρόπο να βοηθήσω τον κόσμο να είναι πιο σοφός –κάτι που τώρα γίνεται εφικτό με το Google– και να προειδοποιήσω τον επόμενο δυνητικό πελάτη που, πριν πατήσει το κουμπί της αγοράς, θα είχε την εξυπνάδα να πληκτρολογήσει τη φράση «Dell sucks» στο Διαδίκτυο (πράγμα που θα έπρεπε εγώ ο ίδιος να είχα κάνει πολύ νωρίτερα· η γνώση βρισκόταν εκεί, στο Google – το μόνο που είχα να κάνω ήταν να ρωτήσω). Υπήρχαν ήδη μερικά εκατομμύρια αποτελέσματα για το «Dell sucks». Το δικό μου δεν ήταν παρά ένα ακόμα. Δεν πίστευα ότι έτσι θα μπορούσα να λύσω το πρόβλημά μου. Δεν πίστευα καν ότι θα έβγαινε κάτι από όλο αυτό. Αλλά τουλάχιστον αποσυμπιεζόμουν. Κι αυτό με έκανε να νιώθω καλύτερα. Αν γνώριζα ότι η ανάρτησή μου θα ξεκινούσε ένα τεράστιο

6 «Η Dell είναι άχρηστη».

κίνημα και μια χιονοστιβάδα δημόσιων σχέσεων, θα ήμουν μάλλον πιο προσεκτικός στις εκφράσεις μου. Αλλά, όπως και να 'χει, ήμουν πολύ οργισμένος. Να λοιπόν τι έγγραφα στο μπλογκ μου:

Μόλις αγόρασα ένα καινούργιο λάπτοπ της Dell και πλήρωσα μια περιουσία για τέσσερα χρόνια σέρβις κατ' οίκον.

Το μηχάνημα είναι για πέταμα, και η εξυπηρέτηση κατ' οίκον ένα ψέμα.

Έχω όλων των ειδών τα προβλήματα με το hardware⁷: υπερθερμάνσεις, το δίκτυο δεν λειτουργεί, ο κεντρικός επεξεργαστής υπερλειτούργει. Το μηχάνημα είναι για πέταμα.

Αυτό όμως που πραγματικά με ενοχλεί είναι ότι μου λένε πως, αν στείλουν κάποιον στο σπίτι μου –κάτι για το οποίο έχω πληρώσει–, δεν μπορεί να πάρει τον υπολογιστή, γι' αυτό πρέπει να τον στείλω και να τον χάσω για 7-10 ημέρες – συν τον χρόνο που περνά με όλη αυτή τη βλακεία. Έχω λοιπόν αυτό το καινούργιο μηχάνημα, που τους πλήρωσα για να το ΦΤΙΑΞΟΥΝ, ΓΑΜΩΤΗ ΜΟΥ, ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ, αλλά δεν το κάνουν, κι έτσι το κάνω για δύο εβδομάδες.

Η DELL ΒΡΟΜΑ. Η DELL ΨΕΥΔΕΤΑΙ. Εσείς εκεί στην Dell, βάλτε το στο Google και πάρτε το απόφαση.

Μετά συνέβη κάτι απίθανο. Στην αρχή μερικοί, έπειτα περισσότεροι, μετά δεκάδες κι εκατοντάδες και τελικά χιλιάδες άνθρωποι κινητοποιήθηκαν και φώναξαν: «Κοίτα τι λέει!». Αρχισαν να αφήνουν σχόλια στο μπλογκ μου, να γράφουν τις δικές τους αναρτήσεις σε άλλα μπλογκ και να κάνουν λινκ στη δική μου ανάρτηση, διαδίδοντας την ιστορία μου σε χιλιάδες, ίσως κι εκατομμύρια περισσότερους, μεγαλώνοντας το antiDell κίνημα.

7 Κάθε εξάρτημα του υπολογιστή συνιστά το hardware, ενώ κάθε πρόγραμμα που τρέχει σε αυτόν αποτελεί το software.

Μου έστειλαν email εξιστορώντας τις δικές τους περιπέτειες με εξαντλητικές λεπτομέρειες – κάτι που μερικοί από αυτούς εξακολουθούν να κάνουν έως και σήμερα.

Το ενδιαφέρον άρχισε να απομακρύνεται από εμένα, καθώς τα λινκ οδηγούσαν σε άλλα λινκ και σε ευρύτερες συζητήσεις για τα μπλογκ, για τους πελάτες, για τις επιχειρήσεις. Εμείς οι μπλόγκερ αποφασίσαμε ότι αυτό θα ήταν ένα καλό τεστ: Άραγε διάβαζε η Dell τα μπλογκ μας; Μας άκουγε; Ο Dwight Silverman, συντάκτης τεχνολογικών θεμάτων της εφημερίδας *Houston Chronicle*, έκανε αυτό που κάνουν συνήθως οι ρεπόρτερ: Ρώτησε την Dell ποια είναι η πολιτική της για τα μπλογκ. «Κοίτα, αλλά μην αγγίζεις» ήταν η επίσημη απάντηση που πήρε. Ο υπεύθυνος είπε ότι, αν θέλουν οι πελάτες να μιλήσουν στην Dell, θα πρέπει να απευθυνθούν στην ιστοσελίδα της εταιρείας, με τους όρους της εταιρείας. Αλλά οι πελάτες της Dell μιλούσαν ήδη για την Dell μακριά από τη δική της ιστοσελίδα και μακριά από τον έλεγχό της, με τους δικούς τους όρους.

Σύντομα, οι αναρτήσεις του μπλογκ μου άρχισαν να διαδίδονται με γεωμετρική πρόοδο, φτάνοντας να εμφανίζονται στην πολύτιμη πρώτη σελίδα στα αποτελέσματα των αναζητήσεων του Google για την Dell, μόνο μερικές γραμμές κάτω από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας. Η συζήτηση που αφορούσε την ανάρτηση στο μπλογκ μου άρχισε να ζημιώνει το εμπορικό σήμα της Dell.

Εκείνο τον καιρό, οι ζωτικές ενδείξεις της Dell άρχισαν να καταρρέουν. Οι δείκτες ικανοποίησης των πελατών έπεφταν κατακόρυφα. Από την ημέρα που άρχισε αυτή η ιστορία, η τιμή της μετοχής της έχασε τη μισή αξία της. Αυτό όμως δεν ήταν μόνο δικό μου λάθος. Ορκίζομαι ότι δεν ήταν. Μολονότι αρκετοί μου απέδωσαν εύσημα ή με κατηγορήσαν ότι μείωσα το μέγεθος της Dell, κάτι τέτοιο δεν είναι αληθές. Δεν έκανα τίποτα τέτοιο εγώ. Το μόνο που έκανα ήταν μια ανάρτηση στο μπλογκ μου, η οποία έγινε σημείο συνάντησης πολλών δυσαρεστημένων πε-

λατών της Dell. Τώρα όλος αυτός ο κόσμος είχε συγκεντρωθεί κοντά μου εξαιτίας της «συνδετικής» δύναμης του Διαδικτύου, των μπλογκ, του Google, κραδαίνοντας δίκαννα και δάδες. Όλοι αυτοί –και όχι μόνο εγώ– έπρεπε να εισακουστούν από την επιχείρηση, από τους αναλυτές και τους ρεπόρτερ που κάλυπταν την υπόθεση. Όλοι αυτοί που είπαν την πραγματική ιστορία για το τι συμβαίνει με την Dell.

Τον Αύγουστο του 2005, δύο μήνες αφότου ξεκίνησε η καμπάνια μου με το όνομα «Dell Hell», το περιοδικό *Business Week* αφηγήθηκε την ιστορία σε τυπωμένο χαρτί. Υπό τον τίτλο «Dell: In the bloghouse»,⁸ το περιοδικό ανέφερε:

Κύκλοι της βιομηχανίας των υπολογιστών βούιζαν τους τελευταίους μήνες πως η εξυπηρέτηση πελατών της Dell είναι προβληματική – μια φήμη που ενισχύθηκε στις 16 Αυγούστου από μια μελέτη του Πανεπιστημίου Μίσιγκαν η οποία έδειξε μεγάλη μείωση της ικανοποίησης των πελατών τον τελευταίο χρόνο. Έτσι το τελευταίο πράγμα που ήθελε η Dell ήταν να δει κάποιον να μετατρέπει το θέμα της εξυπηρέτησης πελατών σε καντό ζήτημα.

Βλέπε Jeff Jarvis.

Εκείνες τις μέρες κατόρθωσα –όχι βέβαια εξαιτίας του μπλογκ– να πάρω την επιστροφή των χρημάτων που είχα δώσει για το λάμποπ. Είχα στείλει ένα email στον επικεφαλής του μάρκετινγκ της εταιρείας καθώς κι ένα ακόμα, για καλό και για κακό, στον διευθυντή Δεοντολογίας και Ηθικής. Η καλή και υπομονετική κυρία, της οποίας η δουλειά είναι να εξυπηρετεί στους ενοχλητικούς πελάτες που ζητούν να μιλήσουν με τους αντιπροέδρους,

8 «Η Dell στο μπλογκόσπιτο»: λογοπαίγνιο με τη φράση «in the doghouse», που χρησιμοποιείται όταν κάποιος έχει κάνει ένα λάθος και έχει στιγματιστεί γι' αυτό.

με κάλεσε για να προσφέρει τη βοήθειά της. Με πήρε στο κινητό μου τηλέφωνο και με βρήκε, το ορκίζομαι, ακριβώς τη στιγμή που ήμουν σε ένα Apple Store αγοράζοντας το καινούργιο μου Mac. Προσφέρθηκε να μου αλλάξει τον παλιό υπολογιστή με ένα νέο λάπτοπ της Dell. Της είπα ότι είχα χάσει την εμπιστοσύνη μου στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Dell κι ότι ήθελα απλώς τα χρήματά μου πίσω. Μου τα έδωσε.

Κι έτσι, εκείνο τον Αύγουστο, έστειλα πίσω τον υπολογιστή πιστεύοντας ότι η οδύσσειά μου με την Dell είχε τελειώσει. Θεωρώντας λοιπόν ότι αυτή ήταν η τελευταία πράξη της «ψηφιακής μου όπερας», ανέβασα στο μπλογκ μου μια ανοιχτή επιστολή στον Michael Dell προσφέροντάς του ειλικρινείς, κι όπως πίστευα, βοηθητικές συμβουλές σχετικά με τους μπλόγκερ και τους πελάτες, οι οποίοι τώρα, όλο και πιο συχνά, είναι ένα και το αυτό.

Η ικανοποίηση των πελατών σας πέφτει κατακόρυφα, το μερίδιό σας στην αγορά συρρικνώνεται, και η τιμή της μετοχής σας κατακορημνίζεται.

Επιτρέψτε μου να σας εξηγήσω γιατί συμβαίνει αυτό από τη σκοπιά ενός καταναλωτή... Το συμπέρασμά μου είναι ότι μπορεί ένα εκπαιδευτικό κοντόνι να με έκανε να αγοράσω έναν υπολογιστή Dell, αλλά το προϊόν σας ήταν σκάρτο και η εξυπηρέτηση των πελατών σας φριχτή.

Όλα αυτά τα πληκτρολογώ από ένα Apple PowerBook. Επίσης έχω αγοράσει άλλους δύο υπολογιστές Apple για το σπίτι. Αλλά δεν χάσατε απλώς τρεις πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών κι εμένα από πελάτη.

Σήμερα, όταν χάνεις έναν πελάτη, δεν χάνεις απλώς έναν πελάτη, αλλά διακινδυνεύεις να χάσεις και τους φίλους του. Και εξαιτίας του Διαδικτύου, των μπλογκ και της βαθμολόγησης των προϊόντων από καταναλωτές, οι πελάτες σας έχουν πάρα πολλούς φίλους σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Του μίλησα κι άλλο για τους φίλους μου, επίσης πελάτες της εταιρείας του, που έσπευσαν να υποβάλουν τα παράπονά τους. Τον συμβούλεψα να προσλάβει υπαλλήλους –ή, καλύτερα, αντιπροέδρους– με καθήκον να διαβάζουν τι λέει ο κόσμος για την επιχείρηση στην μπλογκόσφαιρα. Επίσης του θύμισα τον παραδοσιακό Τύπο και το *Business Week*, που διέδωσε την ιστορία στο χαρτί. Μάλιστα το περιοδικό *Fast Company*, κοροϊδεύοντας τα διαφημιστικά της Dell, μετέτρεψε τα παράπονα των καταναλωτών σε ρήμα: «You got Dell'd».⁹

Αλλά η ιστορία που πραγματικά αγάπησα, και την οποία συμπεριέλαβα στην ανοιχτή επιστολή μου, ήρθε από τον Rick Segal, έναν μπλόγκερ επενδυτή από το Τορόντο, ο οποίος μια μέρα άκουσε δύο ταμίες τράπεζας να συζητούν το έπος μου στο διπλανό τραπέζι ενός εστιατορίου. Τόσο εύκολα διαδίδονται τα πράγματα στο Διαδίκτυο. Ο Segal ανάρτησε στο μπλογκ του την εξής σκηνή:

Κυρία νούμερο ένα: «Σκόπενα να αγοράσω έναν νέο υπολογιστή Dell, αλλά άκουσες για τον Jeff Jarvis και την απόλυτη κόλαση που πέρασε με αυτούς;».

Κυρία νούμερο δύο: «Ναι, μου μίλησε γι' αυτό ένας προγραμματιστής...».

Ο Segal είχε τη δική του συμβουλή για την Dell. «Εδώ πρέπει να δώσουμε προσοχή: Πολλοί άνθρωποι (κάποιοι της Dell;) θεωρούν ότι ο “μέσος άνθρωπος” δεν διαβάζει μπλογκ κι έτσι υπομένουν μερικές επιθέσεις και συνεχίζουν. Μεγάλο λάθος». Οι δικές μου συμβουλές στην Dell εστιάστηκαν τώρα σε τέσσερα απλά σημεία:

9 «Την Dellπάτνοες».

1. Διαβάζετε μπλογκ. Πηγαίνετε στα *Technorati*, *Icerocket*, *Google*, *Bloglines*, *Pubsub* (μηχανές αναζήτησης για μπλογκ), ψάξτε για την *Dell* και διαβάστε τι λένε για εσάς. Βγάλτε από το μυαλό σας ότι αυτοί είναι “μπλόγκερ”, είναι παράξενα τέρατα που λένε ανοησίες. Είναι οι καταναλωτές, η αγορά σας, οι πελάτες σας – αν βέβαια είστε τυχεροί. Είναι μόνο άνθρωποι. Σίγουρα ξοδεύετε μια περιουσία σε έρευνες αγοράς, σε μετρήσεις, σε *focus group*¹⁰ και σε ομάδες διαμόρφωσης γνώμης για να βρείτε τι σκέφτονται οι άνθρωποι. Στα μπλογκ θα σας τα πουν όλα αυτά δωρεάν. Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να τα διαβάσετε. Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να τα ακούσετε.

2. Μιλήστε με τους καταναλωτές. Ένα από τα στελέχη της *Dell* περιέγραψε την πολιτική της εταιρείας για τα μπλογκ με τη φράση «κοιτάζουμε, αλλά δεν αγγίζουμε». Πόσο προσβλητικό είναι αυτό! Περιφρονείτε τους καταναλωτές σας; Συμπεριφέρεστε σαν να μην είναι εκεί; Πώς θα σας φαινόταν αν δίνате σε κάποιον χιλιάδες δολάρια κι εκείνος σας περιφρονούσε; Δεν έχετε συνηθίσει να σας αντιμετωπίζουν με αυτό τον τρόπο. Ούτε κι εμείς. Είναι αγενές. Αυτοί οι μπλόγκερ νοιάζονται πολύ για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και το εμπορικό σήμα σας και μιλούν γι’ αυτά. Το λιγότερο που μπορείτε να κάνετε είναι να τους εμπλέξετε στο θέμα και να συζητήσετε μαζί τους. Θα μάθετε πολύ περισσότερα από όσα θα σας πει μια έρευνα αγοράς σχετικά με το τι σκέφτεται η αγορά για τα προϊόντα σας. Αλλά προχωρήστε και στο επόμενο βήμα: Ρωτήστε τους καταναλωτές σας τι πιστεύουν ότι πρέπει να κάνετε. Θα καταλήξετε να έχετε καλύτερα προϊόντα και θα μπορείτε να κάνετε ακόμα καλύτερη δουλειά όταν τα πουλάτε

10 Ομάδα εστιασμένης συζήτησης.

σε πιο ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι θα φτάσουν με τη σειρά τους μέχρι και να βοηθούν ο ένας τον άλλο, αν φυσικά τους αφήσετε. Αυτή θα ήταν μια εξαιρετική δουλειά, κύριοι.

3. Φτιάξτε μπλογκ. Αν η Microsoft και η SUN, ή ακόμα και η GM, μπορούν «στο όνομα του καπιταλισμού» να επιτρέπουν στα εξυπνότερα στελέχη τους να έχουν μπλογκ, γιατί όχι κι εσείς; Ή μια ακόμα καλύτερη ερώτηση: Γιατί πρέπει να έχετε μπλογκ; Γιατί είναι μόδα; Όχι. Γιατί θα σας κάνει κουλ στα μάτια των παιδιών σας; Όχι. Φτιάξτε μπλογκ γιατί έτσι θα δείξετε ότι είστε ανοικτοί και δεν φοβάστε –ή μάλλον, καλύτερα, ανυπομονείτε– να συναντηθείτε με τους καταναλωτές σας, πρόσωπο με πρόσωπο.

4. Ακούστε τα πάντα: και την κακή δημοσιότητα και τις αρνητικές αναρτήσεις στα μπλογκ και τη δυσαρέσκεια των καταναλωτών και την πτώση της τιμής της μετοχής σας και την αποτυχία της στρατηγικής χαμηλών τιμών που υιοθετήσατε, και χρησιμοποιήστε αυτό το μπλογκ για να παραδεχτείτε ότι έχετε πρόβλημα. Έπειτα δείξτε μας πώς θα αναβαθμίσετε την ποιότητα των προϊόντων σας και αφήστε μας να σας βοηθήσουμε. Φτιάξτε καλύτερους υπολογιστές και προσλάβετε ανθρώπους στην εξυπηρέτηση πελατών οι οποίοι πραγματικά θα εξυπηρετούν τους πελάτες.

«Αν μπειτε στη συζήτηση που κάνουν οι πελάτες σας χωρίς εσάς» κατέληξα, «μπορεί να μην είναι πολύ αργά». Τα σχόλια των φίλων μου καταναλωτών μόνο σε αυτή την ανάρτηση ξεπέρασαν τα 600. Ένας είπε: «Δεν γνώριζα ότι η Dell είχε ρίξει τόσο πολύ την ποιότητά της. Πριν από μερικά χρόνια θα ήμουν ακόμη στο σκοτάδι. Το νέο τοπίο διάδοσης πληροφοριών είναι εξαιρετικό για τους καταναλωτές».

Αυτό ήταν, ή έτοιμους τουλάχιστον νόμιζα εγώ. Αλλά οκτώ μήνες αργότερα, τον Απρίλιο του 2006, η Dell άρχισε να κάνει αυτό που την είχα συμβουλέψει εγώ, ενώ διάφοροι άλλοι υποστήριζαν ότι θα ήταν ακριβό και αναποτελεσματικό: Η επιχείρηση διέθεσε γρήγορα υπαλλήλους για την παροχή τεχνικής υποστήριξης σε μπλόγκερ που είχαν παράπονα, ώστε να λύνουν ένα πρόβλημά τους τη φορά. Να τι έγινε τότε: Κάθε φορά που οι τεχνικοί έλυναν το πρόβλημα κάποιου μπλόγκερ, η Dell αποζημιωνόταν με εκπληκτικά ευχάριστες συζητήσεις (το λεγόμενο buzz) στα μπλογκ γύρω από το όνομά της. Οι κακές δημόσιες σχέσεις μετατράπηκαν σε καλές. Η Dell ανακάλυψε ότι, αντίθετα με όσα έλεγαν οι σκεπτικιστές, αυτή η απευθείας συζήτηση με τους καταναλωτές ήταν ένας αποτελεσματικός τρόπος να ενημερώνεται για τα προβλήματα και να τα λύνει.

Εκείνο τον Ιούλιο, η Dell εγκαινίασε το δικό της μπλογκ με το όνομα Direct2Dell. Ξεκίνησε με μάλλον αμήχανο τρόπο, ως προώθηση της εταιρείας και των προϊόντων της, χωρίς καμία άλλη αναφορά. Όμως έπειτα από μερικές εβδομάδες, μπήκε στη συζήτηση με αφοπλιστική αμεσότητα και ευθύτητα ο Lionel Menchaca, ο επικεφαλής μπλόγκερ της επιχείρησης, ο οποίος συνδέθηκε με τους επικριτές της Dell και τους απάντησε με μια υπόσχεση: «Οι πραγματικοί άνθρωποι είναι εδώ, κι εμείς τους ακούμε» είπε. Συζήτησε δημοσίως την υπόθεση του «διάσημου φλεγόμενου λάπτοπ», ενός υπολογιστή του οποίου η μπαταρία εξερράγη και πήρε φωτιά με τόσο θεαματικό τρόπο, που, αμέσως μετά, πλημμύρισε το Διαδίκτυο με φωτογραφίες του (κάτι που οδήγησε στην ανάκληση του προϊόντος και έβλαψε βεβαίως άλλον έναν κατασκευαστή υπολογιστών). Ο Menchaca έβαλε στη συζήτηση και άλλα στελέχη με καθήκον να απαντούν σε πελάτες για το ηλεκτρονικό εμπόριο, για τον σχεδιασμό των προϊόντων και, ναι, για την υποστήριξη πελατών. Η εταιρεία διέθεσε προσωπικό για την ανάγνωση μπλογκ και την ανάρτηση

σκολίων. Αργότερα επέτρεψε στους πελάτες να βαθμολογούν τα προϊόντα και να γράφουν γι' αυτά, με θετικό ή αρνητικό τρόπο, στην ιστοσελίδα της. Η Dell τώρα άκουγε και μιλούσε με νέα και αξιόπιστη ανθρώπινη φωνή.

Τον Φεβρουάριο του 2007, ο Michael Dell εγκαινίασε το IdeaStorm (καταιγίδα ιδεών), μια ιστοσελίδα στην οποία οι πελάτες μπορούν να προτείνουν στην Dell τι να κάνει, συζητώντας και ψηφίζοντας τις καλύτερες ιδέες της κοινότητας. Μέσω αυτής, η εταιρεία όχι μόνο ακούει, αλλά ενεργεί κιόλας. Στην αρχή, οι πελάτες ζήτησαν από την Dell να φτιάξει υπολογιστές για τους καταναλωτές που προτιμούν το open-source (ανοιχτού κώδικα) λειτουργικό σύστημα Linux αντί για τα Microsoft Windows. Οι άνθρωποι της Dell όμως δυσανασχέτησαν φοβούμενοι ότι πιθανώς θα αντιμετώπιζαν προβλήματα με τις διάφορες εκδόσεις του Linux, αλλά οι πελάτες τούς παρότρυναν να προχωρήσουν. Η Dell ανησυχούσε για την υποστήριξη του νέου λειτουργικού συστήματος, αλλά οι πελάτες τής είπαν ότι υπήρχε μια ενεργή κοινότητα που θα αντιμετώπιζε κάθε πρόβλημα. Σήμερα, η Dell πουλά υπολογιστές Linux. Σε μια όψιμη συνέντευξή του ο Michael Dell είπε ότι μπορεί η πώληση υπολογιστών με λειτουργικό Linux να μην ήταν μια τεράστια επιχείρηση, αλλά λειτούργησε ως συμβολική κίνηση, ως το έμβλημα μιας νέας συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της.

Δεν θέλω να πάρω όλη τη δόξα για τη μεταμόρφωση της Dell, αλλά πρέπει να σημειώσω ότι τελικά η επιχείρηση έκανε όλα όσα της πρότεινα στην ανοιχτή επιστολή μου: να διαβάσει και να προσεγγίζει τους μπλόγκερ, να έχει μπλογκ η ίδια, να επιτρέπει στους πελάτες να λένε στην εταιρεία τι θέλουν και να τους ικανοποιεί. Έτσι έπρεπε να της απονεμίω τα εύσημα γιατί βρισκόταν στον σωστό δρόμο. Η Dell είχε μπει στη συζήτηση.

Τον επόμενο Απρίλιο, ο γνωστός μπλόγκερ της Dell, ο Menchaca, διάβασε στο μπλογκ μου ότι είχα προσκληθεί στο

Όστιν για μια ημερίδα της Dell και ζήτησε να με συναντήσει στο περιθώριο των εργασιών της. Με προσκάλεσε για μια μπίρα με τους συναδέλφους του. Στον δρόμο για το μπαρ, ο Menchaca τηλεφώνησε στη μητέρα του και της είπε ότι θα συναντούσε τον μπλόγκερ Jeff Jarvis. Η απάντησή της ήταν: «Είσαι σίγουρος ότι θα είσαι εντάξει, γλυκέ μου;». Η φήμη μου με ξεπερνούσε. Ευτυχώς, τα μέλη της ομάδας της Dell ήρθαν χωρίς όπλα, όπως κι εγώ άλλωστε, και με έπεισαν ότι είχαν διδαχτεί πολλά από την καταγίδα που ξέσπασε γύρω τους λόγω των μπλογκ και τώρα χρησιμοποιούσαν αυτή τη γνώση για να χτίσουν μια νέα σχέση με τους πελάτες τους.

Το φθινόπωρο του 2007, πήγα στα κεντρικά γραφεία της Dell στο Ράουντ Ροκ του Τέξας, για να πάρω συνέντευξη από τον Michael Dell για λογαριασμό του περιοδικού *Business Week* και για να ακούσω την ιστορία μεταστροφής της εταιρείας. Όταν καθίσαμε για να συζητήσουμε, ο Dell δεν ήταν ακριβώς θερμός μαζί μου – αυτό μπορεί να συμβεί (δηλαδή αυτή να είναι η εικόνα ενός CEO¹¹) ή το πρόβλημα είχε να κάνει αποκλειστικά με εμένα (όπως και να 'χει, εγώ ήμουν εκείνος που τα έκανε μπάχαλο στην εταιρεία του). Ξεκίνησε λέγοντας: «Τα κάναμε θάλασσα, ε;». Κι ακολούθησε την ομολογία αυτή με τα γνωστά κλισέ των CEO: «Για να εντοπίσεις τις λύσεις των προβλημάτων και για να μην ξαναεμφανιστούν, πρέπει να βρεις τη ρίζα τους».

Στο τέλος, όμως, ο Dell άρχισε κι εκείνος να ακούγεται σαν μπλόγκερ. Θα μπορούσε κάλλιστα να έχει τον πρώτο νόμο μου χαραγμένο σε πλακέτα στο γραφείο του. «Οι εταιρείες έχουν πολλά να μάθουν» μου είπε. «Για να το πω απλά: Όλες αυτές οι συζητήσεις θα γίνουν για την εταιρεία σου, είτε το θέλεις, είτε όχι. Εντάξει; Ωραία, λοιπόν. Θέλεις να είσαι μέρος αυτού του πράγματος ή όχι; Η γνώμη μου είναι ότι οπωσδήποτε θέλεις. Μπορείς

11 Chief executive officer: διευθύνων σύμβουλος.

να διδαχτείς πολλά από αυτό. Μπορείς να γίνεις μια καλύτερη εταιρεία ακούγοντας και συμμετέχοντας στη συζήτηση».

Βέβαια, η εταιρεία δεν έμεινε μόνο στο μπλογκ για να ξεπεράσει το πρόβλημα. Η Dell ξόδεψε 150 εκατομμύρια δολάρια το 2007 προκειμένου να βελτιώσει τα, χωρίς αμφιβολία, προβληματικά τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησής της. Ο πρώην διευθυντής Παραγωγής Dick Hunter εγκατέλειψε το θέμα της συνταξιοδότησης για να ηγηθεί της εξυπηρέτησης πελατών κι έφερε έναν αέρα «βιομηχανικού ζήλου» στη διοίκηση και την αξιολόγηση του έργου. Η επιχείρηση αξιολογούσε τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών υπηρεσιών για τον χρόνο αναμονής ανά κλήση. Ο Hunter συνειδητοποίησε ότι η αξιολόγηση αυτή απλώς τους έδινε κίνητρο να παραπέμπουν τους καλούντες σε άλλα τμήματα, να ξεφορτώνονται δηλαδή όσους υπέβαλλαν το παράπονό τους κάνοντάς τους πρόβλημα κάποιου άλλου... Ποσοστό 45% των πελατών ήταν πιθανότερο να παραπεμφθούν σε κάποιον άλλο· ο Hunter μείωσε το ποσοστό αυτό σε 18%. Ακόμα πιο τρομακτικό ήταν το γεγονός ότι οι 7.000 από τους 400.000 πελάτες της Dell που τηλεφωνούσαν κάθε εβδομάδα παραπέμπονταν σε άλλο υπάλληλο επτά ή και περισσότερες φορές.

Αντί λοιπόν να παρακολουθεί τον χρόνο αναμονής, ο Hunter άρχισε να μετρά τα λεπτά που απαιτούνταν για να λυθεί ένα πρόβλημα. Τώρα ο στόχος ήταν η λύση σε ένα μόνο τηλεφώνημα. Ο Hunter ξεκίνησε ένα πιλοτικό πρόγραμμα που αφορούσε 5.000 επιλεγμένους Νεοϋορκέζους (εάν τα καταφέρεις με αυτούς...), με την ελπίδα ότι θα γίνονταν έμπιστοι σύμβουλοι οι αυθεντίες στην Dell κι όχι πια οι γαμπροί και οι φίλοι... Επέμεινε μάλιστα ότι η Dell ήταν ικανή να έχει απευθείας σχέσεις με τουλάχιστον τους μισούς από τα 20 εκατομμύρια πελάτες της.

Την ίδια στιγμή, οι τεχνικοί της Dell επικοινωνούσαν με τους μπλόγκερ για να λύσουν τα προβλήματά τους. Ολοένα και πιο συχνά, έβλεπα μπλόγκερ να αναρτούν εντυπωσιασμένοι τις αντι-

δράσεις τους όταν ένα δημοσιευμένο παράπονο οδηγούσε σε επαφή με την Dell και τελικά σε λύση. Ο Adam Kalsey έκανε μια ανάρτηση για τα προβλήματα που αντιμετώπισε προσπαθώντας να επανεγκαταστήσει το λειτουργικό σύστημα της Microsoft σε έναν παλιό υπολογιστή της Dell κι έλαβε αμέσως ένα σχόλιο από τον Brad, τον «συνήγορο πελατών» της Dell, που του τα έλυσε όλα αμέσως. Τότε ο Kalsey έγραψε στο μπλογκ του: «Είχα ακούσει από τον Jeff Jarvis ότι η Dell εργαζόταν σκληρά για να αντιστρέψει την εικόνα της φτωχής εξυπηρέτησης πελατών που είχε. Είναι προφανές ότι πραγματικά προσπαθούν να κάνουν κάτι... Πριν από έναν χρόνο συμβούλεψα έναν πελάτη μου να μην αγοράσει hardware της Dell (το έκανε παρά τα όσα του είπα). Τώρα δεν θα μπορούσα να τον συμβουλευτώ να αγοράσει κάτι άλλο εκτός από Dell. Σπουδαία δουλειά, Dell και Brad». Και τώρα, η ομάδα μπορεί να είναι ευχαριστημένη.

Ρώτησα την ομάδα της Dell αν αυτή η αντιμετώπιση ήταν αποτελεσματική, να διορθώνουν τα προβλήματα των μπλόγκερ. Επέμειναν πως ήταν. Όταν οι μπλόγκερ εξηγούσαν τα προβλήματά τους, οι τεχνικοί μπορούσαν να μουν κατευθείαν στο θέμα. Αμφότεροι, πελάτης και εταιρεία, εξοικονομούσαν χρόνο και χρήμα.

Οι δημόσιες σχέσεις της Dell στο Διαδίκτυο βελτιώθηκαν. Από την αρχή του προγράμματος κι έπειτα, σύμφωνα με τους υπολογισμούς της Dell, οι αρνητικές συζητήσεις γύρω από το όνομά της έπεσαν από το 49% στο 22%. Δηλαδή, πριν αρχίσει να παίρνει έκταση το θέμα, οι μισές από τις αναρτήσεις που αναφέρονταν στην Dell ήταν αρνητικές ενώ, μετά, ήταν μόνο το ένα πέμπτο.

Τα διδάγματα που μπορεί να πάρει κάποιος από την ιστορία με την Dell είναι πολλά: Υπάρχει ο κίνδυνος του σχηματισμού όχλου γύρω σου στη στιγμή, αν αντιμετωπίσεις άσχημα τους πελάτες σου· είναι ανάγκη να ακούς και να εμπιστεύεσαι τους πε-

λάτες σου· υπάρχει κέρδος από τη συνεργασία μαζί τους· και η γενναιοδωρία τους είναι η βάση μιας νέας σχέσης – όλα αυτά είναι θέματα που θα επανέλθουν στα παρακάτω κεφάλαια. Αλλά το βασικότερο μάθημα της ιστορίας με την Dell είναι αυτό: Μολονότι εμείς στις επιχειρήσεις λέμε επί χρόνια ότι ο πελάτης ξέρει καλύτερα κι ότι ο πελάτης είναι το αφεντικό, τώρα ήρθε η ώρα που πρέπει να το εννοήσουμε κιόλας. Ο πελάτης έχει τον έλεγχο. Αν δεν πάρει τον έλεγχο ο πελάτης, θα το πληρώσετε πολύ ακριβά.

Η Google δεν είναι απλώς η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην ιστορία, είναι ένας εντελώς νέος τρόπος σκέψης. Ο μαέστρος του Διαδικτύου και πρωτοπόρος blogger Jeff Jarvis επέκτεινε αυτή την προσέγγιση στις επιχειρήσεις και στην κουλτούρα, αποκαλύπτοντας πόσο επαναστατική είναι. Σ' ένα βιβλίο που είναι ταυτόχρονα προφητεία, διανοητικό πείραμα, μανιφέστο αλλά και οδηγός επιβίωσης, ο Jarvis αποδομεί τον μηχανισμό της Google για να ανακαλύψει σαράντα σαφείς και εφαρμόσιμους κανόνες διοίκησης και ζωής μέσα σ' αυτό. Την ίδια στιγμή, φωτίζει τη νέα κοσμοθεωρία της γενιάς του Διαδικτύου: τις προκλήσεις που θέτει, τις καταστροφές που προκαλεί και τις τεράστιες ευκαιρίες που δίνει. Τα ευρήματά του είναι ορθολογικά, ευφάνταστα, πρακτικά και πάνω απ' όλα οραματικά, δείχνοντας πώς θα πρέπει να συμπεριφέρεται ο καθένας – από τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις μέχρι τους απλούς πολίτες – στην εποχή του Google.

Περιλαμβάνεται Επίμετρο του συγγραφέα γραμμένο ειδικά για την ελληνική έκδοση.

ISBN 978-960-501-433-9



9 789605 014339

ΒΟΗΘ. ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ 5433