

# Глава 19

После того как нам приносят кофе, я решаюсь поднять вопрос, из-за которого хотел с ними встретиться.

— Я хочу убедить вас в том, что мы не должны продавать мои фирмы.

— Алекс, мы это обсуждали уже не раз, — несколько раздраженно говорит Брендон Труман. — Тема закрыта.

Джим Даути тоже дает мне понять, что он полностью согласен с Бренденом.

— Тема остается закрытой, даже если изменилась ситуация? Послушайте, вы же не настолько недалёковидны.

— Что могло измениться в такой мере? — вопрошает Джим и покровительственным голосом добавляет: — Алекс, пусть все идет своим путем. Это сражение проиграно.

— Дайте мне немного времени, — говорю я, — и я превращу мои фирмы в куриц, несущих золотые яйца.

— И почему ты думаешь, что у тебя это получится? Две недели назад ты совсем не был настроен так оптимистически.

— Я настроен так оптимистически, благодаря вам. Вы...

— На нас можешь не рассчитывать, — смеется Джим, — мы плохие парни.

— Алекс, я думал, я тебе все объяснил, — пытается втолковать мне Брендон. — У нас нет выбора. Финансовое положение UniCo слишком непрочное. Ты нам нравишься. Мы ценим то, что ты делаешь. Но не проси невозможного.

Я жду, пока он закончит, и спокойно продолжаю:

— Вы заставили меня сделать анализ фирм в условиях сегодняшнего конкурентного рынка. Вы сами это начали. Не хотите узнать, что из этого получилось?

— Конечно, хотим, — отвечает Джим. — Но, Алекс, если ты думаешь, что какой-то теоретический анализ заставит нас изменить наше решение, ты более оптимистичен, чем я думал.

— Он не полностью теоретический. Исходная точка весьма практическая — прорыв с типографией, и я могу из него экстраполировать все последующее.

— Мы впечатлены тем, что ты сделал с этой фирмой, — Брендон пытается перевести разговор в более мирное русло. — То, что ты сделал там, граничит с чудом. Ты всерьез считаешь, что сможешь повторить это в I Cosmetics и Pressure-Steam? В их положении нет ничего похожего с типографией.

— И друг с другом, — добавляет Джим.

— Знаю, но я начинаю не с нуля. Я использовал то, что сделал Пит, как руководство к действию и, развив анализ, выстроил общую модель того, как применить это решение для любой фирмы. По этой модели можно легко разработать специфическое решение для любой фирмы.

— Ты на самом деле считаешь, что возможно разработать общую модель того, как взять рынок? — спрашивает Джим Даути.

— Да, — уверенно отвечаю я. — Вот это я и хочу вам показать.

— Любой рынок? Даже если мы не дадим тебе денег и назначим жесткие сроки? — Брендон поражен.

— Зависит от того, что ты имеешь в виду под жесткими сроками, но шести месяцев будет достаточно, — я по опыту знаю, чего фирма может достичь за три месяца. Для многих это совсем ничего, я же считаю: это целая вечность.

— Пожалуй, нужно взять пива.

Толпа обедавших схлынула, и местечко, где мы сидим, опустело. Официант, обслуживавший нас, тоже пропал. Труман идет к бару и вскоре возвращается с запотевшими кружками.

— Отлично. Спасибо, Брендон, — я отхлебываю пива, вытираю рот и приступаю. — Для того чтобы значительно увеличить продажи, мы должны повисить в восприятии рынка стоимость наших продуктов.

— Да, если сможете это сделать, — соглашается Брендон. — Это намного лучше, чем снижать цены.

— Обычно мы считаем, что для того чтобы повисить в восприятии рынка стоимость наших продуктов, мы должны разрабатывать новые, улучшенные продукты.

— Именно так это и указано у нас в «дереве», — соглашается Джим. — И ты знаешь, насколько я против этого подхода. Учитывая огромные вложения и мизерный шанс на успех, это просто не имеет смысла с точки зрения бизнеса. Я всегда говорю: пусть дорогу прокладывают конкуренты. А мы пойдем следом.

— Есть другой путь, — отвечаю ему я. — Путь, который не требует ни вложений, ни высокого риска.

— Ну, ты меня заинтриговал, — признает Джим. — Слушаю внимательно.

— Мы увидим этот альтернативный путь, если посмотрим на то, что сделал Пит. Он не трогал физический продукт. Он улучшил нечто другое.

— Что ты хочешь сказать? — спрашивает Брендон.

Я начинаю объяснять:

— С точки зрения поставщика, продукт — это существующий физический продукт. Такой подход ограничивает нас в возможностях разработки улучшений. А посмотрите на него с точки зрения рынка. С точки зрения рынка продукт — это нечто более широкое. Продукт включает в себя обслуживание, финансовые условия, гарантию... Продукт — это полное предложение.

— Звучит убедительно, — медленно кивает Брендон.

— Это знают все поставщики, — Джим настроен более критически. — Посмотри, какое значение сегодня придается обслуживанию клиентов, выполнению заказов в срок и короткому сроку исполнения.

— И как бы то ни было, — не соглашаюсь я, — когда мы, поставщики, говорим об улучшении продукта, мы инстинктивно переводим это в инвестиции для разработки нового продукта, во вложения в оборудование и в огромные временные затраты. А Пит понял, что улучшение физического продукта не является необходимым для того, чтобы резко изменить восприятие рынком стоимости его продукта.

Он понял, что можно изменить только периферию — ту часть предложения, которая самим физическим продуктом не является. А это, друзья, можно сделать практически без всяких инвестиций и очень быстро.

Джим не впечатлен. Нисколько.

Брендон более тактичен.

— Я двумя руками за, — говорит он. — Однако, Алекс, это имеет какую-нибудь практическую ценность, или это так, только теория? Я хочу сказать, что все это звучит красиво, но есть одна проблема. Каким образом ты узнаешь, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Изменения, которые еще не были внедрены твоими конкурентами?

— Ну, это несложно, — улыбаюсь я. — Давайте я сначала введу вас в курс. Помните, что на самом деле определяет восприятие стоимости

продукта рынком? Не усилия, затраченные на его производство, а выгода, полученная от приобретения этого продукта.

Они кивают. Мы это обсуждали.

— Мы знаем, что существует два вида выгоды: когда добавляется что-то положительное или устраняется что-то отрицательное. Посмотрите на любую рекламу. Посмотрите, как рекламируют машину: «комфортная», «надежная» или «с большой скидкой от производителя». Если подумать, то преимуществом является только комфорт. Все остальное — это устранение негативных элементов. Что такое надежность? Вам надо будет реже отгонять машину на ремонт. Надежность — это не плюс сам по себе. Надежность — это уменьшение тех негативных сторон, которые являются неизбежным следствием приобретения самого продукта. Снижение цены или скидка от производителя, — это то же самое. Оплата — это та негативная сторона, которая является неизбежным следствием приобретения продукта.

— Это разграничение между плюсами и уменьшением негативных сторон довольно интересно, — хмыкает Джим. — А ты это к чему?

— К тому, что вы ставите меня в жесткие временные рамки. Я считаю, что более эффективный способ повысить в восприятии рынка стоимость продукта — это предложить рынку дополнительные преимущества. Но если нам нужны более простые и быстрые улучшения, их можно получить путем устранения негативных сторон. Они прекрасно известны всем клиентам. Их не надо убеждать в том, что эти негативные стороны существуют, так же как и в том, что они хотели бы от них избавиться. Это путь наименьшего сопротивления. И если подумать, это именно то, что сделал Пит. Он начал с того, что решил определить свой рынок как рынок заказчика, поскольку именно заказчики взаимодействуют с ним напрямую. Именно они, если Питу удастся повысить в их восприятии стоимость продукта, смогут отреагировать практически немедленно. После этого он нашел решение основных проблем заказчика. Неудивительно, что восприятие ими ценности предложения Пита резко подскочило.

— Подожди, — Джим не теряет бдительности. — Ты говоришь, что необходимо знать своего клиента и находить решения, удовлетворяющие его потребности.

— Именно.

— Извини, Алекс, — разочарованно говорит он, — но это правило номер один в бизнесе. Каждый изо всех сил старается определить действительные потребности своего клиента и найти для их удовлетворения

решение, которое было бы лучше того, что предлагают конкуренты. Я не вижу в твоих словах ничего нового.

— Нет, Джим. Несмотря на то что каждая фирма заявляет, что она именно так и делает, этого на самом деле не делает почти никто.

— Кажется, я не совсем понимаю, — говорит Джим уже менее категорично.

— Ладно. Скажи мне, каким образом, по твоему мнению, фирмы определяют действительные потребности своих клиентов?

— Деталей не знаю, но они это как-то делают. Я знаю, что они, к примеру, вкладывают хорошие деньги в исследования рынка.

— Отличный пример, — соглашаюсь я. — Только четыре месяца назад мы провели исследование рынка Pressure-Steam. Наш отдел маркетинга представил отчет на двухстах страницах с массой данных. Я могу поспорить, что каждое НЖЯ, с которым сталкиваются клиенты, особенно если это вызвано нами или нашими продуктами, было отражено в таблицах, диаграммах и гистограммах. Масса ориентиров для сравнения, всевозможные перекрестные сопоставления. Ты знаешь, что мы сделали?

— Да, скорее всего, ничего, — говорит он.

— Почти ничего. Мы были очень впечатлены этой работой. Мы даже предприняли шаги для того, чтобы попробовать устранить кое-какие НЖЯ. Но на самом деле этот отчет не показал нам ничего такого, чего бы мы до этого не знали или хотя бы не подозревали.

— Ну и что ты хочешь сказать?

— Я хочу сказать, что ты прав. Каждый старается найти решение для устранения НЖЯ своих клиентов. Но сравни это с тем, что сделал Пит. Разницу видишь?

Я потягиваю пиво и жду, пока они сообразят.

— Конечно, разница есть, — признает Джим. — И немалая. Но я не могу ее оформить словами...

— Это потому, что ты не привык к нашей терминологии. Вся разница в том, что все пытаются найти решение для устранения НЖЯ. А Пит нашел решение для устранения ключевой проблемы, той самой, что вызывает не одно или два НЖЯ, а всю их совокупность.

— Понятно, — говорит Джим. — И у тебя, кажется, есть эффективный инструмент для этого — «дерево существующей действительности». Ты на самом деле продемонстрировал, что можно начать со списка, на первый взгляд, не связанных между собой НЖЯ и закончить ключевой проблемой. Да, это была демонстрация. В жизни не забуду.

А Джим чертовски умен. Я пытаюсь подвести итог:

— Это и есть ответ на вопрос, как узнать, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Брендон, видишь теперь, почему я так уверен, что мы сможем это сделать?

Он все еще не согласен, но выражение его лица уже не такое жесткое.

— Так. Правильно ли я понял твое предложение? — переходит к конкретному разговору Джим. — Ты хочешь начать с исследования рынка для определения НЖЯ.

— Джим, у меня нет времени на исследование рынка. Я вообще считаю, что исследования рынка — это выброшенные время и деньги. Мои люди знают свой рынок, для того чтобы составить довольно представительный список НЖЯ. И даже если бы они его не знали, достаточно встретиться и поговорить с двумя-тремя клиентами, чтобы вытащить на поверхность необходимое количество НЖЯ. Для того чтобы построить добротное «дерево существующей действительности», не нужны все НЖЯ. Как правило, представительной выборки достаточно для того, чтобы определить ключевую проблему.

— Хорошо. Значит, ты собираешься взять НЖЯ своих рынков, построить «дерево существующей действительности» и с его помощью определить ключевую проблему, — Джим делает паузу и вопросительно смотрит на меня.

Я киваю, и он продолжает:

— А потом ты собираешься посмотреть, что ты сможешь изменить, и не в физическом продукте, а в самом предложении в целом, чтобы найти более эффективное решение ключевой проблемы рынка. Довольно интересно.

— Интересно? Да это гениально! — одобрительно хлопает ладонью по столу Брендон.

Я откидываюсь на спинку стула и принимаюсь за пиво. Они присоединяются. Помолчав, Джим спрашивает:

— Ты уверен, что ничего не упустил? Что не просмотрел чего-нибудь, что может по тебе больно ударить?

— Хороший вопрос, — говорю я. — Давайте-ка я растолкую поподробнее. Все знают, что, если устранить большинство проблем, с которыми человек сталкивается, его поведение может измениться. А здесь мы говорим о решении ключевой проблемы, о том, что устранит многие НЖЯ. Соответственно, логично ожидать, что поведение рынка изменится. Где гарантия того, что эти перемены будут в нашу пользу? Кто сказал, что

изменения не ударят бумерангом по нам и в итоге мы не окажемся в еще более плачевном состоянии, чем до того?

— Хорошие вопросы, — замечает Брендон. — Но я считаю, что при любых переменах какой-то риск есть всегда. И его нужно принять.

— Определенный уровень риска неизбежен, — соглашаюсь с ним я. — Но я слишком заиклен на том, чтобы постараться уменьшить риск настолько, насколько возможно. К тому же у нас для этого есть прекрасный механизм. Понимаете, сразу, как только мы построили «дерево существующей действительности», мы четко видим все стоящие за ним причинно-следственные связи. Что мы делаем потом — представляем себе, что запускаем наше новое предложение и логически предсказываем, каким образом это скажется на клиенте. Другими словами, мы строим «дерево будущей действительности» рынка.

Судя по всему, они понимают, о чем я говорю.

— И после этого мы переходим к очень эффективному приему, которым, к сожалению, пользуются необоснованно часто. В нашей фирме, как и в любой другой, нет недостатка в людях, чья инстинктивная реакция на любое предложение выражается в «Да, но». Маленькое «да» и большое «но». Итак, мы берем наше «дерево будущей действительности» и рассылаем его по возможности по всем отделам с просьбой сделать критические замечания.

— Уж их вы получите. Тоннами, — смеется Джим.

— Очень важно не отмахнуться ни от одного серьезного замечания. Каждое из них — это жемчужина, потому что, если мы отнесемся к ним серьезно, если мы запишем каждое такое замечание в виде «негативной ветви», мы сможем определить все то, что может пойти не так, как надо.

— И массу того, что не может, — с усмешкой добавляет Брендон.

— После этого «негативные ветви», ведущие к реальной опасности, должны быть отсечены. Это значит, что мы должны разработать предложение с учетом проведения дополнительных действий, которые почти наверняка гарантируют, что идентифицированные негативные последствия не будут иметь места.

— Да, умно. Таким образом, если это сработает, вы сможете выстроить отличное предложение, которое значительно увеличит ваше конкурентное преимущество. Алекс, сколько времени у вас займет этот процесс?

— Не знаю. Думаю, меньше месяца. Мне нужно будет какое-то время, чтобы все это запустить в действие и получить заказы.

— За заказы! — поднимает свою кружку Джим. Мы тянемся к своим кружкам. Но они пусты. Тогда Джим поднимает свой стакан с водой. Мы делаем то же самое.

— Алекс, а что насчет сегментирования рынка? — интересуется Джим. — Насчет той красивой идеи, которая получилась из нашего «дерева существующей действительности»? Ты собираешься ее использовать?

А они многому научились, благодаря нашему «дереву».

— Может быть, не с самого начала. Но я, определенно, это использую.

— Идея была в том, чтобы сегментировать рынок, изначально кажущийся однородным, а не просто стараться проникнуть в ниши. И ты знаешь, как это сделать? Как вызвать это разграничение? — безжалостно продолжает атаку Джим.

— Думаю, что да.

— И как? — они опять берут меня в тиски.

— Вообще-то, это довольно просто.

Это, наверно, просто. Но как это объяснить, чтобы было понятно?

— По сути дела, это производная от того, о чем мы говорили. Видишь ли, Джим, мы оставили открытым вопрос: что является рынком фирмы? Рынок ведь можно определить по-разному. Можно сказать, что рынок — это человек, с которым мы непосредственно взаимодействуем. Или что рынок — это фирмы, которым наша фирма продает свой продукт. Или что это фирмы, которые покупают у тех фирм, кому мы продаем. Или можно пойти еще дальше и определить рынок как конечного потребителя. Я предполагаю, что возможно сделать анализ каждой ступени. И чем ближе мы будем подходить к потребителю, тем более действенные решения мы сможем разработать. Конечно, воплощение этих решений потребует более интенсивной вовлеченности различных сторон. Мы должны будем убедить промежуточные звенья в необходимости сотрудничества.

Кажется, они потеряли нить. Пожалуй, мне лучше быстро ответить на вопрос Джима.

— Очень важный вопрос — сколько «деревьев существующей действительности» нам надо построить, если мы обслуживаем два различных рынка. Как вы думаете?

— Наверное, два, — решает принять участие в обсуждении Брендон.

— А если эти два рынка перекрывают друг друга? Другими словами, если неясно, где заканчивается один рынок и начинается другой?

— Думаю, все равно два.

— А что если в одном рынке мы видим две группы клиентов, разница между которыми только в том, что одна группа имеет те же НЖЯ, что и другая группа, но в довершение к этому имеет свои собственные НЖЯ? Что тогда?

— Интересно, что ты разграничиваешь рынки по их НЖЯ. Но я отвечу: все равно два.

Джим кивает в знак согласия.

— А я думаю, это было бы ошибкой. Давайте посмотрим таким образом. Если мы построим только одно дерево, но с разграничением между двумя группами в соответствии с их НЖЯ, мы сможем разработать наше предложение таким образом, чтобы оно состояло из двух компонентов. Один будет предлагать решение для устранения всех НЖЯ, а другой — для устранения дополнительных НЖЯ. Поскольку изменения производятся на периферии, а не в самом физическом продукте, мы, скорее всего, будем смотреть на наше предложение как на один продукт. Но посмотрите на него глазами рынка. Для группы с дополнительными НЖЯ расширенное предложение имеет намного большую ценность. И они будут готовы заплатить более высокую цену.

— Хитро, Алекс. Так вот как ты собираешься провести сегментирование.

Джим, похоже, доволен моим ответом. Наконец-то.

— Недурно! — продолжает Брендон одобрительно кивать.

Я решаю, что пришло время для прямой атаки:

— То есть это значит, что вы не будете трогать мои фирмы?

— Ты все-таки настаиваешь на том, чтобы мы прекратили заниматься их продажами?

— Да. По крайней мере на какое-то время.

— Алекс, будь реалистичен, — опять переходит Брендон на покровительственный тон. — Твой план очень нетрадиционен, и мы двумя руками за него. Но не говори, что ты не заметил в нем слабых сторон. Во-первых, где гарантия того, что, когда ты закончишь анализировать рынок, то не обнаружишь, что ты и твои конкуренты уже пытаетесь решить ключевую проблему рынка? Во-вторых, даже если окажется, что вы этого не делаете, где гарантия, что ты сможешь найти решение этой ключевой проблемы? Может оказаться, что она не будет иметь отношения к твоему предложению. В-третьих, даже если она и будет иметь отношение к твоему предложению, кто тебе сказал, что ты сможешь воплотить изменения, которые смогут оказать необходимое воздействие?

А что если необходимые изменения за пределами твоего контроля или требуют глобальных изменений в самом продукте?

Теперь я понимаю, почему Брендон занимает такое влиятельное положение. Я точно не смог бы вот так с ходу подметить все слабые стороны. Впечатляюще!

— Это совсем не означает, — продолжает он, — что мы считаем, будто у тебя нет шанса на успех. Возможно, тебе удастся это сделать. Твоя типография — это как раз пример того, что такое иногда случается.

— Тогда, может, рискнете? Если у меня есть шанс, а вы не дадите мне времени, может статься, что вы продадите золотые рудники за гроши.

— Никто не отнимает у тебя твоего шанса, — говорит Джим. — Значит, так. В ближайшем будущем активно заниматься продажей твоих фирм мы не будем. К тому времени ты уже будешь знать, работает твой план или нет. В любом случае держи нас в курсе. Если окажется, что вы сможете найти эффективное решение ключевой проблемы рынка, мы будем знать, что делать. У нас не было проблемы с тем, чтобы изменить решение по типографии. Точно так же проблем не возникнет, если ты найдешь решение для других фирм.

— Это верно, — поддерживает его Брендон. — Только не забывай держать нас в курсе. Неплохая работа, Алекс. Отличная работа.

Нет, время было потрачено не зря. Ни эта встреча, ни та кропотливая работа, которую мы проделали, чтобы разработать идеи, которые я им предложил. Теперь все зависит от нас. Если мы продолжим использовать «мыслительные процессы» и претворим в жизнь решения, разработанные на основе здравого смысла, мы непременно выиграем.

Я не боюсь тех слабых сторон, о которых говорил Брендон. Мы их отлично знаем, мы сами определили их в процессе анализа. Я думаю, мы знаем, и как с ними справиться.

Сделать анализ было непросто. Построение логических деревьев — это кропотливая и временами нудная работа. Все яркие моменты открытий замурованы в сухом «если... то...». Мы с Доном не поднимали головы два дня, чтобы прийти к таким очевидным теперь заключениям. Я до мельчайших деталей помню, как это происходило.