

Ч А С Т И Н А I

СВІТ,

ЯКИЙ

НЕ ПОЧИНАЄТЬСЯ

З ЧОМУ

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купити книгу на сайті kniga.biz.ua

ПРИПУСТИМО, ЩО ВИ ЗНАЄТЕ

Одного холодного січневого дня сорокатрирічний чоловік склав присягу, вступаючи на посаду голови уряду своєї країни. Поруч стояв його попередник, генерал, який п'ятнадцять років тому командував збройними силами у війні, в якій Німеччина зазнала поразки. Молодий лідер був вихований як ревний римо-католик. Наступні п'ять годин він споглядав парад на свою честь, а загалом святкування тривало до третьої ранку.

ВИ ЗНАЄТЕ, про кого мова, чи не так?

Це було 30 січня 1933 року, і я розповідаю про Адольфа Гітлера, а не, як багато хто міг би подумати, про Джона Кеннеді.

Проблема в тому, що ми зазвичай робимо припущення. Ми виснуємо про довколишній світ, нерідко виходячи з неповної чи неправдивої інформації. Ось і ця інформація була неповною. Багато хто, читаючи ці рядки, був переконаний, що мова про Джона Кеннеді, доки я не додав одну нібито незначну деталь: дату.

Це важливо, оскільки наші припущення або те, що ми сприймаємо як істину, впливає на нашу поведінку. Ми ухвалюємо рішення на основі того, що, *на нашу думку*, ми знаємо. Не так давно більшість людей вважала, що земля пласка. Ця, здавалося б, очевидна істина визначала поведінку. Дослідити, так

це чи ні, мало хто брався — люди боялися, адже якщо заїхати надто далеко, то можна впасти з краю землі. Тому зазвичай люди не вирушали у далекі мандрівки. І лише після того, як була відкрита одна малесенька деталь — те, що земля кругла, — поведінка людей змінилася. Після цього відкриття європейські країни почали споряджати експедиції у далекі краї, на інший бік планети. Були прокладені торгові шляхи; почалася торгівля прянощами. Нові ідеї, наприклад, у математиці, доволі швидко ширилися по світу, і це відкривало шлях для впровадження інновацій та технічного прогресу. Виправлення одного неправдивого припущення дало можливість людству рухатися вперед.

А тепер розгляньмо, як створюються підприємства та ухвалюються рішення. Чи й справді ми знаємо, чому одні підприємства досягли успіху, а інші — ні, чи ми просто робимо припущення? Несуттєво, яким є ваше означення успіху — досягти певної вартості ваших акцій, заробити певну суму грошей, вийти на цільове значення виторгу або прибутку, зробити ваш товар дуже популярним, створити власну компанію, нагодувати бідних, обійняти високу державну посаду — шляхи, якими ми йдемо до своїх цілей, дуже подібні. Дехто з нас просто діє навмання, однак більшість усе ж намагається принаймні спиратися на якісь дані, щоб ухвалити обґрунтоване рішення. Іноді такий процес збору інформації є формальним — скажімо, проведення опитувань чи обстеження ринку. А часом він має неформальний характер: ми просимо наших друзів і колег дати пораду або аналізуємо власний досвід, щоб оцінити перспективи. Несуттєво, на що саме ми спираємося чи які наші цілі, — ми всі хочемо ухвалювати обґрунтовані рішення. Мало того: ми всі хочемо ухвалювати *правильні* рішення.

Однак нам відомо, що не всі рішення виявляються правильними, незалежно від обсягу даних, на які ми спираємося. Іноді наслідки неправильних рішень мізерні, а іноді вони можуть бути катастрофічними. Яким би не був результат — рішення ми увалюємо на основі нашого сприйняття світу, яке насправді може бути викривленим. Так само, як багато хто з читачів був певен, що на початку цього розділу я веду мову про Джона Кеннеді. Ви були переконані, що маєте рацію. Могли б навіть побитися об заклад — ось приклад поведінки, що ґрунтується на припущенні. Ви були певні, доки я не подав крихітну деталь — дату.

На основі хибних припущень ухвалюють не лише погані рішення. Часом, коли все гаразд, ми думаємо, що знаємо, чому так відбувається, — але чи так це насправді? Те, що ви отримали бажаний результат, не означає, що можете повторити його знову і знову. Один із моїх друзів інвестує певну суму власних грошей у цінні папери. Коли покупка вдала, то це завдяки його розуму та вмінню вибрати саме ті цінні папери, які потрібно. Принаймні так він каже. Але коли він втрачає гроші, то завжди звинувачує ринок. Я не маю

претензій до жодної з логічних ліній — однак або його успіхи і провали залежать від його вміння чи невміння передбачувати, або вони залежать від талану чи неталану. Але не може бути і одне, й інше.

Отже, як ми могли б досягнути того, щоб усі наші рішення спричинялися до найкращих результатів роботи — і щоб ми могли відстежувати всі процеси, на які ці рішення спираються? Логіка підказує, що для цього слід оперувати якнайбільшим обсягом інформації. Але ж саме це ми й робимо. Ми читаємо книжки, беремо участь у конференціях, слухаємо поради фахівців по радіо та розпитуємо друзів і колег — і все це для того, щоб знайти для себе відповіді на запитання «що робити?» та «як діяти?». Проблема в тому, що всі ми переживали ситуації, коли нібито була вся необхідна інформація, та ще й багато добрих порад, однак при цьому все йшло не так, як слід. Або все йшло добре, але недовго, — а тоді ставалося щось, чого ми не могли передбачити. Коротка заввага для тих із вас, хто правильно здогадався, що на початку розділу мова йде про Адольфа Гітлера: усі деталі однакові і для Гітлера, і для Кеннеді, у цьому контексті міг бути будь-хто з них. Слід бути обережним щодо того, про що ви думаєте, боцімто знаєте це. Ви ж бачите: припущення, навіть якщо вони видаються обґрунтованими, можуть спрямувати нас хибним шляхом.

Інтуїтивно ми це розуміємо. Ми свідомі того, що навіть коли спираємося на цілу гору інформації і добрих порад, а все йде не так, як очікувалося, — то це, певно, тому, що ми щось проґавили — хоч би й маленьку але вкрай важливу деталь. У таких випадках ми повертаємося до джерел, можливо, шукаємо якісь нові спрчинки і намагаємося знайти нові шляхи розв'язання проблеми. І весь процес починається заново. Більший обсяг даних, однак, не завжди допомагає — особливо якщо весь процес розпочався з хибного припущення. Є інші чинники, які слід розглянути, чинники, які існують поза нашим раціональним, аналітичним, голодним до інформації мозком.

Іноді буває так, що інформації у нас недостатньо або ми вирішили не зважати на певні поради чи наявні відомості, а просто йшли вперед, покладаючись на власну інтуїцію, — і все складалось як слід, ба навіть краще, ніж очікувалося. Це балансування між інтуїцією та раціональним способом ухвалення рішення є доволі некепською моделлю того, як ми ведемо бізнес або як поводимось у житті. Можемо й надалі усебічно аналізувати всі можливі варіанти за кожним напрямком, — але, зрештою, маючи добрі поради та переконливі аргументи, не посуваємося далі тої точки, з якої почали: як пояснити або як вибрати спосіб дії, який давав би бажаний повторюваний результат. Що слід зробити для того, щоб «поцілити в яблучко»?

Є дивовижна історія про групу виконавчих директорів американських компаній-автовиробників, які поїхали до Японії, щоб познайомитися з тим, як на японських заводах працює складальний конвеєр. На завершальному

етапі складання авто припасовувалися дверцята — так само, як і на американських конвеєрах. Але чогось бракувало. У Сполучених Штатах робітник мав узяти гумовий молоток і простукати ним по периметру дверцят, щоб переконатися, що вони чітко сіли у паз. В Японії цього, здавалося, ніхто не робив. Здивовані американські гості запитали, на якому етапі складання автомобіля проводиться перевірка правильності встановлення дверцят. Їхній японський гід зніяковіло усміхнувся: «Ми пересвідчуємося в тому, що дверцята допасовуються ідеально, ще на етапі проектування». На японському автозаводі не вивчали проблеми і не збирали інформації, щоб на основі її аналізу знайти найкраще рішення, — вони від початку спроектували бажаний результат. Якби цього результату не було досягнуто, це означало б, що хибне рішення ухвалене на початку процесу.

Зрештою, дверцята і американських, і японських автомобілів на виході зі складального конвеєра були припасовані ідеально. Єдина відмінність: японці не мали потреби в окремому працівникові, який би пересвідчувався в цьому за допомогою гумового молотка, та й потреби закуповувати гумові молотки не мали. Але важливіше те, що дверцята японських автомобілів слугували довше і, очевидно, навіть мали надійніші структурні характеристики, коли траплялися аварії. А все через те, що від початку був продуманий і розроблений досконалий технічний проект дверцят. Використання гумових молотків на американських складальних лініях — це метафора певного розуміння управлінського процесу: коли особа чи організація отримує результат, який не відповідає запланованому, вона вдається до низки ефективних короткострокових тактичних кроків, аж доки не досягне бажаного результату. Але наскільки структурно надійними будуть такі рішення? Чимало організацій функціонують у світі матеріальних цілей і застосовують гумові молотки для їх досягнення. Однак ті, що досягають більшого, ті, що отримують більше, маючи менше людей та менші ресурси, ті, що розширюють свою сферу впливу, створюють продукцію та будують компанії або набирають людей на роботу точнісінько за тим планом, який був накреслений від початку. Навіть при тому, що результат може здаватися такими самим, великі лідери вбачають цінність у чомусь, чого ми не добаваємо.

Будь-яка вказівка, яку ми даємо, будь-який напрям дій, який ми визначаємо, будь-який результат, якого ми прагнемо, починається з одного й того ж: із ухваленого рішення. Хтось вирішує припасовувати дверцята вручну, — а хтось від початку добирає зовсім іншого способу. І хоча обидва підходи можуть за короткий термін дати схожі результати, однак саме те, чого ми не добаваємо, робить довгостроковий успіх більш передбачуваним лише для одного способу дії. Успіх буде на боці того, хто збагнув, що дверцята мають ідеально допасовуватися, бо вони ідеально спроектовані, а не тому, що в кожному конкретному випадку їх механічно налаштовують.

БАТОГИ І ПРЯНИКИ

М А Н І П У Л Ю В А Т И Ч И Н А Д И Х А Т И

СЬОГОДНІ НА РИНКУ навряд чи знайдеться продукт чи послуга, якої не можна було б купити в іншого продавця чи постачальника приблизно за таку само ціну, такої само якості, за такого само рівня обслуговування та із приблизно такими само характеристиками. Якщо ви й матимете перевагу новатора, то за кілька місяців напевне її втратите. Якщо ви запропонуєте якусь новинку, то дуже скоро хтось інший вийде на ринок із подібним або навіть кращим продуктом.

Але якщо ви поцікавитесь у підприємців, чому їхні клієнти є саме їхніми клієнтами, то більшість скаже вам, що це завдяки високій якості, відмінним характеристикам, ціні або обслуговуванню, притаманним саме їхній продукції. Дивовижний результат. Якщо компанії не знають, чому їхні клієнти є саме їхніми клієнтами, то дуже ймовірно, що вони і не знають, чому їхні працівники працюють саме у них.

Якщо більшість компаній справді не знає, чому їхні клієнти є саме їхніми клієнтами або чому їхні працівники працюють саме в цих компаніях, — то як вони можуть знати, яким чином привабити нових клієнтів та зробити працівників справді відданими компанії? Річ у тім, що більшість підприємців

нині ухвалюють рішення на основі низки не всебічних або, ще гірше, геть хибних припущень щодо того, що є визначальним рушієм їхнього бізнесу.

Є лише два способи впливати на поведінку людей: ви можете ними маніпулювати — або ж надихати. Коли я кажу «маніпулювати», це не конче має негативні конотації; навпаки — це дуже поширена і доволі дієва тактика. Насправді багато хто з нас користується нею ще з дитинства. «Я буду твоїм найкращим другом» — дуже ефективна тактика ведення перемовин, яку застосовують багато поколінь дітей, щоб отримати щось бажане від своїх однолітків. І, як скаже вам кожна дитина, яка віддала свою цукерку, сподіваючись отримати нового найкращого друга, — ця тактика працює.

У різних сферах — від бізнесу до політики — маніпуляція активно застосовується в усіх формах реалізації продукції та маркетингу. Нагадаємо приклади типової маніпуляції: зниження цін; проведення акції; використання почуття страху, тиску середовища або сигналів, які породжують бажання купити певну річ; а також обіцянка того, що новинка покращить ваше життя — чи то покупка, чи голосування на виборах та підтримка певного кандидата. Коли у компанії немає чіткого розуміння того, чому їхні клієнти є саме їхніми клієнтами, вона мусить якомога частіше вдаватися до маніпулювань, щоб досягнути того, що їй потрібно. І на це є причина. Маніпуляції працюють.

Ц І Н А

ЧИМАЛО КОМПАНІЙ не надто охочі грати в «цінову гру», але вони вдаються до цього, бо добре знають, що така гра ефективна. Така ефективна, що іноді спокуса може бути нездоланною. Небагато знайдеться фірм, які в ситуації, коли є можливість отримати велике замовлення, не знизять ціну, щоб укласти таку угоду. Несуттєво, як вони обґрунтують це для себе чи своїх клієнтів, — ціна є дуже ефективною маніпуляцією. Знизьте ціну на достатню величину — і купуватимуть у вас. Ми спостерігаємо це явище наприкінці сезону, коли проводять розпродажі й ціни зменшують до такого рівня, щоб увесь товар розійшовся. Знизьте ціну на достатню величину — і полиці магазинів дуже швидко спорожніють, щоб прийняти продукцію нового сезону.

Однак «цінові ігри» можуть дорого коштувати і створити для компанії серйозну дилему. Для продавця продаж на підставі ціни має таку само дію, як героїн. Короткострокова вигода фантастична, але що частіше ви вдаєтеся до такого трюку, то важче стає позбутися цієї звички. Щойно покупці звикають платити нижчу за середню ціну за товар або послугу, дуже важко буде їх примусити платити більше. А продавці, стикаючись із необхідністю дедалі більше знижувати ціни, щоб витримувати конкуренцію, отримують дедалі менший прибуток. Це примушує продавати все більше й більше

товару, щоб компенсувати втрату прибутку. І найшвидше це можна зробити, знову ж таки, за допомогою ціни. Саме так працює спіраль залежності від зменшення ціни. У світі наркотиків це має назву «барахло». У світі бізнесу це зветься товарами споживання. Страхування. Домашні комп'ютери. Послуги мобільної телефонії. Будь-яка кількість упакованих товарів. Список товарів споживання, створених ціновою грою, не має кінця. Практично за будь-яких умов компанії, які вимушені вважати свою продукцію товарами споживання, приймають умови цієї гри. Я не можу стверджувати, що суттєве зниження ціни не є абсолютно законним способом ведення бізнесу; складність полягає в тому, щоб зберігати рентабельність.

Wal-Mart*, здається, є винятком із цього правила. Їм вдалося побудувати феноменально успішний бізнес, граючи у «цінову гру». Але вони також заплатили високу ціну. Завдяки масштабності мережі компанії Wal-Mart вдалося уникнути притаманних ціновій стратегії негативних наслідків, однак зацикленість компанії на тому, що «ціна — понад усе», закріпила за нею скандальну славу та завдала шкоди її репутації. І всі скандали, пов'язані з цією компанією, виникали через її спроби зменшити витрати, щоб можна було запропонувати такі низькі ціни.

Ціна завжди чогось вартує. Питання у тому, скільки ви готові заплатити за гроші, які заробляєте?

А К Ц І Ї

У GENERAL MOTORS (GM) абсолютно чітка мета: очолити американську автомобільну галузь, завоювавши якомога більшу частку ринку. В 1950-х роках у Сполучених Штатах можна було вибирати з-поміж чотирьох виробників автомобілів: GM, Ford, Chrysler та AMC. До того, як зарубіжні виробники автомобілів увійшли на американський ринок, GM домінувала. За нових умов конкуренції, як і можна було очікувати, стало важче зберігати провідні позиції на ринку. Немає потреби покликатися на статистику, щоб пояснити, як змінилася автомобільна галузь за останні п'ятдесят років. Але General Motors протягом усього минулого століття зберігала високі темпи розвитку і своє домінування на ринку.

Однак починаючи з 1990-х років частка компанії Toyota на американському ринку зросла більш ніж удвічі. До 2007 року цей показник зріс до 16,3 відсотка із 7,8. Протягом того самого періоду частка General Motors на американському ринку значно зменшилася: з 35 відсотків у 1990 році до 23,8 у 2007. А на початку 2008 року сталося те, що раніше годі було й уявити:

* Мережа однотипних універсальних магазинів, де продають широкий асортимент товарів за цінами нижче середніх — Прим. перекл.

американські споживачі купили більше імпортних автомобілів, ніж виготовлених у США.

Починаючи з 1990-х років, в умовах шаленого конкурентного тиску з боку Японії, GM та інші американські автовиробники спромоглися виробити стимули, які мали допомогти їм утримати їхні дедалі менші частки ринку. За підтримки широкої рекламної кампанії GM, наприклад, запропонувала покупцям її автомобілів і вантажівок грошові стимули — від 500 до 7000 доларів. Протягом тривалого часу такі акції давали неперевершений результат. Продажі GM знову пішли вгору.

Але у довгостроковій перспективі ці стимули лише сприяли стрімкому зменшенню прибутків компанії GM і завели її у глибоку яму. У 2007 році компанія втрачала 729 доларів на кожному автомобілі, значною мірою завдяки стимулам. Усвідомивши, що ця модель не забезпечує стабільного розвитку, GM оголосила, що вона зменшуватиме суму грошей, які повертатиме покупцям, і після цього обсяг продажів різко скоротився. Немає грошей — немає покупців. Автомобільна промисловість дуже швидко зробила клієнтів «залежними» від отримуваних від компанії грошей за придбання автомобіля, формуючи в них уявлення про те, що такої речі як повна ціна немає.

Будь-яка акція — чи то «два за ціною одного», чи «всередині безкоштовний подарунок» — напрочуд звична маніпуляція, тож ми нерідко забуваємо, що об'єктом цієї маніпуляції саме ми і є. Наступного разу, коли вам буде потрібно придбати, скажімо, цифровий фотоапарат, звернуть увагу на те, як ви ухвалюєте рішення про покупку. Ви знайдете два-три фотоапарати з потрібними вам характеристиками — розмір, кількість мегапікселів, ціна, відома назва компанії-виробника. Але, можливо, одна з цих компаній проводить акцію — безплатний футляр чи безплатна карта пам'яті. За умови, що характеристики фотоапаратів приблизно однакові, саме цей бонус іноді переважає шальки терезів. У світі стосунків із корпоративними клієнтами акції мають назву «додана вартість». Але принципи лишаються ті самі — дати щось безкоштовно, щоб зменшити ризики так, аби справу мали з вами. І так само, як ціна, акція працює.

Маніпулятивний характер акцій так ґрунтовно вкоренився в роздрібній торгівлі, що один із його принципів навіть отримав спеціальну назву — breakage. Breakage вимірює відсоток клієнтів, які не скористалися запропонованою в акції перевагою, а натомість купили товар за повну ціну. Це, як правило, трапляється, коли покупці не хочуть морочитися, щоб отримати свої знижки — цей процес навмисне ускладнюють або роблять його незручним, щоб збільшити імовірність помилок чи невиконання клієнтом встановленої процедури, аби кількість тих, хто не скористався акцією, була великою.

Щоб отримати знижку при купівлі, від клієнтів, як правило, вимагається надіслати копію чека, вирізати код із упаковки та ретельно вписати у форму