

ГЛАВА 7

ЕШЬ КАК ПТИЧКА, НАВАЛИВАЙ КАК СЛОН

Определите, что сегодняшний потребитель хочет, а сегодняшний продавец выставляет в небольших лавочках подарков, магазинах игрушек, книжных лавках, галантерейных отделах супермаркетов. Сравните с тем, что вы видите в специализированных магазинах массовых продаж: бакалеях, супермаркетах со сниженными ценами, Kmart, Von's, Wal-Mart и др. Узнайте у людей, чего они не находят в магазинах. В разработке каких продуктов они заинтересованы, в каком формате и по какой цене.

*Из заявки о трудоустройстве
на должность разработчика продукта
в Hallmark Cards*

ЕСТЬ КАК ПТИЧКА? НАВАЛИВАТЬ КАК СЛОН?

Если кто-нибудь говорит вам, что вы едите как птичка, это означает, что вы едите немного. В то же время в соотношении с весом своего тела птицы едят много. Например, странствующая колибри ежедневно съедает пищи в 50% своего веса. (Если вы парень весом в 200 фунтов, представьте, что съедаете 100 фунтов пищи каждый день!)

Вполне вероятно, что ни от кого вам не доведется услышать, будто вы наваливаете как слон, потому что слон наваливает 165 фунтов в день. Читая все это, вы, очевидно, думаете: «Парень ударился в крайне странные рассуждения. Неудивительно, что у Apple было столько проблем». Однако в этих фактах из области биологии содержится два серьезных послыла для революционеров.

Во-первых, успешный революционер неустанно находится в поиске, приобретает и впитывает знания об индустрии, потребителях и конкуренции. Вы делаете это, пожимая руки своим покупателям, посещая семинары и торговые презентации, читая журналы и просматривая Интернет.

Во-вторых, вам необходимо распространять большой объем информации, которую вы приобрели, — наваливать как слон. Это означает делиться информацией и открытиями со своими сотрудниками-единомышленниками, а иногда даже со своими конкурентами.

ПРАВИЛА ПИТАНИЯ

Кардиологи из Сан-Франциско Мейер Фридман и Рэй Розенман первыми сопоставили соревновательное, сверхактивное, нетерпеливое и озлобленное поведение и сердечно-сосудистое заболевание. Эти характеристики в настоящее время определяемые как тип поведения А, находятся в сильной корреляционной связи с риском сердечных заболеваний.

В середине пятидесятых годов Фридман и Розенман обнаружили, что на мебели в их приемной неожиданно стали появляться странные следы: передняя поверхность сидений и подлокотники постоянно были исцарапаны. Это заставило обивщика задать вопрос: «Что, черт побери, не так с вашими пациентами? Обычно люди не доводят кресла до такого состояния».

Будь это совершенный аварийский мир, Фридман и Розенман остановились бы и проанализировали любопытное открытие. В приемных врачей других специализаций пациенты не исцарапывали подлокотники кресел. Этому должно было существовать объяснение.

Увы, Фридман признался, что не обратил никакого внимания на то, что сказал обивщик. Ничего не происходило, пока спустя приблизительно пять лет официальное исследование не обнаружило связь между типом характера и риском возникновения сердечно-сосудистой болезни¹. Только тогда Фридман вспомнил о наблюдении обивщика. А если бы Фридман ел подобно птице, он смог бы заметить связь между изодранной людьми обивкой и присутствием кардиологического заболевания на много лет раньше.

Этот пример иллюстрирует первое правило питания (это также иллюстрировал пример с открытием Роем Планкеттом тефлона в Главе 1):

Всегда исследуй причину чего-либо неожиданного.

ПРЕДОСТАВЬ ВАЖНОЕ ЛЮБИТЕЛЯМ

У японцев существует поговорка: чем важнее поручение, тем активнее нужно задействовать любителей. Это второе правило питания. Нет ничего важнее, чем сбор информации о ваших потребителях и конкурентах, поэтому никогда не стоит поручать проведение маркетинговых исследований профессионалам.

Профессионалы маркетинговых исследований из-за предпочтения анализа синтезу, профессиональных терминов здравому смыслу, усложнения простоте², а также используемых ими в работе инструментов причастны к возникновению пяти типов проблем.

- **Неспособность распознать и воспринять неочевидные обнаружения.** Предположим, вы, владелец сети автомагазинов (но в то же время исследователь-любитель), наблюдаете за людьми в своем демонстрационном зале. Вы замечаете две вещи: во-первых, многие приходят за покупками с детьми, а когда дети начинают капризничать, экспедиция по покупке машины прекращается. Во-вторых, первое, что делают жены, — ищут в салонах подставки для стаканов. Это

очень неочевидные обнаружения, которые большинство исследователей рынка (прося покупателей автомобилей заполнить анкету на выходе) оставят без внимания — особенно тех, кто пришел с капризными детьми, то есть именно тех, чье поведение нужно исследовать особо.

- **Потеря непредвиденных возможностей.** Снова обратимся к примеру о сети автомагазинов. Любитель определил бы для себя две возможности: построить игровую площадку для детей, чтобы развлечь их, пока родители выбирают покупку, и обращать внимание на каждую подставку для стаканов, расставляя в каждую из них пустой стакан из-под шипучки Big Gulp. Обе эти возможности будут упущены при проведении профессионального рыночного исследования.
- **Зачерствелость информации.** Держу пари, что период времени между тем, как Сэм Волтон обратил внимание на хорошее практическое решение такого конкурента, как Price Club*, и внедрил его для Wal-Mart**, измеряется днями, если не часами. А вот профессионалам необходимо еще подготовить отчет с красивыми графиками и обширными приложениями, чтобы все «профессионально смотрелось». И все это, безусловно, уже после того, как утрясен вариант проекта исследования, наняты и обучены люди, а также собрана информация.
- **Вопросы оказываются упущенными.** Старая поговорка, сегодня используемая в модернизированном виде, до сих пор справедлива: «Для программиста любая проблема выглядит как программное приложение». Это означает, что исследователи видят проблему сквозь призму собственного специфического опыта, а решение тех проблем, которые не соотносятся с конкретным опытом, оказывается упущенным.

Упражнение

Приходилось ли вам видеть отчет консультанта, рекомендующего те или иные решения в области, находящейся вне сферы его компетенции?

- **Неполное распространение информации.** Когда компания проводит профессиональное исследование, только малая часть сотрудников получает доступ к результатам — административные работники, менеджеры производства и ребята из отдела маркетинга. Люди из отдела обслуживания потребителей, инженеры отдела исследований и развития и другой отдаленный народ могут никогда и не увидеть его. А уж секретарь в приемной точно никогда не видит его. Хотя, возможно, именно секретарь формирует мнение потребителей о вашей компании больше, чем любой другой сотрудник.

* www.pricecostco.com/

** www.wal-mart.com/