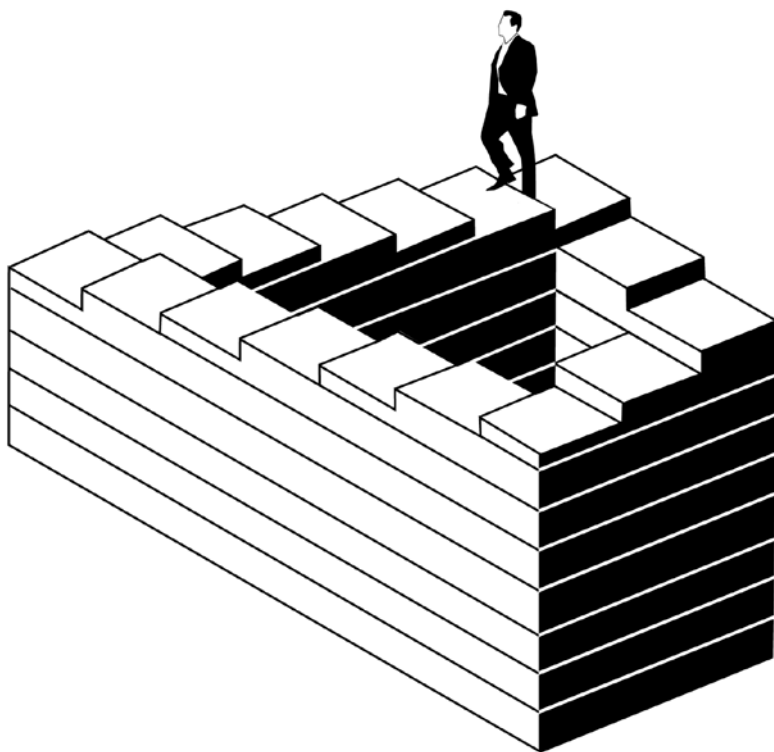


Величайший риск для бизнеса



«Не так важно, где мы находимся,
как то, в каком направлении дви-
жемся».

Нонна Бельдюгина,
маркетолог,
художник-график,
рекламный дизайнер

Вы наверняка слышали знаменитую фразу Генри Форда¹³: «Каждый покупатель может окрашивать свой автомобиль по желанию, если автомобиль черный». Это было сказано про легендарный Ford Model T, который вошел в историю как первый народный автомобиль (рис. 108).



Рис. 108. Автомобиль Ford Model T, также известный как «Жестянка Лиззи» (Tin Lizzie), посадил Америку на колёса

¹³Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

Он оставался в производстве вплоть до 1927 года. За это время его цена упала с 950 до 290 долларов. Время изготовления одного автомобиля сократилось с 12 часов до 1,5. В истории автомобилестроения все эти цифры хорошо известны.

Гораздо менее известен тот факт, что Генри Форд, запустив в 1908 году «Модель Т» в производство, не желал ничего в ней менять. «Жестянку Лиззи» он считал идеальным автомобилем для широких масс. Бизнесмен увольнял инженеров, которые отваживались предлагать какие-либо изменения. Даже если это касалось внешнего облика машины.

В 1912 году вся семья Фордов отдыхала на Британских островах. Один из ведущих конструкторов фирмы воспользовался отсутствием хозяина и создал единственный экземпляр новой модели. Вернувшись из отпуска, Форд был так разъярен самоуправством подчиненного, что лично уничтожил этот прототип. Голыми руками он оторвал двери салона, раз-

**«Каждый покупатель может
окрашивать свой автомобиль
по желанию, если автомобиль
черный»**

бил стекла и как следует попрыгал на крыше и капоте.

В начале 20-х годов стало ясно, что продажи народного автомобиля падают. Сын Форда испортил отношения

с отцом, уговаривая его перейти на новую модель. Наконец, в 1927 году было объявлено, что производство «Модели Т» прекращается.

За 19 лет было выпущено более 15 миллионов таких машин. Этот рекорд был перекрыт лишь в семидесятые годы, когда на дорогах Америки появился «Жук» компании Volkswagen. Если помните, о нём мы уже говорили на страницах этой книги (см. рис. 48).

Когда Генри Форда спросили, почему он все же снял с конвейера «Модель Т», он пожал плечами: «Единственный недостаток этой идеальной машины заключается в том, что ее перестали покупать!». Пока Форд упорствовал, первенство в автомобильной промышленности перешло к корпорации General Motors.

Тем, кто любит читать книги с конца, чтобы побыстрее узнать основную мысль, сразу же дам короткий, как выпад фехтовальщика, ответ. Величайшую опасность для вашего бизнеса представляют не конкуренты. Не кризис. Не изменения в законодательстве. Одним словом, не риски, о которых вы привыкли думать, а их отсутствие. Самый боль-

«Единственный недостаток этой идеальной машины заключается в том, что ее перестали покупать!»

шой риск – это стремление не рисковать совсем. Тот, кто избегает любых рисков, рискует больше всех.

Спротивление каким-либо изменениям в организации бизнеса и его ведении – вот что составляет самый серьезный и самый недооцениваемый риск для предпринимателей.

Что происходит сегодня во многих компаниях? Внешние рыночные условия их работы сильно изменились. Клиентов стало меньше. Заказчики неохотно расстаются со своими деньгами. За каждый проект приходится серьезно бороться. Как отреагировала на это основная масса как руководителей, так и их сотрудников? Честно признаемся, что они продолжают делать то же самое, что и раньше. Только в больших объемах. Либо в меньших.

Самый большой риск – это стремление не рисковать совсем. Тот, кто избегает любых рисков, рискует больше всех.

Торговые представители продолжают делать «холодные звонки». Просто их дневная норма увеличилась. Раньше компания размещала каждый месяц 10 рекламных публикаций на целую полосу в популярном журнале, а сегодня – только пять, причем на полполосы. Участие в выставке уже не такое помпезное. Стенд меньшей площади, меньше и длинноногих красавиц.

Но это та же самая выставка. Тот же самый журнал. Та же самая технология «холодного обзвона».

Стратегию поведения иных руководителей исчерпывающе описывает следующее четверостишие Валерия Брюсова.

«Однажды ошибаясь при выборе дороги,
Они упрямо шли, глядя на свой компас.
И был их труд велик, шаги их были строги,
Но уводил их прочь от цели каждый час!»

Тяжело покидать привычную «зону комфорта». Ох, как тяжело. Вот вам простой мысленный эксперимент. Вы год работаете над созданием собственного бизнеса, который обещает доход в 200 000 долларов с вероятностью 10%. Второй сценарий. Вы честно работаете за гарантированную зарплату и получаете в итоге 15 000 долларов. Что вы выберете?

Каким бы ни был ваш ответ, имейте в виду, что в жизни большинство людей выбирают гарантированные 15 тысяч.

Тяжело покидать привычную «зону комфорта». Ох, как тяжело. Да вы и сами это прекрасно знаете. Хотя несложный математический расчет однозначно показывает, что первый вариант предпочтительнее. Да простят меня математики за такое нахальное утверждение, но, увы, в жизни не всегда есть место логике.

Да, кстати. Это может показаться вам невероятным, но больше всех в итоге рискуют как раз те, которые работают за гарантированную зарплату. Просто их риски не так заметны и отложены во времени.

Я не призываю вас «разрушить до основания» старый мир, завтра же начать свой бизнес или кардинально изменить свою личную жизнь. Но осознать, что привычный порядок ваших действий не единственно возможный, будет полезно для вас и вашей компании.

Подумайте вот над какими вопросами.

- ◆ Сколько способов привлечения новых клиентов вы используете?
- ◆ Сколько из них являются традиционными и общепринятыми для вашей отрасли бизнеса?

- ◆ Какова их эффективность?
- ◆ Какие новые методы поиска клиентов вы применили, например, за последние полтора года?

И, может быть, самый неприятный вопрос.

- ◆ Когда в последний раз вы хоть что-то делали впервые?

Да, вы рискуете всякий раз, когда привносите в свой бизнес изменения. Это вызывает дискомфорт и огромное желание оставить все как есть. По-человечески это очень понятно. И вы решаете не рисковать. Парадокс состоит в том, что как раз в этом случае вы рискуете больше всего.

Самый неприятный вопрос: когда в последний раз вы хоть что-то делали впервые?

Я никогда раньше не публиковался в журнале по психологии бизнеса, в котором впервые высказал идеи этой главы. Но когда главный редактор издания предложил мне написать для них статью, я согласился. Хотя это было совсем не просто. Освоение смежной тематики потребовало как определенных интеллектуальных усилий, так и временных затрат. Но и открыло новые возможности, конечно. Так появился материал, который составил основу этой главы.

То же самое относится и к редакционной политике самого журнала. Ведь можно спокойно работать с теми авторами, которые уже есть. Их немало, они знакомы и проверены. В конечном счете, с ними удобнее сотрудничать. Но редакция приглашает новых авторов, разрабатывает новые темы. Таким образом, идет на определенный риск. Но в долгосрочной перспективе только такой подход и ведет к успеху.

Приведу другой пример из практики нашего агентства и покажу, насколько альтернативные подходы к рекламе, продажам и бизнесу привлекательнее традиционных, «как у всех».



Рис. 109. Торцевая выкладка товара в супермаркете

Один из производителей чая в керамических, деревянных и других упаковках периодически подключался к промоакциям, которые заключались в том, что в супермаркетах товары их участников выкладывались на торцах стеллажей (так называемая торцевая выкладка (рис. 109)).

За счет увеличения потока покупателей, движущегося мимо их продукции (на торцевых пространствах его плотность в пять – десять раз выше), продажи чая выросли. Так поступали и их конкуренты, что снижало общий эффект акции, но все равно не выводило ее из разряда рентабельных.

После тщательного маркетингового анализа бизнеса клиента мы нашли три совершенно новых коммуникационных канала, которые в чайной индустрии никто не использовал. Одно из наших решений было следующим.

Перед Днем учителя мы предложили убедить покупателя в том, что чай в оригинальных упаковках может стать



Рис. 110. Рекламная листовка ко Дню учителя

неожиданной альтернативой традиционным подаркам учителям – цветам, конфетам. Была разработана вот такая листовка (рис. 110).

Конечно, можно было раздавать их перед входом в супермаркет. Но по себе знаю, что далеко не всегда хочется читать то, что нам навязывают. Даже если это оригинально или нестандартно подано. Как же завладеть вниманием покупателей? Размещение POS-материалов в супермаркетах, как правило, запрещено.

Что делать?

Идеальным носителем для наших листовок оказались тележки, которыми пользуются все посетители супермаркета. Вот как это выглядело (рис. 111).

В чем преимущество такого рекламоносителя? Во-первых, в уникально большом времени контакта с потребителем – 1,5–2 часа. Для сравнения, время контакта с на-



Рис. 111. Реклама на колесах стимулирует покупку подарка

ружной рекламой всего 1,5–2 секунды. Далее, наша реклама воздействует не только на человека, катящего тележку, но и на людей, проходящих мимо.

Учтем, что конкурентом нашего клиента являлись не только другие чаи, но и любые товары, подходящие для подарка учителю. Вспомните свой опыт покупателя. В большинстве случаев выбор подарка – это процесс спон-

танный, не правда ли? Поэтому было критически важно вовремя донести до потребителя саму ИДЕЮ нашего чая как подарка. Что может справиться с этой задачей лучше рекламы, размещенной под самым носом покупателя? Особенно если от неё совершенно невозможно отмахнуться.

Особая прелесть этой маркетинговой акции заключается в масштабируемости и минимизации рисков. Для ее проведения выбиралась пара магазинов. Оценивалась доходность предложенного подхода и только после этого наращивалась площадь охвата. Риск, конечно же, все равно существовал. Но цена ошибки при тестировании нового рекламного инструмента укладывалась всего в пару тысяч долларов. Зато в случае успеха доходы могли превысить эту сумму не просто в разы, но на порядки.

Следующий пример показывает, как нежелание рисковать и менять что-либо в подходе к бизнесу привело огромную корпорацию не просто к финансовым потерям, а к самому настоящему банкротству.

В середине XX века американский рынок продаж по каталогам долгие годы делили между собой две крупные компании примерно в равных долях. Они выпускали одинаковые каталоги, предлагавшие примерно одинаковый ассортимент товаров. Они работали с одинаковыми поставщиками, которые предлагали им одинаковые льготные скидки. Поэтому цены на товары тоже ничем не отличались. Объективно предложение одной компании было таким же, как и предложение другой.

Неожиданно у одной компании продажи стали резко расти, а у другой, соответственно, падать. Из-за возросшего объема закупок первая компания добилась дополнительных скидок от поставщиков, в результате чего ее перевес стал необратимым. Через несколько месяцев вторая компания прекратила свое существование.

Далеко не всегда хочется читать то, что нам навязывают. Даже если это оригинально или нестандартно подано.

Что же произошло? Что придумала первая компания?

Все очень просто. Она начала выпускать каталог на полсантиметра меньше, чем прежде. Не добавила некоторую часть бесплатно, как это принято в торговле, а, наоборот, убавила. Её логика была следующей.

Американские домохозяйки складывали оба каталога на журнальные столики в коридоре. Когда каталоги были одинакового размера, то каждый из них имел равный шанс попасть в руки женщине, которая собралась сделать заказ. А если один из каталогов стал меньше? Какой из них окажется сверху?

Таким образом, каталог первой компании стал чаще попадаться в руки потенциального покупателя, и заказы,

Золотоносные хиты могут скрываться в самых разных областях бизнеса – в производстве, в управлении компанией, в маркетинге, в организации продаж. Где угодно.

соответственно, резко выросли. Очаровательная идея, которая мгновенно положила на обе лопатки конкурента.

Кстати, имя компании-победителя известно. И вы его хорошо знаете. Это Sears. Имя ее конкурента сгорело

в костре истории американского бизнеса вслед за самой разорившейся компанией.

Такие неожиданные и золотоносные хиты могут скрываться в самых разных областях бизнеса – в производстве, в управлении компанией, в маркетинге, в организации продаж. Где угодно.

Здесь самое время вспомнить еще одну блистательную историю, которая случилась с Уолтом Диснеем.

Однажды маленький мальчик спросил великого мультипликатора:

– Это вы рисуете Микки Мауса?

Дисней вынужден был признаться, что Микки Мауса рисует не он, а художник.

– Значит, вы придумываете все шутки и забавы?

– Нет, и этого я не делаю. Их придумывает сценарист.

– А! Вы пишете для мультфильмов музыку?

– Тоже нет. Музыка пишет композитор. Все делают другие люди, каждый на своем месте.

Мальчик посмотрел на своего кумира недоуменно.

– Так что же вы делаете, мистер Дисней?

– Я представляю себя пчелкой, которая перелетает с места на место, собирая пыльцу. Я хожу по студии из одного отдела в другой и занимаюсь перекрестным опылением, стимулируя работу каждого. Полагаю, что это и есть мое любимое дело, которым я занимаюсь!

Станьте такой же пчелкой, как и Уолт Дисней.

Заимствуйте идеи, которые вам понравились, у других отделов фирмы. Подсматривайте новые подходы в смежных отраслях. Записывайте приемы, на которые вы обратили внимание. Коллекционируйте их, как в детстве собирали разноцветные камешки и перламутровые ракушки во время прогулок по морскому берегу. Приспосабливайте чужой опыт к собственной ситуации. Адаптируйте его к собственной компании.

Кстати, вы знаете, что Генри Форд, о котором шла речь в начале главы, идею конвейерной сборки автомобиля подсмотрел на мясокомбинате, при обработке мясных туш?

Для развития вашего навыка «перекрестного опыления» приведу еще пару любопытных историй.

Вы когда-нибудь задумывались, зачем рыбам чешуя? Долгое время ихтиологи считали, что чешуя защищает рыбу от трех неприятностей:

от врагов, мелких паразитов и всяческих механических повреждений.

Однако факты говорили о другом. Хищники глотают рыбу целиком и спокойно переваривают её. Мелкие паразиты не буравят костную ткань чешуек, а преспокойно проникают между ними. Ведь каждая чешуйка сидит в мягком карманчике из кожи рыбы.

И последнее: именно рыбы, живущие близко от каменистого дна, да еще в полосе прилива, где каждую минуту их

Идею конвейерной сборки автомобиля Генри Форд подсмотрел на мясокомбинате, при обработке мясных туш.

может волной отбросить на острые выступы, сплошь и рядом имеют недоразвитую, слабую чешую, а то и начисто её лишены. А рыбы, обитающие выше, где их ничего не задевает, кроме потоков воды, – поросли чешуей густо и плотно.

Интересно, правда? Так зачем же рыбам чешуя?

Решение было найдено человеком, далеким от биологии. Им оказался гидромеханик. Он обратил внимание на странную похожесть песчаных барханов пустынь (рис. 112), снежных ветровых заструг (рис. 113) и песчаных гряд речного дна (рис. 114) на рисунок рыбьей чешуи (рис. 115).



Рис. 112. Песчаные барханы в пустыне



Рис. 113. Снежные гребни, наметенные сильным ветром

Вихри воды или воздуха, течение или ветер отрывают песчинки или снежинки и переносят их – по дну реки, по пустыне или по полю. Перемещение продолжается до тех

Как вы думаете, зачем рыбам чешуя?

пор, пока не образуется поверхность, которая меньше всего сопротивляется потоку воздуха или воды. И поверхность эта по множеству своих измеримых параметров поразительно, фантастически повторяет контуры, образуемые микроскопическими валиками чешуи – склеритами.

Какую поверхность легче всего обтекать потоку воды? Интуитивно кажется, что идеально гладкую. Правильно. В гидродинамике именно так раньше и считалось. Но рыба чешуя доказала, что ответ неверный. Идеальный гаситель вихрей – поверхность не абсолютно гладкая, а обдуманно неровная¹⁴.

В качестве домашнего задания узнайте, почему черепица на крышах загородных домов всегда кладется внахлест. Верхний ряд частично перекрывает нижний. Разве только для того, чтобы исключить протекание? Подумайте, как

¹⁴Губерман И. Третий триумвират. М.: Детская литература, 1974.



Рис. 114. Типичный рельеф песчаного дна реки

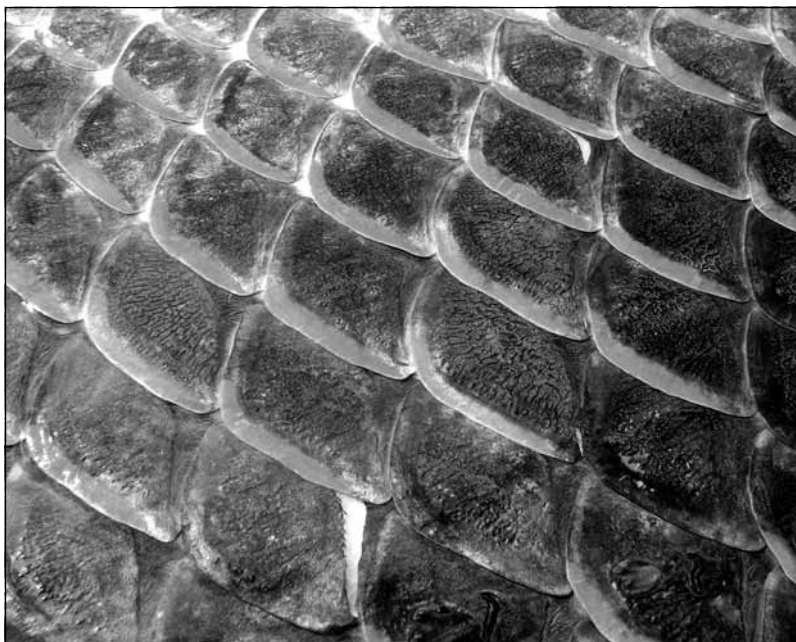


Рис. 115. Текстура рыбьей чешуи, снятая крупным планом

рыбья чешуя может помочь повисить продажи кровельных материалов?

Вторая история о том, как самый обычный ремесленник сделал большое открытие в медицине.

Вот уже несколько десятилетий врачи делят всех людей в отношении риска инфаркта на два типа – А и Б. Люди с психологическим типом А отличаются настроением на соревнование, конкуренцию с окружающими. Они всегда замотаны. Очень серьезно и ответственно относятся к своим обязанностям. Им постоянно не хватает времени.

Идеальный гаситель вихрей – это поверхность не абсолютно гладкая, а обдуманно неровная.

В глубине души «человек типа А» не уверен в себе и потому враждебно относится к окружающим. Такой тип личности не менее опасен для

здоровья сердца и сосудов, чем курение или высокий уровень холестерина в крови.

Люди с поведением типа Б гораздо спокойнее. Они раскованны, благодушны, отчасти даже ленивы. «Бэшники» более дружелюбны. Легче относятся к жизни. Реже попадают в руки кардиологов.

А открыл такую закономерность или, точнее, обратил на нее внимание врачей, обойщик мягкой мебели.

В середине 50-х годов завхоз кардиологического корпуса одной клиники в Сан-Франциско пригласил мастера поменять обивку на креслах, которыми пользовались пациенты. Осмотрев фронт работ, специалист сказал завхозу: «Странные у вас больные.

Кто же так сидит? Смотрите: изношены несколько дюймов спереди каждого сиденья

Какое открытие в медицине сделал простой ремесленник?

и несколько первых дюймов подлокотников. Похоже, что ваши пациенты сидят на самом краешке кресла и ерзают, вцепившись в подлокотники. Такого нет ни в урологическом, ни в неврологическом, ни в хирургическом корпусах!».

Завхоз передал это любопытное замечание главврачу. Тот, правда, не обратил на него особого внимания. И лишь

лет через пять, когда его собственные исследования показали, что стенокардией и инфарктом болеют в основном люди нервные, внутренне напряженные, он вспомнил о метком наблюдении обойщика. Ученый стал проводить специальные тесты. Призвал на помощь психологов и, в конце концов, сформулировал теорию двух типов личности¹⁵.

Тренируйте свою наблюдательность. Экспериментируйте с бизнес-процессами. Ищите новые способы вы-

хода на клиентов. Тестируйте альтернативные идеи. Это не просто выгодно. Такой подход убережет вас от самого большого и самого неразумного риска – риска бездействия.

Кроме того, это очень захватывающее занятие уже само по себе. Погоня за новыми идеями может быть столь же увлекательной, как и охота на кабана по первому снегу

Погоня за новыми идеями может быть столь же увлекательной, как и охота на кабана по первому снегу в подмосковных угодьях.

в подмосковных угодьях.

Займитесь совершенствованием своего бизнеса и наращиванием мускулов риска прямо сейчас. Как? Я рад, что вы спросили.

Повесьте на дверь своего кабинета табличку: «Если вы знаете, как увеличить объем нашего бизнеса, входите немедленно». И посмотрите, что произойдет завтра.

¹⁵ «Наука и жизнь», 1998, №3.