А.В. Покудов

Я НЕ МОГУ УБИТЬ СОБАКУ

Популярное пособие по бизнес-терминологии

УДК 330:001.4
ББК 65.9(2)09
П48

Покудов А.В.
П48 Я не могу убить собаку: Популярное пособие по бизнес-терминологии. — М.: Издательство Московского университета, 2010. — 152 с.
ISBN 978-5-211-05808-8

В течение последних десятилетий в работах зарубежных ученых и менеджеров были сформулированы и в настоящее время широко используются некоторые математические и эвристические модели и аналогии, которые позволяют существенно упростить формализацию происходящих на рынке явлений и процессов. В современных деловых кругах эти понятия стали общеупотребительными и представляют собой уже не предпринимательский сленг, а, скорее, некий макроязык, основу современной бизнес-терминологии. В предлагаемом курсе рассматриваются основополагающие и наиболее часто употребляемые из этих понятий. Их смысл раскрывается в теоретическом рассмотрении, а использование иллюстрируется на примерах, взятых из ежедневной предпринимательской практики.

Для начинающих предпринимателей, для всех, кого интересуют вопросы бизнес-практики.

© Алексей Покудов, 2010
© Издательство Московского университета, 2010

ISBN 978-5-211-05808-8

Визитные карточки героев

Володя Малознайкин — молодой человек двадцати двух, или около того, лет. Закончил актерское отделение провинциального института культуры. Человек, безусловно, талантливый. Это часто выручает его в сложных жизненных ситуациях. Любит участвовать во всевозможных тусовках и массовых акциях, особенно связанных с выездом на природу шумных, неуправляемых кампаний. Живет один. Имеет тетю с приличным состоянием непонятного происхождения, которая в нем души не чает. До недавнего времени зарабатывал на жизнь озвучиванием рекламных роликов на одной из местных радиостанций, время от времени диджействовал в одном из популярных ночных клубов.

Семен Любознаев — во всех отношениях положительный человек чуть менее среднего возраста, то есть ему около 40. По образованию — математик. До недавнего времени преподавал ряд бизнес-дисциплин в различных высших учебных заведениях. Уже около года удачно занимается бизнесом — консультирует широкий круг местных компаний по различным вопросам предпринимательства. Планирует со временем стать главой собственной крупной консультационной фирмы.

Володя и Семен познакомились около года назад на пикнике, на котором оба оказались случайно. Несмотря на разницу в возрасте и в стиле жизни, прониклись чувством симпатии друг к другу и не реже раза в неделю встречаются у Семена дома, проводя время в интересных и полезных для обоих беседах. Во время одной из бесед Володя высказал неудовлетворенность своим положением и выразил желание изменить его. Несколько месяцев назад после совместного обсуждении проблемы друзья решили создать предприятие — небольшую шиномонтажную мастерскую, в которой Володя будет руководителем, и оба они — акционерами. Задуманное они выполнили. Предприятие создали, и оно уже некоторое время работает.

Беседа 1

НА КАКОМ ЯЗЫКЕ ОНИ ГОВОРЯТ,
или

Формализм — это не форма, а, скорее, содержание

Малознайкин. Привет, Семен. У меня опять проблема.

Любознаев. Привет, заходи. Вот сейчас сядем за стол, нальем чайку и решим твою проблему.

М. Всегда я так — бегу к тебе с вопросом, на решение которого, кажется, уйдет целая жизнь, а ты садишься, наливаешь чай, начинаешь говорить — и проблемы как не было. Семен, ей-богу, мне даже неловко...

Л. Не преувеличивай. Не так уж и быстро мы их решаем, твои проблемы. Вспомни хорошенько, как это происходит. Мы начинаем рассуждать и разбиваем большую проблему на десяток маленьких вопросиков. Обсуждая их не спеша, каждому находим ответ. Глядишь, через 10—15 дней проблемы как не бывало. И в эти 15 дней ты трудишься, поверь, не меньше моего. Я только направляю течение беседы да предостерегаю тебя от поспешных выводов. Вот и все мои заслуги...

М. Нет, Семен, я не согласен. Ты не просто «направляешь и предостерегаешь», ты заранее знаешь все ответы. А терпеливо беседуешь со мной просто чтобы до меня, так сказать, «надежнее» дошло.

Л. Не без этого, конечно, но, поверь, я почти никогда заранее не знаю ответа. Я просто знаю способ его нахождения.

М. Как это?!

Л. Я его вычисляю. Как бы это тебе попроще объяснить? Пожалуй, вот так. Расскажи-ка мне, как ты отгадываешь кроссворды?

М. Как? Очень просто. Читаю задание. Например, «Приток Амура», 6 букв. Если я не знаю ответ, то иду за атласом, открываю его, нахожу «Аргунь» и вписываю. Затем следующее слово. И так до конца.

Л. Отлично. Можно задать вопрос?

М. Конечно.

Л. Почему ты так смело вписываешь Аргунь, когда у Амура есть и другие шестибуквенные притоки, например, Уссури?

М. Ты прав. Бывает иногда, что неверное слово впишешь, и потом из-за него все не клеится.

Л. Вот тебе и иллюстрация. Перед тобой задача — отгадать кроссворд. Понятно, что всех слов знать нельзя, поэтому задача сводится к следующей: правильно отгадать максимальное количество слов в кроссворде. Ты ищешь правильные слова подряд, сверяясь со справочниками, ориентируясь на буквы-пересечения и свои знания. А я вычисляю правильные ответы.

М. Как это?

Л. Смотри. Начинаю читать задания кроссворда и ищу среди них те, в ответах на которые я абсолютно уверен. Например «Старинная крепость в историческом центре Москвы, символ российской государственности». Ответ: «Кремль». Таких слов будет 5 — 10. Затем еще раз читаю и ищу те, где ответ не очевиден, но его можно дать, опираясь на уже имеющиеся буквы. Буквы должны подсказать, что вписывать — Аргунь или Уссури. Затем уже в теле кроссворда ищу слова, в которых известно максимальное количество букв, читаю задание и пытаюсь найти правильные ответы. После того, как неразгаданными останутся слов 10, можно сходить и за атласом, словарем или позвонить другу.

М. Здорово.

Л. Заметь, что ничего сверхъестественного в этом нет. Мы с тобой всегда так и делаем, разбираясь в твоих проблемах. Сначала пытаемся понять, что же мы знаем наверняка, затем, опираясь на эти знания, привлекаем опыт, интуицию и здравый смысл, находим новые решения и так далее. Все очень просто.

Ну что ж, давай к делу переходить. В чем твоя печаль сегодня?

М. Мне кажется, поспешили мы с открытием предприятия...

Л. Почему? Не справляешься? Или запал прошел?

М. Да нет, не прошел. Все движется. Проблемы возникают — я их решаю. Чаще успешно, иногда не очень. Словом, с предприятием все нормально. Меня другое тревожит. Надо мне все-таки учиться идти. Хоть я и беседую с тобой регулярно, и учителя, лучшего, чем ты, я и представить себе не могу, надо, мне кажется, все-таки сначала получить фундаментальное образование в области бизнеса, а затем уже собственное дело открывать.

Л. Намерение у тебя похвальное, только скажи мне, пожалуйста, почему ты так решил?

М. Заехал сегодня к приятелю в университет. Он раньше со мной на радио работал, а теперь учиться пошел. Я пока его ждал, минут 15 лекции послушал. Лектор рассказывал про коэффициент повторных покупок. Меня как обухом по голове огрели. Я когда план работы на год писал, то пометил себе, что через полгодика, когда надо будет всерьез заняться работой с постоянными клиентами, необходимо разработать какую-нибудь методику анализа, ну, одним словом, что-то придумать, чтобы контролировать уровень удовлетворенности клиентов. А, оказывается, что уже все давно придумано, опробовано и используется. Понимаешь, я бьюсь каждый день, изобретаю что-то, а, выходит, что изобретаю велосипед. Обидно, правда? Им там на занятиях все на тарелочке преподносят. Они выучатся и через три года меня за пояс заткнут, несмотря на мой к тому времени уже богатый практический опыт. Что, я не прав?

Л. Честно говоря, не прав. Сколько твоему приятелю лет?

М. Не знаю точно, лет двадцать, наверное. А что?

Л. То есть он моложе тебя. У него еще есть время на учебу.

М. А у меня что, нет?

Л. Нет, Володя, нет у тебя времени. Давай я попробую пояснить свою мысль. Я считаю, что обучать бизнесу студентов нельзя, противопоказано, если хочешь знать. (Хорошо, что меня не слышат мои коллеги-преподаватели!) Делать бизнес — это очень серьезный жизненный выбор, который по плечу не всякому. Человек, который этот выбор делает, должен, на мой взгляд, уже в чем-то состояться. Должен быть хорошим профессионалом в своем деле. Он может быть врачом, художником, инженером, певцом. И кроме этого, у него должны быть ответственность и решительность. Если такой человек начинает заниматься бизнесом, то успех гораздо более вероятен, чем если компанию создаст даже отличник факультета менеджмента, которому только-только исполнилось 20 лет и весь жизненный опыт которого — это опыт пятнадцатилетнего сидения за партой.

М. Я согласен с тобой, но почему бы такому человеку сначала не получить систематическое образование, а уже затем заняться бизнесом?

Л. Потому что среди дисциплин, которые изучает студент, процентов 30% отдано тем, которые должны этого студента сформировать как личность. А зачем тебе тратить на них время, если ты уже сформировался? Еще 30% времени ты будешь повторять все то, что ты уже знаешь из предыдущего образования и из прошлого опыта. Тебе нужны будут только оставшиеся 40%, да вот беда — тебе надо ведь и зарабатывать одновременно! Да и из этих 40% добрую половину ты уже освоил и почувствовал, только объяснить не можешь. Не расстраивайся, во всем мире обучение взрослых работающих людей — это совсем не то, что обучение детей. И не могут себе взрослые позволить тратить время так же щедро, как это делают студенты. Обучение взрослых должно быть узкоспециальным, эффективным, нацеленным на конкретный результат. Как выстрел снайпера.

М. Вот это ты здорово сказал! Но где же мне такое образование получить? Где пройти эти курсы стрелков?

Л. Есть специальные бизнес-школы, обучение там занимает года полтора-два, а не четыре-пять. Но все равно,

это время. Да и стоит такое обучение недешево. Многие занимаются самообразованием. И в этом способе есть недочеты. В книгах не всегда можно найти ответы на интересующие вопросы. Поэтому, на мой взгляд, самый эффективный способ — заниматься самостоятельно или небольшой группой, но под руководством опытного наставника.

М. Это было бы здорово, но где найти такую группу и, самое главное, какому наставнику довериться?

Л. Что ж... Вопрос, как говорится, не праздный. Попробую ответить. Группа может состоять из тебя одного, а наставником могу быть я. Предложение принимается?

М. Семен, извини, мне неловко, но я знаю, как ты занят, и не могу позволить, чтобы ты потратил на меня столько времени. Да и в смысле оплаты у меня могут быть проблемы. Ты же знаешь, наше предприятие только-только начало работать, зарплата у меня еще далеко не как у президента транснациональной корпорации...

Л. Не волнуйся. Времени у нас это много не займет. Мы с тобой, по-моему, давно отладили очень интересную схему — полчаса в день беседуем, а оставшееся в сутках время ты размышляешь и сомневаешься. Скажу честно, это, видимо, самая эффективная схема обучения, какая только возможна. А об оплате ты не волнуйся — мне самому эти беседы будут очень полезны, поскольку я сейчас готовлю небольшое методическое руководство для факультета менеджмента одного из университетов. Думаю, что наши беседы дадут мне много пищи для размышлений и в итоге руководство получится гораздо интереснее, чем если бы я его писал без наших бесед. Так что оплатой будут твои упорство и фантазия, которую, я надеюсь, ты включишь на полную мощность.

М. О более серьезном предложении нельзя и мечтать! А чем мы будем заниматься?

Л. Хороший вопрос! Классическое бизнес-образование состоит из трех основных дисциплин — менеджмента, маркетинга и финансов. Три этих основных предмета под разными соусами изучают в бизнес-школах за два года.

Но тебе еще рановато ими заниматься. Не обижайся, пожалуйста, но я бы назвал наш курс бизнес-ликбез.

М. Какие обиды, это именно то, что мне сейчас нужно!

Л. Да, наверное, лучше названия и не придумать. Сейчас еще пару слов скажу тебе — и завтра начнем.

Ликбез — это «ликвидация безграмотности». Мы с тобой уже говорили, что бизнес — очень серьезное занятие, и ликвидация безграмотности в бизнесе — это не просто научиться буковки складывать в слова. Мы будем говорить об очень серьезных и очень интересных вещах, которые гораздо сложнее букв, слов, предложений. Мы будем говорить об основных понятиях целого языка. Бизнес-термины, как и любые другие, являются обозначениями понятий и процессов, для описания которых порою нужны десятки страниц. У врача при слове «ангина» в памяти всплывают причины заражения, симптомы болезни, методы лечения, нетипичные случаи, возможные осложнения и весь его личный опыт, с лечением ангины связанный. Так и у бизнесмена при словах «коэффициент повторных покупок» в «оперативную память» должно загрузиться много-много всего, с этим понятием связанного.

Еще я, может быть, назвал бы тему нашего с тобою курса «Основы бизнес-формализма». Что, название не нравится?

М. Слово «формализм» слух резануло. Как сказал кто-то из классиков, хорошее дело не может плохо называться.

Л. По-твоему, это плохое название? Ах, да, ты ведь у нас гуманитарий по образованию! Давай-ка я тебе кое-что поясню.

В естественных науках «формализм» — это хорошо. От слова «формула». Это значит, что порою очень сложное и многоплановое явление можно описать формулой. То есть не тратить на описание всех особенностей целые тома, а написать просто $E = mc^2$. Этой формулой сказано все. Все для того, кто это понимает. Специалисты и общаются на таком макроязыке. Не пересказывают часами отдельные детали, а сразу, употребляя термины, говорят о главном.

Приведу тебе такой пример. С древнейших времен ученые занимались проблемами земного тяготения. Десятки величайших умов бились над загадкой этого явления. Среди них Аристотель, Платон, азиатские и европейские ученые. Количество написанного только по этому вопросу к середине XVII века составляло, в наших сегодняшних единицах информации, более 500 страниц. Но вот на сцене появляется Галилей и пишет известную нам теперь из школьного курса формулу: $S = gt^2/2$. Такой путь проходит за время t свободно падающее тело. И, оказывается, что эта формула заменяет собою 500 страниц текста! То есть в этой формуле выражены ВСЕ знания о природе земного тяготения, доступные (и необходимые!) человечеству в тот момент.

На языке специалистов «формализовать» — это значит упростить, приготовить к пониманию другими, выразить в уже известных и понятных терминах.

У тебя тоже со временем каждое из обсуждаемых нами понятий будет связываться с целым комплексом причин, следствий, воздействий и результатов. Мы, конечно, не сможем обсудить все многообразие бизнес-языка. Для этого и целого года было бы мало. Но основные моменты мы, конечно, обсудим и, я думаю, очень подробно.

М. Я не волнуюсь, что материала окажется мало. Для меня сейчас главное усвоить базовые элементы. Понять, для чего нужны основные цвета. Оттенки же можно изучить и потом, самостоятельно. А может и не понадобится оттенки изучать...

Л. Почему же это?

М. Хватило же Малевичу только одного цвета, чтобы нарисовать свой великий квадрат!

Л. Я вижу, ты готов. Энтузиазма у тебя хоть отбавляй, а это главное! Жду тебя завтра после работы.

Беседа 2

ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА,
или
Существует ли пирамида, которая выше пирамиды Хеопса?

Малознайкин. Здравствуй, Семен. Скажу честно, мне просто не терпится поскорее начать. Что будет нашей темой сегодня?

Любознаев. Здравствуй, Володя. Я думаю, надо начать с азов. С того, что вообще управляет поведением человека. Поговорим о мотивах, которые движут человеком при принятии решений.

М. Давай. Если хочешь, я могу начать.

Л. Пожалуйста.

М. Человеком движут различные мотивы....Они у всех разные...

Л. Ну, ну, давай смелее.

М. Кто-то идет в казино и за один вечер проигрывает там целое состояние, а кто-то два года изо дня в день шлифует линзы для любительского телескопа. Скажу даже больше, мотивы у людей настолько разные, что какую-то систему их классификации предложить, мне кажется, невозможно...

Л. Давай, все-таки, попробуем. Скажи мне, чем ты занимаешься утром, когда проснешься?

М. Хочешь узнать, делаю ли я зарядку? Скажу честно — нет. Бывает, раз в недельку помашу руками для очистки совести — и все.

Л. Я не об этом. Просто опиши мне последовательность событий с того момента, как ты проснулся и до того, как пошел на работу.

М. Встаю, прихлопываю будильник, умываюсь, завтракаю и одновременно смотрю телевизор, одеваюсь и выхожу из дома.

Л. Отлично. Завтракаешь каждый день?

М. Да, конечно.

Л. А если бы не позавтракал, смог бы, не замечая голода, работать до обеда?

М. Не замечая, вряд ли.

Л. Хорошо. А если бы ты не пообедал, смог ли бы ты работать полный день как ни в чем не бывало?

М. Нет, конечно, что за вопрос! Ты что, хочешь, чтобы я занялся лечебным голоданием?

Л. Нет, я хочу чтобы ты питался, как питаешься, и еще хочу, чтобы ты мне ответил на вопрос: как, по-твоему, можно ли утверждать, что все без исключения люди не реже трех раз в день движимы простым и понятным мотивом — необходимостью удовлетворить чувство голода, проще говоря, что-нибудь съесть?

М. Да, безусловно.

Л. Давай возьмем лист бумаги, нарисуем внизу листа длинный узкий прямоугольник и напишем внутри «Пища». Согласись, что пища — это одна из простейших потребностей человека, но если эту потребность регулярно не удовлетворять, человек очень быстро превратится в голодного зверя. Какие еще потребности ты бы отнес к простейшим и вписал в прямоугольник рядом с пищей?

М. Может быть, тепло?

Л. Согласен. Представь теперь, что ты сыт и в тепле. Какие еще из потребностей ты хотел бы удовлетворить?

М. Чтобы не дуло и не капало. Ну в смысле, чтобы крыша над головой была.

Л. Отлично. Представь, что ты сыт, тебе тепло, над головой есть крыша, по краям — стены. Чего еще твоей душеньке угодно?

М. Если все это уже есть, то захочется секса.

Л. Браво!

М. Ты радуешься, что у меня возникает такое желание?

Л. Нет, я радуюсь, что ты самостоятельно определил основные физиологические потребности человека. Пища, тепло, жилье, секс. Я бы еще добавил сон, но он у нас был в качестве начальных условий, то есть ты как будто проснулся и начал перечислять простейшие потребности. Согласен, что их все можно вписать в прямоугольник?

М. Да.

Л. Давай попробуем рассуждать дальше. Вот ты поел, оделся, пошел на работу. Как ты это делаешь?

М. Как? Спускаюсь по лестнице, поворачиваю за угол...

Л. Перед тем, как спускаться по лестнице, ты что делаешь?

М. Дверь запираю... А! Понял! Все люди, перед тем как уйти из дома, запирают дверь! То есть, ты хочешь сказать , что у всех есть потребность в запирании двери?

Л. Немного прямолинейно, но, в общем, верно. Говоря другими словами, есть потребность в безопасности, в защите, в уверенности. Согласен?

М. Да.

Л. Рисуем следующий прямоугольник над первым и размером чуть поменьше. Внутри пишем «Безопасность, защита, уверенность». Что дальше?

М. Все.

Л. В каком смысле «все»?

М. В смысле кончились потребности. Человек сыт, обут, одет, сексуально удовлетворен и защищен как-то. Потребности закончились.

Л. Ты думаешь? Представь себе, что человек, которого ты только что описал, это ты и есть. Неужели тебе не захочется еще и верной дружбы? И сумашедшей любви?

М. Захочется, конечно, но разве мы об этих потребностях говорим?

Л. Конечно. Чем эта потребность хуже, чем голод? Это просто духовный голод. Так что, рисуем следующий прямоугольник повыше и поменьше и пишем «Духовная близость, дружба, любовь»?

М. Да.

Л. Может быть, следующий уровень потребностей предложишь ты?

М. А разве еще есть?

Л. Конечно. Подумай. Неужели, по-твоему, на любви все заканчивается?

М. Не представляю, что это может быть. Я сыт, у меня все есть, меня ценят друзья, у меня есть любовь....

Л. Неужели ты не хочешь, чтобы тебя уважали абсолютно незнакомые тебе люди?

М. Как это меня смогут уважать абсолютно незнакомые люди?

Л. Да очень просто. Если на двери твоего кабинета будет написано «Президент компании», то, я думаю, даже абсолютно незнакомые люди увидев, как ты из этого кабинета выходишь, первыми скажут «Здравствуйте!» Согласен?

М. Да, пожалуй. Значит, рисуем еще один прямоугольник и пишем «Уважение».

Л. Я бы еще добавил «Признание и статус».

М. Отлично! Получилась стройная система потребностей! Честно скажу, даже не подозревал, что это так интересно. Вот только...

Л. Вот только не спеши. Мы еще не закончили.

М. Не закончили? Ты хочешь сказать, что еще остались неудовлетворенные потребности?! Не представляю, что это может быть!

Л. Давай еще раз порассуждаем. Ты сыт, обут, одет. У тебя есть жилье и ты застраховал его от пожара и наводнения. У тебя есть компания прекрасных, верных друзей, любимая женщина и тебя уважают абсолютно незнакомые люди... Ну?

М. Не представляю...

Л. А ты сам себя уважаешь? Разве ты добился всего чего хотел? Ты был на Северном полюсе? Ты командовал дивизией в бою? Ты взобрался на Эверест? Ты уверен, что захочешь сам с собой пойти в разведку?

М. Я понимаю, о чем ты говоришь, только назвать это одним словом не могу. Самоуважение, что ли?

Л. Да, самоуважение, самореализация. Вот теперь можно закончить нашу пирамиду.

М. Смотри-ка, и впрямь, пирамида получилась!

Л. Она так и называется — пирамида. *Пирамида Маслоу*, в честь известного американского психолога Абрахама Маслоу, который предложил ее как удобную графическую форму, позволяющую понять иерархию потребностей человека (рис. 1). Маслоу считал, что потребности человека выстроены в иерархическую структуру, причем удовлетворение идет последовательно снизу вверх, от простейших, физиологических, потребностей к самореализации и самоудовлетворению. Логично предположить, что если ты голоден или на тебя вот-вот нападут хулиганы, тебе безразлично, уважают тебя окружающие или нет. В то же время, в каждый момент есть какие-то доминирующие, мотивирующие потребности, которые требуют удовлетворения в первую очередь. Например, если тебя в течение ближайшего часа должны избрать президентом компании, ты, наверное, не пойдешь обедать, даже если будешь очень голоден.

М. В общем-то, я согласен с тобой. Но...

Л. Если есть вопросы — давай.

М. Трудно вот так сразу оперировать этими понятиями... Хорошо, предположим, что мы изучаем не мои потребности, а, например, какого-нибудь великого художника. Из того, что я знаю, например, о Ван-Гоге, получается, что Маслоу не совсем прав. Ван-Гог мог голодать целыми днями, не иметь тепла и крова, но не мог не писать картины. Получается, что не для всех физиологические потребности первичны?

Л. Вполне могу допустить, что для отдельных индивидуумов могут быть отступления от постулатов Маслоу. Я думаю, что в один ряд с Ван-Гогом можно поставить и Моцарта, и Галуа, и многих других...Вообще же, при рассмотрении конкретных примеров, нужно быть очень осторожным. Ведь и самовыражение может быть не высоким, а отвратительным. Возьми, например, какого-нибудь тучного человека, который участвует в конкурсе обжор. Он, скорее всего, удовлетворил все свои наиболее значимые физиологические потребности, перепрыгнул через безопасность, уважение и любовь и занимается самовыражением на уровне обжорства. Но теория Маслоу тем

и хороша, что она рассматривает потребности усредненного человека, человека, находящегося в массе себе подобных. Именно поэтому мы можем использовать эти знание для управления бизнесом.

Рис. 1. Пирамида Маслоу

М. Каким образом?

Л. Посмотри внимательно на нашу пирамиду. Мы не зря нарисовали нижний прямоугольник самым длинным. Это означает, что есть, спать, иметь кров над головой стремятся все без исключения. Давай для простоты поговорим о пище. Согласись, что есть хотят все. Значит и бизнес, связанный с кормлением людей, — надежный, не зависящий от подъемов и спадов на рынке. Он будет всегда. В этом его прелесть. Но, одновременно, в этом же и опасность его как бизнеса. Поскольку гарантированным делом хотят заниматься многие, в этой индустрии грандиозная конкуренция и, как следствие, не такие высокие прибыли, как в других отраслях.

М. Я понял. Давай я продолжу. Следующий прямоугольник — защищенность. Ты уже сказал, что защищенность можно реализовать, например, через обращение в страховую компанию. Это сделает уже гораздо меньшее количество людей, да и во времена голода, я думаю, мало кто пойдет страховаться, поэтому конкуренция среди страховых компаний меньше, чем среди продавцов хлеба, и прибыльность этого бизнеса выше.

Л. Ты совершенно прав, только я не сказал бы, что конкуренция среди страховых компаний меньше, чем среди продавцов хлеба, просто она реализуется по-другому. Открыть страховую компанию гораздо сложнее, чем хлебную лавку. Работать в ней должны люди совсем другой квалификации. Совершенно согласен с тобой, что и клиентов у них меньше. Поэтому и вознаграждение за занятие таким рискованным (по сравнению с продажей хлеба) бизнесом должно быть выше. Дальше, я думаю, ты без труда разберешься. И, наверное, сможешь сформулировать мне основное правило, которое можно извлечь из структуры потребностей Маслоу применительно к бизнесу.

М. Попробую. При удовлетворении потребностей более высокого уровня пирамиды Маслоу увеличивается рискованность бизнеса, поскольку уменьшается количество клиентов этого бизнеса и возрастает его сложность. И для того, чтобы владелец такого бизнеса был в нем заинтересован, прибыльность его должна возрастать.

Л. Я думаю, лучше не сказал бы и сам Маслоу.

Сделаю только еще одно дополнение — и на сегодня закончим. С развитием возможностей материального производства, с накоплением обществом богатства «верхние этажи» пирамиды часто просто покупаются. И покупателей с каждым днем все больше. И бизнес, делаемый при удовлетворении потребностей с верхних этажей пирамиды, прибылен настолько, что это часто заставляет забывать о его рискованности.

Модель поведения покупателя здесь очень проста. Если у тебя есть средства, то для поднятия своего статуса можно не быть Ван-Гогом, можно просто купить его полотна. Можно не быть гонщиком, но купить Ferrari. Можно иметь некрасивую фигуру, но купить что-нибудь от Армани или Версаче. Заметь — не сделать, добиться, завоевать, преодолеть, а КУПИТЬ. При этом очень многие останавливаются на этаже, называемом «статус». Ведь самовыражение и самореализация могут быть не связаны с материальным благополучием, могут быть очень тревожными и хлопотными, вспомни хотя бы жизнь того

же Ван-Гога! Поэтому для многих самым верхним этажом оказывается не пятый, а четвертый. И если подойти к этим людям как потенциальным покупателям, можно сделать не просто прибыльный бизнес, а ОЧЕНЬ ПРИБЫЛЬНЫЙ бизнес.

М. Совершенно с тобою согласен.

Л. Отлично. И еще. Чтобы таким бизнесом заниматься, нужно во многом соответствовать своим клиентам. Рекламу Ferrari не дашь на страничках маленькой местной газетки. Если хлебом можно торговать с лотка, то клиенту, который хочет купить полотна Гогена, ты не сможешь показывать их в подворотне. То есть чем на более высоком этаже пирамиды ты хочешь делать бизнес, тем к более серьезным капиталовложениям надо готовиться. А это опять приводит и к увеличению риска, и к увеличению желаемой тобой компенсации за этот риск, то есть к необходимому увеличению прибыльности бизнеса.

А в этом конверте — домашнее задание. Поразмышляй над приведенными вопросами и дай письменные ответы. Хочу только предупредить — вопросы не так просты, как может показаться, так что сначала подумай хорошенько, а потом садись писать.

До свидания!

М. До свидания!

Беседа 3

ГРАФ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ,
или

Налево пойдешь — козленочком станешь!

Любознаев. Привет, Володя! Что-то ты сегодня задержался. Случилось что-нибудь?

Малознайкин. Здравствуй, Семен. Обсуждали план рекламной кампании с представителями рекламного агентства. Долго не могли договориться.

Л. Что, не могли сойтись в цене?

М. Нет, я им доказывал, что нашей мастерской не нужна реклама ни в газете, ни на радио. Нам нужен один хороший рекламный щит возле мастерской и один — на ближайшем перекрестке. И все.

Л. Вполне разумно. А они хотели предложить тебе рекламу в газете?

М. У меня сложилось впечатление, что они готовы сделать рекламу и в газете, и на всех радиостанциях, и на телевидении, и в Интернете, и, вообще, где угодно. Только плати.

Л. А почему ты не хочешь дать рекламу о своих услугах в печати?

М. Ну подумай сам, разве это возможно, что человек читает газету, видит рекламу шиномонтажной мастерской, запоминает ее и потом целенаправленно к нам едет? Нет. Точнее, возможно весной или осенью, когда меняют летнюю резину на зимнюю. И наоборот. Да и то, я считаю, что в эти периоды времени к нам приедут только те клиенты, которые уже хорошо нас знают. А сейчас желание заехать к нам возникает только после того, как проколол колесо. Поэтому нам нужен хороший щит, который издалека виден на дороге.

Л. Ну, я вижу, ты прекрасно подготовлен к обсуждению нашей сегодняшней темы.

М. А о чем ты хотел сегодня беседовать?

Л. Я хотел обсудить с тобой граф поведения потребителя... Ты чего молчишь?

М. Скажи еще раз, что бы ты хотел обсудить?

Л. Граф поведения потребителя.

М. Ты думаешь, в этой фразе есть какой-то смысл?

Л. Да, конечно.

М. Тогда скажи мне, какой смысл во фразе «Барон отношения поставщика»?

Л. Просто слово «граф» мы с тобой понимаем поразному. В моей фразе «*граф*» — это математический термин. Этим словом обозначают *графическое изображение последовательности многовариантных событий*. А на рисунке граф напоминает дерево. Например, схему нашей дальнейшей беседы можно изобразить в виде графа. Вот смотри. Предположим, что мы находимся с тобой в этой точке. И у нас есть два варианта — беседовать или нет. Нарисуем из точки две ветки. Над одной напишем «Беседа», над другой — «Нет беседы». Мы с тобой можем беседовать о деле либо просто болтать. Видишь, ветка «Беседа» распадается на две — «Беседа по делу» и «Беседа просто так». Ветка «Нет беседы» тоже может распадаться на несколько — «Володя уходит», «просто сидим молча» или «молчим, потому что рот занят, потому что пьем чай». Вот мы и нарисовали простенький граф развития событий на ближайшие пять минут.

М. А нельзя и пить чай, и беседовать по делу?

Л. Отчего же, можно, конечно. Наливай, а я принесу печенье.

М. Я, конечно, опять окажусь не прав, но мне кажется, что ничего в этом особенного нет.

Л. В чем?

М. Ну в том, что ты изобразил будущие события в виде графа. Точно так же их можно было занести в таблицу, либо написать на разных бумажках, либо просто словами описать все возможные последовательности наших действий. Почему граф-то?

Л. А вот почему. В любой последовательности событий есть ключевые точки, когда интересующие нас параметры могут принять несколько возможных значений. Это точки, где наше дерево ветвится. Они называются *узлами графа*. Так вот, изображение событий, допускающих несколько возможных вариантов, в виде графа, то есть в виде последовательности узлов и ветвей, является наиболее компактным. Попробуй-ка нарисовать таблицу, в которой ты заранее не знаешь, сколько столбцов и строк. А как ты будешь рисовать таблицу, если некоторые события допускают четыре или пять вариантов?

М. Согласен, наверное, граф — это простейшая форма такого рисунка, а зачем сам рисунок-то нужен, я не пойму? Другое дело, если бы мы искали преступника, мы бы с помощью графа изобразили все его связи, все связи его связей и так далее, и на графе увидели бы всех! Но мы же не ищем преступника!

Л. Ты прав. Но мы тоже ищем. Мы с тобой ищем покупателя!

М. Какого покупателя?

Л. Который, почему-то, проколов колесо, проехал мимо твоей мастерской. И граф поведения потребителя нам в этом деле очень поможет.

М. Интересно, как же это?

Л. Давай рассмотрим в качестве примера не твой бизнес, а какой-нибудь другой, например туристическую компанию, продающую туры за рубеж и проводящую мощную рекламную кампанию по привлечению клиентуры. Допустим, что рекламная кампания задействует два источника информации — газету и радио. Результатом кампании должен быть звонок будущего клиента в компанию за дополнительной информацией (рис. 2). Нарисуем первый узел графа в виде овала, в котором напишем «Клиент перед звонком». Нарисуем три стрелки, входящих в этот узел, над которыми напишем соответственно «Газета», «Радио», «Другие». Стрелки эти будут означать потоки наших потенциальных клиентов, которые готовы к звонку в компанию и которые появились благодаря различным рекламным воздействиям.

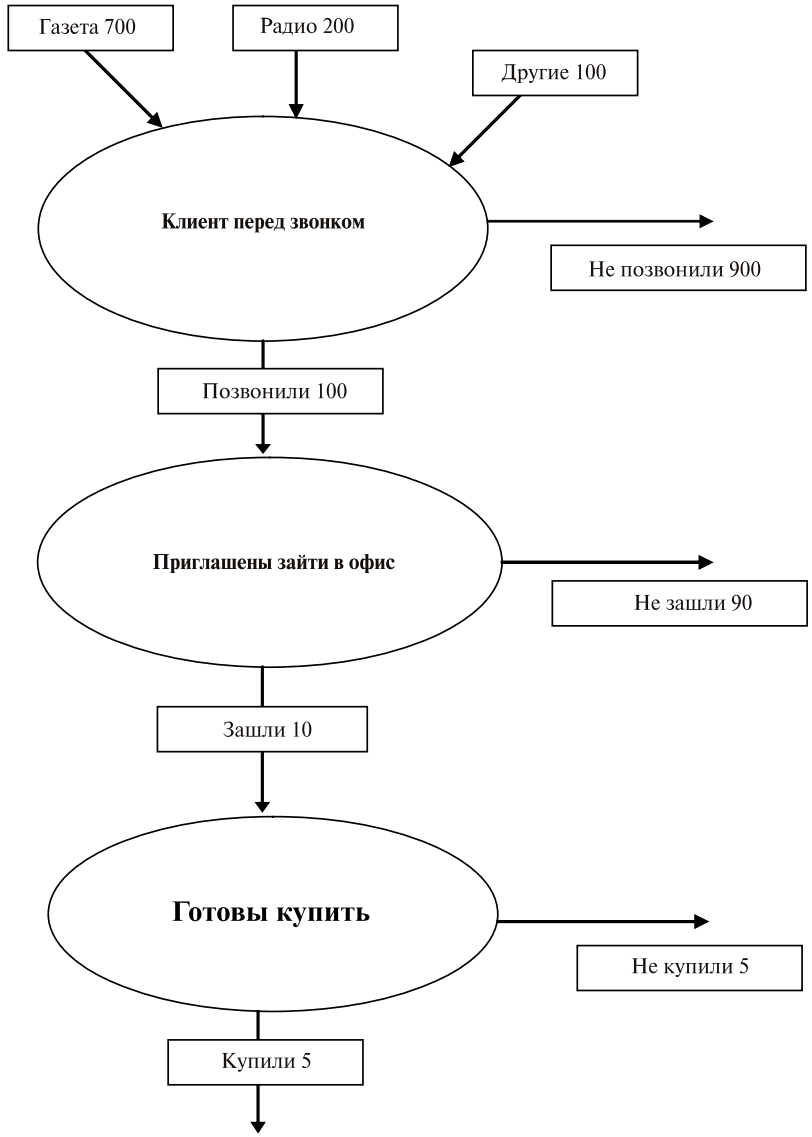


Рис. 2. Граф поведения потребителя

М. А что за стрелка «Другие»? Мы ведь даем рекламу только на радио и в газете. Откуда они взялись?

Л. Это могут быть люди, которые не слушают радио, не читают газет, но слышали о нашей компании от знакомых, либо нашли ее в телефонной книге, либо уже пользовались нашими услугами. Теперь давай возле каждой стрелки поставим цифры. Предположим, что всего готовы позвонить в компанию 1000 человек, из которых 200 человек узнали информацию о нас по радио, 700 — из газеты, 100 — из неизвестных нам источников.

М. А откуда мы можем такие цифры получить?

Л. Для этого, может быть, придется провести специальное исследование, но пускай тебя это пока не волнует. Сейчас главное — понять принцип. У нас есть 1 тыс. потенциальных клиентов, и мы знаем, откуда они появились. Предположим дальше, что из тысячи, имеющих о нас информацию, позвонили в компанию 100, а 900 по каким-то причинам этого не сделали. Давай нарисуем этот факт в виде двух исходящих из первого узла стрелок с указанием соответствующих цифр — «Позвонили 100», «Не позвонили 900».

М. Что-то маловато нам звонят.

Л. Ты думаешь? Мне кажется, наоборот. Если бы на рекламу откликалось 10% от всех видевших ее, то все телефоны в мире трещали бы, не умолкая. Я думаю, что реальные цифры еще раз в 10 меньше. Однако дело не в абсолютных цифрах, а в относительных. Погляди — нам позвонило в 9 раз меньше людей, чем отказалось от звонка! Это прекрасный повод задуматься, почему это произошло. Может быть, рекламная кампания неудачна, может быть, неправильно выбраны средства для размещения рекламы? Может быть, реклама размещена там, где у людей под рукой нет телефона? Согласись, что вариантов много, и, по-хорошему, их все надо проанализировать и учесть недоработки.

М. Подожди, если менеджеры компании будут заниматься таким анализом, а этим делом можно заниматься бесконечно, то когда они будут путевки продавать?

Л. Я не буду отвечать на твой вопрос. Я просто скажу тебе вот что. Если они не будут заниматься таким анализом, то путевки им продавать не придется — некому будет продавать. Причины, по которым клиенты не звонят, надо знать. Может быть, в газете телефон напечатали с ошибкой, а, может быть, конкурент одновременно проводит гораздо более мощную кампанию? Надо знать точные ответы на эти вопросы и реагировать соответственно.

М. Пожалуй, я с тобой соглашусь. Но ведь это сколько, оказывается, дополнительной работы надо проделать!

Л. Да, тут ты прав. Это необходимо. Но давай двигаться дальше. Стрелка «Позвонили» приводит нас к следующему узлу — «Приглашены зайти в офис». Из этого узла опять две стрелки — «Зашли в офис» и «Не зашли в офис». И цифры над стрелками. Какие ты бы поставил цифры?

М. 10 зашли, 90 — нет.

Л. Да, к сожалению, это так. И опять над стрелкой «Не зашли» надо думать — почему? Может быть, на телефонные звонки отвечала шепелявая девушка, может быть, она и не знает, что работает в туристической компании, может быть, человек просто не нашел офис компании, потому что вывески нет, а, может быть, по дороге зашел в магазин и купил жене шубу. Все варианты должны быть рассмотрены и соответствующие выводы сделаны.

М. Да... Никогда бы не подумал, что меховой магазин и туристическая фирма — конкуренты.

Л. Не прямые конкуренты, а конкуренты за деньги покупателя. Турпутевка и шуба — вещи одного порядка по стоимости, и, к сожалению, многие вынуждены выбирать одно из двух.

М. Давай двигаться дальше по нашему графу.

Л. Давай. Да только, я думаю, ты и сам сможешь дальше.

М. Попробую. Стрелка «Зашли в офис» приводит нас в следующий узел — «Готовы купить путевку». Из него опять две стрелки — «Купили» и «Не купили». И опять поставим цифры. Здесь, мне кажется, соотношение «купили — не купили» может быть более радостным. Например, 5 купили, а 5 — нет.

Л. Почему ты так решил?

М. Все-таки, человек пришел. Перед этим прочитал объявление, позвонил, нашел офис, не позарился на распродажу в меховом магазине... Он уже практически готов к покупке, когда пришел в офис.

Л. Совершенно верно. Поэтому, я думаю, что соотношение может быть и еще более благоприятным, а если нет — надо опять разбираться почему. Может быть, менеджер, продающий путевки, зол на весь мир, потому что жена ушла или его зарплата его не только не стимулирует, а даже не интересует, а может... Фантазировать можно долго, надо просто выяснять причины низкого уровня продаж в офисе и исправлять ситуацию.

М. Да, есть над чем подумать. Ох, Семен, чувствую, сегодня ночью мне не спать. Ватман и фломастеры у меня есть, так что буду рисовать и анализировать.

Л. Хорошо, что ты полон энтузиазма, но я, все-таки, лучше бы выспался на твоем месте. Нарисовать свой граф можно и завтра, и послезавтра. Главное не в этом. Главное в том, чтобы следить за ситуацией постоянно. В зависимости от изменения ситуации на графе могут появляться и исчезать и узлы, и ветки. Цифры над ветками тоже могут меняться. При методичной работе граф поможет тебе найти узкие места в маркетинге твоей компании, то есть те ситуации, когда ты теряешь клиентов. С помощью графа можно также планировать рекламную кампанию. В нашем с тобой примере с турфирмой главная задача объявления в газете какая?

М. Заставить клиента позвонить.

Л. Правильно! А задача телефонного разговора с клиентом?

М. Заставить прийти в офис.

Л. Правильно! А задача сотрудника в офисе какая?

М. Объяснить все, что интересует клиента, и совершить продажу. Почему только все так сложно, Семен?

Л. Потому, что торговля путевками — дело сложное. У клиента может быть масса вопросов и возражений. Снять все возражения невозможно по телефону, а уж, тем более, в газетном объявлении. Только в личной беседе

продавец может дать покупателю полную информацию и мотивировать таким образом запрашиваемую цену. А пытаться все объяснить клиенту в одном объявлении — типичная ошибка.

М. Ты, наверное, много таких графов видел и рисовал много. Скажи, на каком этапе обычно теряют клиентов?

Л. У каждого бизнеса свои узкие места. Но в среднем, я считаю, очень слаба у всех работа с телефоном. Как правило, разговор с новым клиентом заканчивается словами клиента «Спасибо, я перезвоню». А такие слова, давай смотреть правде в глаза, говорит уже потерянный покупатель.

М. Да... Слава богу, что в моем бизнесе клиентов не надо завлекать в офис... Хотя, я думаю, узлов, где мы можем их потерять, на нашем графе предостаточно!

Л. Да, я тоже так думаю. Вот тебе конверт с домашним заданием, иди, думай.

Беседа 4

КОЭФФИЦИЕНТ ПОВТОРНЫХ ПОКУПОК,
или
Вам что тут, медом намазано?

Малознайкин. Привет, Семен!

Любознаев. Здравствуй, Володя! Как успехи?

М. Есть успехи. Нарисовал я граф поведения потребителя для нашей мастерской. И общий, и тот кусочек, который ты в качестве домашнего задания давал.

Л. Ну и как, много узких мест нашел?

М. Есть узкие места, есть. Я хочу плод своего творчества сначала с ребятами на работе обсудить, а потом уже к тебе приду, если вдруг чего-то не додумаем, хорошо?

Л. Хорошо, принимается.

М. А о чем мы с тобой сегодня говорить будем?

Л. Да, я думаю, о том же, о чем все бизнесмены думают 90% времени...

М. О деньгах?

Л. Нет, не о деньгах, а о клиентах. Опять о клиентах. В прошлый раз, беседуя о графе поведения потребителя, мы с тобой говорили о поведении покупателей в самом общем случае. Сегодня же давай больше поговорим о постоянных покупателях.

М. Давай! Тем более, что у нашего бизнеса постоянных клиентов пока немного, и мне хотелось бы знать, как с ними обращаться, когда они появятся.

Л. Отлично. Только давай не просто поговорим о них, а сразу попробуем их сосчитать.

М. А чего тут пытаться-то? Их пока не больше трех десятков. Никак не больше. И если мы сосчитаем точно, что их, допустим, 27, что это даст?

Л. Согласен. Если мы будем знать, что их ровно 27 или даже 27,5, нам это ничего не даст. Но фокус в том, что мы будем считать их в относительных величинах...

М. Как это?

Л. А вот как. Помнится, тебя очень вдохновила лекция о коэффициенте повторных покупок, которую ты случайно слушал в университете. Не помнишь ли ты определение этого коэффициента?

М. Нет, Семен, к сожалению, не помню. Я ведь попал на заключительную часть лекции, когда лектор уже отвечал на вопросы. Единственное, что я запомнил, что чем больше коэффициент, тем лучше.

Л. Хорошо. Тогда давай я тебе сейчас продиктую определение коэффициента повторных покупок, а ты мне попытаешься объяснить, почему, чем он больше, тем лучше для бизнеса, идет?

М. Попробую.

Л. Слушай. *Коэффициент повторных покупок* (КПП) — это *отношение числа покупок (N), совершенных постоянными покупателями за какой-то период времени, к общему числу покупок, совершенных за это же время*. А если еще умножить на 100%, то получим значение КПП в процентах.

$$КПП = N_{пост} / N_{всех} \times 100\%.$$

М. Понятно.

Л. Ну, раз понятно, объясни-ка мне теперь, почему большие значения коэффициента лучше, чем маленькие?

М. Чем больше коэффициент, тем больше в общем числе покупок таких, которые совершили постоянные клиенты. А это хорошо.

Л. Почему покупки, которые совершили постоянные клиенты, — это хорошо?

М. Постоянные клиенты часто заходят к нам, мы знаем их привычки, можем их лучше обслужить, можем предложить им что-нибудь новенькое...

Л. И они станут еще более постоянными клиентами...

М. Да, они станут...Семен, ты смеешься надо мной! Это же очевидно, почему постоянные клиенты лучше!

Л. Почему?

М. ...

Л. Хорошо, посмотри-ка на граф поведения потребителя. Где, по-твоему, на графе изображен путь постоянных клиентов?

М. Постоянные клиенты — это те, которые уже купили и готовы прийти и купить еще раз.

Л. Отлично! То есть, путь постоянного клиента на графе — это многократно повторяющаяся петля между узлами «Купил» и «Готов купить», правильно?

М. Да... Ты хочешь сказать, что постоянный клиент хорош тем, что он просто приходит и покупает, без рекламы, без предварительных консультаций по телефону, без...

Л. Ну конечно! Представь, насколько более выгоден любому бизнесу постоянный клиент! Ведь его не надо агитировать, уговаривать попробовать товар, объяснять, чем ты лучше конкурента и так далее, и так далее... Постоянным клиентам мы продаем, практически ничего не тратя на их привлечение, то есть на них мы, безусловно, зарабатываем.

М. А на «не постоянных» не зарабатываем разве? И, кстати, как их лучше называть, не постоянных?

Л. Называть, наверное, лучше всего случайными. А что касается заработков, то зарабатываем и на случайных, конечно. Но не столько, сколько на постоянных. Сам посуди, случайного надо привлечь рекламой, понравиться ему, может быть, для принятия решения о покупке ему понадобится какой-то дополнительный толчок — скидка, подарок, дополнительная информация, да мало ли еще чего. И если твой товар ему (или его жене, или его главному бухгалтеру) не понравится или не понравится твое послепродажное обслуживание, то он и не вернется никогда больше. И получится, что все средства, потраченные на привлечение этого клиента, привели к совершению только одной покупки, иначе говоря, на случайном клиенте ты не заработал практически ничего.

М. Тебя послушать, так получается, что забота о постоянных клиентах — это чуть ли главная задача компании!

Л. Отлично сказано! Неустанно заботиться о постоянных клиентах — основная задача компании. Если она хочет работать с прибылью, конечно. Компания должна не

только продавать, но и постоянно контролировать — кому продает, сколько и как часто. А по результатам этого контроля надо выделять тех, кто покупает чаще и больше других, и, используя возможности компании, заботиться об этих клиентах. Чтобы они покупали еще чаще и еще больше.

М. Ты знаешь, Семен, мне пришла в голову одна мысль на счет полезности постоянных клиентов.

Л. Ну-ка, ну-ка.

М. Я уже пытался ее высказать, но, честно скажу, я и сам ее тогда не понимал. Допустим, мы решили ввести или новый товар, или новую услугу, или вообще какую-то новинку в наш бизнес. Так вот, ее нужно предложить сначала постоянным клиентам. Если они ее оценят, одобрят и, так сказать, проголосуют за нее деньгами, тогда стоит внедрять эту новинку.

Л. Ты хочешь сказать, что предлагать новинку сначала случайному клиенту будет неправильным?

М. Я думаю, неправильным. Случайный клиент может и в самом деле оказаться случайным человеком, и ему может понравиться то, что вызовет недовольство постоянных клиентов. Случайный выскажет одобрение и исчезнет навсегда, а мы, начав широкое внедрение новинки, можем потерять часть постоянной клиентуры.

Л. Да, Володя, честно скажу, порадовал ты меня. Не в обиду будь сказано, не ожидал я такой глубины анализа от тебя в этом вопросе!

М. Да ну тебя, Семен. Вечно ты преувеличиваешь мои успехи. Ты лучше расскажи, как коэффициент повторных покупок поможет нам работать с постоянными клиентами?

Л. Ну что ж, давай обсудим и этот вопрос.

Начнем с того, что для каждого типа бизнеса есть свое, характерное только для него значение КПП. Самые маленькие значения КПП характерны для тех видов бизнеса, в которых сделки совершаются клиентами чрезвычайно редко. Например, это может быть бизнес, связанный с торговлей недвижимостью. Некоторые клиенты здесь совершают одну сделку за всю жизнь. Некоторые совершают больше чем одну сделку, но зато каждую последующую совершают в другом регионе. Потому что переезжают с места на место. Благодаря этому коэффициент повторных покупок, или, как его еще иногда называют, коэффициент возврата покупателей, в этом виде деятельности невелик. Не более 40%, а то и меньше.

Гораздо большие значения характеризуют, например, торговлю автомобилями. Автомобили люди меняют чаще, чем дома и квартиры, поэтому и КПП здесь может доходить до 60%.

М. Ты знаешь, Семен, я подумал, что есть еще одна причина, по которой КПП у автодилеров выше, чем у риэлторов.

Л. Какая?

М. Автолюбители, как правило, являются приверженцами одного производителя автомобилей. Хонды, или Тойоты, или BMW. А то и одной марки автомобиля. Двоюродный брат моей тети, например, живет в Германии и покупает уже четвертый или пятый по счету VolksWagen Golf. Такая верность одной марке может дополнительным образом стимулировать приверженность одному дилеру.

Л. Ну что ж, ты усваиваешь наш сегодняшний урок на пятерку! Давай продолжим. Как ты думаешь, в каких видах бизнеса КПП еще выше?

М. Там, где покупки совершаются еще чаще.

Л. Верно. Еще более высокие значения КПП характеризуют торговлю менее дорогими, чем автомобили, вещами — мебелью, бытовой техникой, одеждой, хозяйственными товарами.

А как ты думаешь, в каком виде индустрии самые высокие значения КПП?

М. Я думаю, в торговле продуктами питания в спальных районах. Там, наверное, КПП будет чуть ли не 90%! Ого! Я знаю вид деятельности, где КПП еще больше!

Л. Интересно, интересно...

М. Очень хорошие мастера-парикмахеры, обслуживающие только постоянных клиентов по записи, имеют КПП 99%! А, может быть, и все 100%!

Л. Молодец! Я же говорил тебе в начале наших занятий, что твоя фантазия очень поможет нам в работе, а ты мне не верил! (рис. 3).

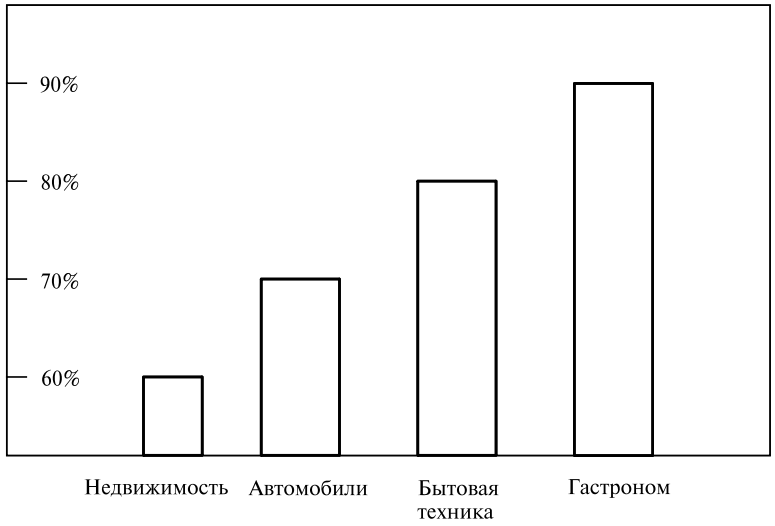


Рис. 3. Примерное распределение покупателей

Подумай-ка еще, а может ли КПП конкретного бизнеса меняться, например, со временем?

М. Да, ты знаешь, наверное, может меняться. Например, летом. Постоянные клиенты уехали в отпуска, а к нам в отпуск понаехали случайные. Вот и пожалуйста, коэффициент уменьшился.

Л. Да, ты прав. В этом случае говорят, что у КПП есть сезонный ход.

М. То есть, получается, что рассчитывать КПП по данным за целый год нельзя? Надо измерять его отдельно для лета, отдельно для зимы?

Л. Скажу тебе больше, надо измерять еще чаще. Точно так же, как от зимы к лету, КПП изменяется от месяца к месяцу, от недели к неделе, ото дня ко дню. Даже внутри одного дня есть существенные изменения КПП от часа к часу.

М. Так и хочется сказать: «Час от часу не легче!» А как же его все-таки измерять?

Л. Обычно КПП измеряют при совершении 100 покупок. Или при совершении сотни сделок. Это число достаточно велико, чтобы снизить влияние случайных

колебаний и, одновременно, достаточно невелико, чтобы поймать внутрисезонные или даже внутримесячные колебания коэффициента. Конечно, в разных бизнесах 100 сделок совершаются с разной скоростью. В торговле продуктами питания это может быть час, а в торговле автомобилями — месяц.

М. Знаешь, Семен, хоть ты и похвалил мою фантазию, что-то она ничего не говорит мне о том, как мне в моей работе поможет знание того факта, что у автомобильного дилера на соседней улице КПП сейчас равен 56% и что летом он упадет до 48%?

Л. А вот как. Мы с тобой уже обсудили, что у каждого вида бизнеса есть свое характерное значение КПП. Есть оно и у твоего бизнеса. Я думаю, что значение это должно лежать в пределах 60—70%. Такой, на мой взгляд, должен быть коэффициент возврата покупателей в хорошую шиномонтажную мастерскую.

Для начала тебе нужно его вычислить в первый раз. А затем, постоянно вычисляя, контролировать его величину.

М. А зачем? Что это даст?

Л. Мы с тобою только что говорили, что чем выше коэффициент повторных покупок, тем лучше.

М. Да, было такое.

Л. Вот я и предлагаю тебе использовать этот коэффициент как один из основных критериев регулярного мониторинга успешности работы предприятия. Ты сможешь держать руку на пульсе своего бизнеса, как говорится, не выходя из кабинета.

Вспомни, о чем мы говорили. Чем больше постоянных клиентов, тем меньше расходов по привлечению клиентуры несет предприятие, тем выше прибыль. В целом ряде индустрий есть такие данные, что при увеличении КПП на 2—3% прибыль предприятия увеличивается на 30—40%.

М. Неужели так сильно увеличивается прибыль?

Л. В некоторых случаях — да. Поэтому, если ты начнешь регулярно наблюдать за этим коэффициентом, то

через некоторое время сможешь достаточно точно прогнозировать ситуацию на своем предприятии. Делается это очень просто. Рассчитываешь средние за неделю значения КПП. Потом получаешь средние за месяц. И сводишь в табличку данные о КПП и полученной за месяц прибыли. Затем изучаешь эти данные. Через год, я тебя уверяю, по данным о КПП за первые две недели месяца ты с точностью до 5% будешь прогнозировать месячную прибыль.

М. Здорово! Только один вопрос меня волнует. Ты говоришь, что надо регулярно вычислять КПП. А как это делать? И кто это будет делать?

Л. Работа это очень важная и очень ответственная, поэтому к организации ее надо отнестись со всей серьезностью.

В небольших магазинчиках это делают обычно кассиры. В течение определенного времени они фиксируют всех совершивших покупки постоянных покупателей, а кассовый аппарат фиксирует все покупки. В конце дня по этим данным можно посчитать коэффициент. Ты не замечал, что иногда кассиры просто механически пробивают чеки, а иногда очень дружелюбно и активно разговаривают с клиентом? Причина «разговорчивости» кассира одна — он не уверен, что этот клиент уже был в магазине и пытается его разговорить, чтобы удостовериться. Поэтому иногда и слышишь: «Как Вам у нас?», или: «На прошлой неделе у нас были скидки, а Вы к нам не выбрались...», или что-нибудь еще в том же духе.

М. Подожди, подожди, где это ты видел, чтобы кассир дружелюбно разговаривал с клиентом? Я чаще чувствую, что кроме отвращения, никакого чувства у них не вызываю...

Л. Да, извини, я увлекся. Это я, конечно, о зарубежных кассирах говорю. Да и то, наверное, не обо всех, а об очень хороших кассирах. О тех, которые успевают и клиента обслужить, и фальшивые купюры отследить, и информацию необходимую от клиента получить.

В небольших фирмах информация о повторных покупках всегда фиксируется менеджерами по продажам в

ежедневных отчетах, в крупных супермаркетах это делается с помощью программного обеспечения, обслуживающего пластиковые карточки и кассовые аппараты. По номеру кредитной карточки очень просто узнать, покупал человек уже что-нибудь или нет.

М. Слушай, Семен, чем больше мы с тобой говорим, тем страшнее мне становится. Оказывается, сколько всего нужно делать в бизнесе, кроме самого бизнеса!

Л. Конечно! Любой бизнес, и шиномонтажная мастерская в частности, кроме своего непосредственного дела еще очень много сил тратит на решение постоянно возникающих сопутствующих задач. Так что подумай и реши, кто у тебя будет отвечать за сбор информации о покупках постоянных клиентов и за расчеты.

М. Наверное, пока что я сам, потому что бизнес у нас маленький, и дополнительных свободных рук, кроме как у директора, нет. Надеюсь, что буду тебе постоянно докладывать о росте КПП нашей мастерской.

Л. Не торопись. Ведь может сложиться ситуация, когда КПП падает, но ничего плохого в этом нет...

М. Семен! Ты меня убьешь! Полчаса обсуждаем с тобой ситуацию, что КПП должен быть как можно больше, и вдруг оказывается, что если он падает, то в этом нет ничего страшного. Как же так?

Л. Я предлагаю тебе подумать вот о чем. Допустим, твое предприятие начало агрессивную и очень дорогую рекламную кампанию. Деньги тратятся, радио разрывается, полосы газет заняты только твоими объявлениями, а КПП не меняется. Получается, что тебя не слышат новые клиенты, а если слышат, то не идут к тебе.

М. Пожалуй, ты прав. Слушай, как здорово! Так ведь можно и эффективность рекламной кампании оценить! Если не вырос КПП — значит, плохая реклама!

Л. Конечно! Я тебя уверяю, что очень много полезной информации можно получить, проводя мониторинг коэффициента повторных покупок. И при этом затраты на его вычисление могут окупиться многократно.

Ну а чтобы ты дома не скучал, вот тебе очередное домашнее задание.

Беседа 5

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА,
или

Ой, он и меня посчитал!

Малознайкин. Привет, Семен! Ну и задачки ты мне подкинул вчера! Я такие интересные вещи открыл для себя!

Любознаев. Здравствуй, Володя. Охотно верю. А вопросы появились?

М. Вопросов, как всегда, миллион. Но я еще сам сначала покумекаю над ними, а если окажусь не на высоте, тогда спрошу у тебя. Идет?

Л. Конечно, только не затягивай очень, а то, я думаю, скоро вопросов будет еще больше.

М. Конечно, конечно. Один вопросик я тебе все же сейчас задам. Правда, он по позапрошлой теме.

Л. Давай, не стесняйся.

М. Когда мы рисовали первый узел графа поведения потребителя, мы «воткнули» в него три стрелки, каждая из которых показывала количество клиентов, появившееся от рекламы в конкретном средстве массовой информации. А все стрелки вместе показывают, сколько вообще клиентов у нас есть. Я прав?

Л. Да, абсолютно прав.

М. А как узнать, сколько всего клиентов есть у нашего бизнеса?

Л. А зачем ты хочешь это знать?

М. Ну как — зачем? А вдруг клиентов уже не осталось, всех их уже расхватали, или, что было бы лучше, конечно, их еще пруд пруди и надо срочно открывать еще одну мастерскую и, может быть, не одну?

Л. Ну что ж, вопрос, действительно, важный. Давай его сегодня и обсудим.

М. Давай, уж очень мне интересно, есть у нашего бизнеса будущее или нет.

Л. Мне кажется, что ты уже серьезно размышлял на эту тему, может быть, поделишься своими мыслями?

М. Могу, конечно. Однако не уверен, что прав.

Я рассуждал так. У нас в городе около 100 тыс. легковых автомобилей, из которых активно эксплуатируется половина, то есть 50 тыс. Откуда у меня такие сведения — не буду рассказывать, слишком долго получится. Дальше я предположил, что примерно у половины из активно передвигающихся автомобилей — заботливые хозяева. Получаем 25 тыс. машин, за которыми осуществляется необходимый уход. Из этих 25 тыс. половина старается все, что можно, отремонтировать самостоятельно, остальные пользуются платными услугами. Получаем 12,5 тыс. машин, которые в течение года минимум два раза бывают в шиномонтажной мастерской — сменить летнюю резину на зимнюю и обратно. Это 25 тыс. клиентов в год. Теперь проколы. Из 50 тыс. передвигающихся автомобилей процентов 20 раз в год прокалывают колесо. Получаем еще 10 тыс. клиентов в год. Все остальные причины для появления клиентов у нас я не считал. Получилось 35 тыс. клиентов в год, то есть примерно 100 клиентов в день на весь город. Не так уж и много, должен сказать.

Л. Володя, ты уже в который раз меня поражаешь стройностью и четкостью рассуждений. У меня нет ни одного замечания, и хотелось бы только узнать — будешь открывать еще одну мастерскую или нет?

М. Пока воздержусь. Что, неужели в моих рассуждениях тебя все устроило?

Л. Ты знаешь, да. Можно, конечно, поговорить о том, сколько людей предпочитают сами лежать под машиной, а сколько — ехать в мастерскую, но не это главное. У тебя правильный подход, который заключается в определении наиболее вероятного объема всего рынка с последующим отбрасыванием от него тех частей, которые не являются частями нашего целевого рынка.

М. А разве можно по-другому как-то это посчитать?

Л. Конечно. Некоторые предпочитают считать, пользуясь, как я называю, правилом «деревянной расчески».

М. А что это за правило?

Л. Если хочешь — расскажу. Был у меня один студент, который как-то предложил принципиально иной вариант оценки объема рынка. Дело было так. Приходит он ко мне в кабинет и просит разрешения проконсультироваться. Я приглашаю его присесть, и он начинает рассказывать. Говорит, что нашел идею для миллиардного бизнеса. Ну-ну, говорю, интересно послушать. И дальше он мне рассказывает, что во всех странах Европы чрезвычайно большое значение придают экологической чистоте продуктов. Кроме этого, с большим интересом там относятся к товарам с национальным колоритом, с какой-нибудь изюминкой. В качестве такого товара он предлагает производить и продавать в европейские страны деревянные расчески. Экологическая чистота налицо, национальный колорит тоже есть — дерево. Большой плюс и в том, что колорит этот не такой нарочитый, как, например, раскраска у матрешки, то есть быстро не приестся. Несомненный плюс также — дешевизна сырья, так что итоговая цена продукта будет очень даже приемлемая.

М. Не знаю, почему ты с такой иронией рассказываешь мне об этом, пока что все очень логично.

Л. Согласен с тобой. Нелогичности начались чуть позже. Я его спросил, а почему он считает, что этот бизнес имеет миллиардный потенциал. И услышал следующий вариант расчета объема рынка.

В Европе живет несколько сот миллионов человек. Примем для ровного счета, что это 100 млн семей. То, что каждая европейская семья должна иметь экологически чистую деревянную расческу, у моего студента не вызывало никаких сомнений. Это, ты сам понимаешь, дает нам объем продаж в 100 млн расчесок. Дальше он рассуждал так. Во многих семьях страсть к экологической чистоте и гигиене так высока, что у каждого члена семьи должна быть отдельная деревянная расческа. Это, по его подсчетам, еще не менее 200 млн расчесок. Далее следовали расчески, которые одни семьи дарят другим в качестве подарков. Потом были посчитаны живущие в Европе холостяки обоих полов, которые просто обязаны были расчесываться деревянными изделиями моего студента. Далее было оценено примерное количество европейских модниц, у каждой из которых будет от одной до пяти дополнительных расчесок различной формы и размера. Потом мы добрались до парикмахерских и домов моделей. Потом — до отелей, туристических фирм и пунктов проката автомобилей. И везде вдруг открывалась возможность продажи, сдачи в аренду или дарения простой деревянной расчески.

М. Я так думаю, что количество расчесок, которое собрался продать твой студент, превышало население Земли.

Л. Не помню точно, сколько получалось, но количество это было просто грандиозным. Ты как будто расстроен чем-то?

М. Я почувствовал, что иногда, как и этот твой студент, отрываюсь от реальности и начинаю фантазировать. Насколько, наверное, невежественным тогда кажусь я тебе!

Л. Я бы на твоем месте не отчаивался. Во-первых, вы еще только учитесь, и ты, и он. Знал бы ты, какую ахинею я частенько нес в годы своей учебы! А во-вторых, если он и ошибся немножко при оценке объема рынка (примерно в 10 тыс. раз!), то это совсем не значит, что какие-то из его идей нельзя использовать для продажи расчесок, или компьютеров, или боевых кораблей. Мне, например, очень понравилась такая — заходишь в театр, раздеваешься, а гардеробщик тебе дарит изящную деревянную расческу с названием театра. Ты нарядно одет, у тебя прекрасное настроение, причесываешься перед большим театральным зеркалом, получая при этом массу положительных эмоций, и у тебя остается память о театре более надежная, более твердая, чем программка спектакля. Почему бы и нет?

Но мы с тобой немножко отвлеклись. Я ведь тебе просто проиллюстрировал другой способ расчета объема рынка, который опирается на, вроде бы, совершенно реальные рыночные мотивы, но приводит к чрезвычайно завышенным оценкам. Тот метод, который использовал ты, кажется гораздо более взвешенным.

М. Можно я подведу черту в сравнении этих двух методов?

Л. Пожалуйста, с удовольствием послушаю.

М. При оценке объема рынка наиболее корректным будет следующий подход. Сначала оцениваем максимально возможный *потенциальный объем рынка*... А как?

Л. А как ты узнал, что у нас в городе 100 тыс. автомобилей?

М. Я не хотел бы выдавать этот секрет...

Л. А я и не прошу тебя его выдать. Просто скажи, легко ли тебе было эти данные добыть?

М. Скорее нет, чем да.

Л. Я так и думал. Поэтому я сказал бы так. Для оценки максимально возможного потенциального объема рынка может потребоваться проведение специального исследования.

М. Прекрасно! Значит, проводим исследование, оцениваем потенциально возможный объем рынка. Затем из потенциально возможного объема рынка начинаем удалять те части, которые не принадлежат нашему целевому рынку...

Л. Лучше сказать «удаляем сегменты, не принадлежащие нашему целевому рынку».

М. Да, отлично! Я бы еще добавил, что из всех рассматриваемых вариантов надо выбирать такой, который приводит к наименьшим значениям объема целевого рынка.

Л. Почему?

М. Мне кажется, что заниженная оценка объема целевого рынка гораздо лучше, чем завышенная. То есть негативные последствия завышенной оценки гораздо ощутимее для бизнеса, чем последствия заниженной оценки.

Л. Браво, Володя! Прекрасная формулировка. А какое определение ты дал бы термину «целевой рынок»?

М. *Целевой рынок* — это та часть потенциально возможного рынка, на которую ориентирован наш бизнес, та часть, которая удовлетворяет специальные требования, которые мы предъявляем к рынку.

Л. Опиши коротко целевой рынок своего предприятия.

М. У меня два целевых рынка — это заботливые хозяева автомобилей, которые даже для мелкого ремонта прибегают к платным услугам, и попавшие в неприятную ситуацию с шинами или покрышками автолюбители, или, попросту, «проколовшиеся».

Л. Ну что ж, нам осталось совсем немного обсудить сегодня. Мы уже знаем, что такое потенциальный рынок, что такое целевой рынок. Есть еще просто понятие «рынок». Так часто называют годовой объем реализации всех представленных на рынке продавцов. Рынок можно оценивать и по крупным товарным группам, и по сегментам внутри товарных групп. Например, рынок мебели в нашем городе оценивают в 50 млн руб. в год. Из них 20 млн руб. — это рынок мягкой мебели, 15 — офисной мебели, 7,5 — корпусной мебели и 7,5 млн руб. — спальни и кухни. Внутри сегментов можно тоже провести разделение. Например, из 20 млн руб. рынка мягкой мебели 12 — это элитная мебель, 5 — мебель среднего класса, 3 — недорогая мебель и мебель для учреждений. И так далее.

М. А зачем проводить такое тщательное разделение?

Л. Согласись, что и на твоем рынке есть деление на сегменты. Например, замена покрышек мотоциклов, легковых автомобилей и небольших грузовиков, джипов, крупных грузовиков и автобусов. И каждый участник рынка хочет знать, где еще есть неиспользованные рыночные ниши и куда можно направить развитие своего предприятия. Если вдруг ты узнаешь, что на одну мастерскую приходится 200 автолюбителей с легковыми машинами и 2000 владельцев джипов, может быть, следующая твоя мастерская будет иметь специальное оборудование для работы с колесами большего диаметра?

М. Пожалуй, да.

Л. Кроме характеристик рынка и рынков существуют еще и характеристики продавцов внутри рынка. Самая простая такая характеристика называется *доля рынка*. Рассчитывается она так. Если объем рынка в деньгах составляет N, а твое предприятие на этом рынке реализовало на n_i товаров и услуг, то доля твоего предприятия a_i на рынке вычисляется по следующей формуле:

$$a_i = \frac{n_i}{N}.$$

Если полученную таким образом долю умножить на 100%, то получишь долю рынка в процентах. Как ты думаешь, какова доля рынка твоего предприятия?

М. Чтобы ответить на твой вопрос, мне надо знать объем всего рынка.

Л. Ты ведь уже оценивал его 20 минут назад...

М. Если считать, что моя оценка корректна, я думаю, что доля моего предприятия на рынке — процентов 5, не больше.

Л. То есть развиваться есть еще куда.

М. Да, безусловно.

Л. А скажи мне, пожалуйста, твое предприятие крупнейшее в своем сегменте или нет?

М. Нет, конечно. До лидера мне еще очень далеко.

Л. А лидера ты знаешь?

М. Конечно. Лидер в нашем сегменте в несколько раз крупнее, чем я.

Л. Вот мы с тобой подошли к еще одной очень важной характеристике — *относительной доле рынка*.

М. А это еще что за зверь такой?

Л. Представь себе, что в некотором сегменте рынка работает пять фирм. Каждая из них имеет свою долю на рынке — a_1, a_2, a_3, ... и т.д. Предположим, что мы с тобой упорядочили номера этих фирм так, что у первой максимальная доля рынка, у второй — следующая по величине, у третьей — соответственно третья и так далее до самой последней. *Относительной долей рынка компании называется ее доля рынка, деленная на долю рынка ее крупнейшего конкурента*. Обозначается относительная доля рынка *RMS* (от английского Relative Market Share). Давай, для наглядности, данные о некотором гипотетическом рынке сведем в таблицу.

Доли рынка

Номер фирмы	*Доля рынка*	*Значение доли, %*	*RMS*	*Выражение RMS*	*Значение RMS*
1	a_1	30	a_1/a_2	30/25	1,20x
2	a_2	25	a_2/a_1	25/30	0,83x
3	a_3	20	a_3/a_1	20/30	0,66x
4	a_4	15	a_4/a_1	15/30	0,50x
5	a_5	10	a_5/a_1	10/30	0,33x

Л. Все ли тебе здесь понятно?

М. Подожди, подожди... А почему для первой фирмы при вычислении *RMS* мы ее долю делим на долю второй, а для всех остальных — на долю первой?

Л. Давай еще раз повторим определение относительной доли рынка фирмы. Это ее доля рынка, деленная на долю крупнейшего конкурента. Для первой компании крупнейшим конкурентом является компания номер два. Для всех остальных — компания номер один.

М. Да, верно. А что это за иксики, которые ты приписал к цифрам в последнем столбце?

Л. Так принято обозначать тот факт, что написанное число — это значение относительной доли рынка. То есть если ты где-нибудь в тексте встретишь следующие символы «Coca-Cola 1,50x», это означает, что разговор идет о каком-то рынке, где компания Coca-Cola лидирует, ее объем продаж в полтора раза превышает объем продаж ближайшего конкурента, и по объему продаж она — лидер на рынке.

М. Все это здорово, только зачем это надо?

Л. Мы закладываем с тобой сейчас фундамент наших будущих бесед. Через день-два понятие относительной доли рынка нам с тобой очень пригодится. А сейчас не мог бы ты, пользуясь данными о доле рынка своего предприятия и о доле рынка лидера в твоем сегменте, подсчитать относительную долю рыка своей мастерской?

М. Попробую. Моя доля рынка составляет 5%. Я думаю, что у лидера процентов 20. Так что 5 делим на 20. Получаем 0,25x.

Л. Абсолютно верно! А для того, чтобы ты хорошенько закрепил услышанное сегодня, вот тебе домашнее задание.

М. Спасибо.

Беседа 6

ТОНКАЯ СТРУКТУРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА,

или

А ты кто такой?

Любознаев. Здравствуй, Володя. Проходи, садись. Как настроение? Готов к подвигам и свершениям?

Малознайкин. Всегда готов! Ой, извини, я ведь не поздоровался.

Л. Твой бодрый ответ лучше любого приветствия. Раз ты готов к свершениям, давай-ка мы сегодня поговорим не о сухих цифрах и таблицах, а о людях.

М. Мне как раз о людях проще говорить. Вот о числах или о таблицах — это подвиг. А люди — они как на ладони. О ком будем говорить — о каких-нибудь известных ученых-маркетологах?

Л. Нет, о покупателях.

М. О покупателях? Что может... Хотел сказать — что может быть проще покупателя? Но ты, наверняка, приготовил мне какой-нибудь подвох. Сейчас окажется, что покупатель — это не совсем покупатель, а точнее даже не то чтобы покупатель, короче говоря, совсем не покупатель. Я не прав?

Л. Прав, прав. Но ты знаешь, когда я готовился к нашей с тобой сегодняшней беседе, поймал себя на мысли, что в твоем-то бизнесе как раз покупатель — это покупатель. Давай о твоем бизнесе мы поговорим позже, когда на каком-нибудь другом примере обсудим все, что связано с совершением покупки и усвоим все *потребительские роли*. Для этого мне бы хотелось рассмотреть поподробнее, кто стоит за покупателем и за покупкой. Точнее, кто стоит за спиной того человека, который платит в кассу.

М. Как кто? Другой такой же человек. Который тоже платит в кассу.

Л. Нет, ты не понял. Я не в прямом смысле говорю, а в переносном.

Давай-ка по порядку. Представь, что в компьютерный магазин пришли мама с сыном лет тринадцати-четырнадцати и приобретают компьютер. Кто, по-твоему, является покупателем?

М. Конечно, мама.

Л. Если ты говоришь о том, что мама оплатит покупку, то я с тобой согласен. Но нужен ли маме этот компьютер?

М. Нужен, наверное. Есть такие мамы, которые работают бухгалтерами, программистами. Сейчас вообще очень часто люди берут работу на дом...

Л. Я с тобой согласен, так может быть. Но если взять простую среднестатистическую маму, то я возьмусь утверждать, что она еще лет пять проживет без компьютера. Согласен?

М. Пожалуй, да.

Л. Хорошо. Тогда, может быть, покупателем является сын?

М. Нет, конечно. Какой же он покупатель? Он просто привел маму в этот магазин, чтобы она заплатила за компьютер.

Л. Смотри-ка, получается, что сын в большей степени является покупателем, чем мать. Раз он привел ее сюда, значит, он уже был здесь. И, возможно, не раз. И, видимо, уже приценился к конкретной модели компьютера и договорился с продавцами о том, чтобы ему туда какую-нибудь крутую игрушку вставили.

М. Пожалуй, ты прав, Семен. И знаешь, я думаю, что сын в большей степени является покупателем, чем мать, потому что он уж точно больше времени проведет за компьютером.

Л. Да, так и есть. А кого еще, по-твоему, можно назвать покупателем этого компьютера?

М. В каком смысле?

Л. В самом прямом. Кто еще участвовал в покупке и, видимо, будет пользоваться компьютером?

М. Никто больше не участвовал в покупке...

Л. А может быть так, что папа дал денег на компьютер, а сам не пошел в магазин, решил полежать с газеткой в законный выходной, но когда компьютер принесут домой, он поможет его включить, загрузить программы и будет пользоваться им наравне с сыном, а то и активнее, чем сын?

М. Ты прав, Семен, папа — отчасти тоже покупатель.

Л. Согласен со мной? Ладно, не буду больше тебя интриговать. Давай мы подробно рассмотрим и назовем все или почти все роли, которые есть у членов семьи, совершающей покупку компьютера (рис. 4).

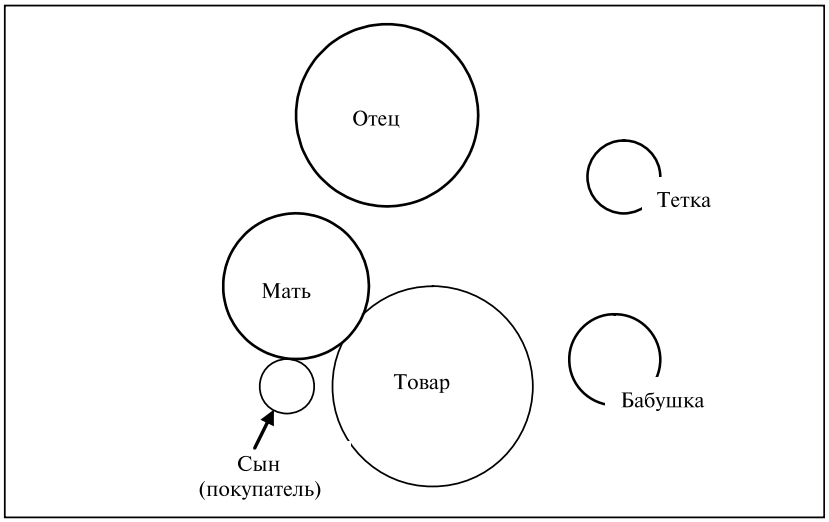


Рис. 4. Роли при покупке товара

Роль первая — побудитель совершения покупки. Это, конечно, сын. Он несколько месяцев уже досаждает родителям, рассказывает, какие классные компьютеры дома у всех его приятелей, обещает учиться только на пятерки, если ему купят компьютер, встает и ложится с мыслью только о нем.

М. Это не побудитель, а, прямо, возбудитель какой-то.

Л. Да, да, ты прав, на самом деле возбудитель. Идем дальше.

Роль вторая — идейный вдохновитель возбудителя, его союзник. Пусть это будет тетя. Образованная, деятельная тетя, которая считает, что чем скорее мальчик приобщится к информатике, тем больших успехов он добьется в жизни. Если бы не было тети, то вряд ли атаки сына на родителей были бы столь активными и длительными. А поскольку тетя является авторитетом для родителей, то она еще играет роль человека, влияющего на принятие решения о покупке.

Роль третья — принимающий решение о совершении покупки человек. В нашем случае пусть это будет мама. После полугодовых атак сына и тети мама сдается. Конечно же, она надеется, что все обещанное сыном и тетей (пятерки в ближайшем учебном году и успехи на протяжении всей последующей жизни) сбудется. Она и сама подумывала о том, что надо бы купить сыну компьютер. Она надеется, что он будет теперь чаще дома по вечерам... Много чего еще можно было бы сказать о маме, но главное то, что покупка становится реальностью только после того, как мама сказала: «Да!»

М. Семен, мне страшно. Простенький факт покупки компьютера для пацана ты разворачиваешь в какое-то психологическое буйство! Страсти кипят не хуже, чем в «Гамлете» или «Короле Лире»!

Л. Это еще только начало. Не пугайся. Мы занимаемся с тобой очень важным делом. Нам с тобой нужны будут подробные психологические портреты всех участников покупки, чтобы понять, как можно управлять продажами.

Итак, роль четвертая — спонсор покупки. Пусть в роли спонсора будет выступать папа. Это он содержит семью. Несмотря на то что все финансы в руках у мамы, приносит их в дом папа. Он уже давно научился утаивать понемножку с каждой зарплаты, и его задача при совершении большой покупки — не выдать себя с головой. Поэтому он сказал маме, что на покупку компьютера он согласен, но надо будет усиленно поработать пару-тройку месяцев. Он исправно задерживался на работе, брал материалы с работы на дом, не ездил летом отдыхать на дачу и с трудом, но заработал на компьютер.

М. Семен, а можно я какую-нибудь роль опишу?

Л. Попробуй, конечно.

М. Роль пятая — противник совершения покупки. Это бабушка. Она не понимает, что такое компьютер и зачем он нужен. Кроме того, она боится, что из-за компьютера у внука испортится зрение. Все окружающие тщательно скрывают от нее стоимость покупки, потому что, если она узнает, сколько стоит компьютер, она может не пережить этого.

Л. Да, веселенькую ты роль придумал! Но противники всегда есть, и сбрасывать их со счетов, конечно же, нельзя.

Теперь роль шестая — конкретный потребитель товара. Я думаю, у нас их будет двое — сын и папа. Причем, если сын быстро охладеет к новинке и через пару месяцев его не заставишь сесть за компьютер, то папа наоборот, только войдет во вкус, начнет активно пользоваться деловыми и почтовыми программами, часами будет сидеть в Интернете.

М. Роль седьмая — обслуживающий товар после покупки человек. В нашем случае пускай это опять будет бабушка, которая стирает с компьютера пыль. Она на самом-то деле прекрасно знает, что компьютер — очень дорогая вещь. Компьютер очень нравится внуку, и бабушка за это полюбила бездушную железяку. Она протирает его, когда дома никого нет. А если бы ее вдруг застали за этим занятием, она бы сделала вид, что занимается чем-то другим.

Л. И это ты меня обвиняешь в психологических излишествах? Да мне до тебя еще ох как далеко! Но есть еще одна роль, которая к покупке имеет отношение гораздо более сильное, чем протирающая бабушка, а мы про нее забыли. Подумай, что это за роль?

М. Не знаю. Нет, не могу представить. Мы с тобой, вроде бы, всех перечислили.

Л. Нет не всех. Роль восьмая — непосредственно совершающий сделку человек. В нашем случае это опять мама. Она поехала с сыном в магазин и заплатила за компьютер. Причем заметь, что компьютер выбирал сын, значит, и магазин нашел он. Но мама согласилась туда поехать

только после того, как узнала, что рядом есть большой магазин «Ткани», в котором она давно мечтала побывать. Это очень важно, поскольку, если бы этого магазина не было, то поездка за компьютером могла бы отложиться еще на неделю, а то и две.

М. Да, наверное, все роли уже перечислены. Или нет?

Л. Я думаю, что нам с тобой хватит ролей для дальнейшего обсуждения.

М. Интересно, а в чем оно будет состоять?

Л. Давай продолжим и увидишь. Предположим, мы хотим активно управлять нашими продажами. Под этим выражением я понимаю следующее:

иметь возможность привлечения в магазин необходимого количества покупателей, используя минимальный рекламный бюджет;

иметь возможность, при необходимости, регулировать поток покупателей (увеличивать и уменьшать его), оперируя какими-нибудь недорогими средствами;

обеспечить максимальную эффективность работы магазина, то есть получать максимальную прибыль за минимальное время при минимальных издержках.

М. То, что ты говоришь, конечно, здорово. Я еще не очень опытный бизнесмен, но мне кажется, что это мечта владельца любого магазина — решить все перечисленные тобой задачи. Вот только как нам помогут этого добиться названные покупательские роли?

Л. Как? Очень просто. Возьмем, например, сына. В процессе переговоров с родителями он несколько раз посетил наш магазин, может быть, даже провел в нем несколько часов. Кроме него в магазин зайдет только мама на 15 минут, чтобы оплатить покупку. Вопрос — как должен быть оформлен интерьер магазина? Чтобы понравиться маме или чтобы у сына после каждого посещения магазина увеличивалось желание иметь компьютер?

М. Конечно, чтобы понравиться сыну.

Л. Значит, что там должно быть?

М. Должна иметься информация о новейших компьютерных играх. Должен быть доступный компьютер, на котором можно все эти игрушки попробовать. Даже

продавец должен быть страстным поклонником игр и как можно моложе, чтобы разговаривать с инициаторами покупок на одном языке. Прости за каламбур, но после каждого посещения нашего магазина сам возбудитель должен быть возбужден до предела.

Л. Абсолютно с тобой согласен. Теперь расскажи, как можно управлять продажами через спонсора, то есть через папу.

М. Ммм... Честно говоря, не знаю.

Л. Хорошо, давай я попробую. Папа в магазин не пойдет. Он только даст деньги на покупку. Поэтому он должен захотеть дать деньги на покупку компьютера именно в этом магазине. Значит в газете, которую будет читать папа (например, в местном деловом еженедельнике), должна быть информация, что именно в этом магазине сейчас самые серьезные скидки на компьютеры. Причем заметь, поскольку папы в магазине не будет, в магазине может и не быть информации о скидках, чтобы не возбуждать интереса тех, кто уже и так покупает. И, может быть, мама про скидки просто не вспомнит. Узнав об этом после покупки, папа посетует-посетует, да и махнет рукой.

М. Я понял! Мы должны каждому члену семьи сказать что-то свое о нашем магазине, опираясь на знание той роли, которую он играет при совершении покупки!

Л. Совершенно верно! Что, по-твоему, мы должны сказать тете?

М. Пока не знаю каким образом, пускай тоже через газету, которую читает тетя, мы должны ей сказать, что, когда племяннику будет куплен компьютер, на нем будут установлены не только игрушки, но и деловые, обучающие и развивающие программы, и еще в подарок он получит что-нибудь очень полезное для своей будущей, еще не знаю какой, деятельности. Например, какой-нибудь компьютерный учебник.

Л. Точно! А что сказать маме?

М. А маме ничего говорить не нужно. Маме надо обеспечить возможность посетить магазин «Ткани», поэтому наш компьютерный салон должен находиться не в уединенном месте, а, по возможности, в большом торговом центре, где такой магазин тоже есть.

Л. Согласен. Другими словами, простой компьютерный магазин, находящийся рядом с другими торговыми точками, гораздо привлекательнее для мам, чем самый лучший, но отдельно стоящий компьютерный киоск.

Ну что, теперь понятно, зачем мы так подробно рассматривали потребительские роли?

М. Да, понятно.

Л. Что-то у тебя энтузиазм пропал, я гляжу. Что случилось?

М. Я попытался понять, кто из моих клиентов какие роли играет.

Л. И что?

М. Да как-то скучно получается. У меня и возбудитель, и принимающий решение, и поддерживающий, и все остальные — это все одно и то же лицо.

Л. И чем же тебе эта ситуация не нравится?

М. Понимаешь, когда это все разные люди — легче найти подход к каждому. А как найти подход к человеку, если он одновременно и спонсор, и противник?

Л. Я согласен, задача не из легких, но тем и интереснее ее решать. А, кстати, как бы ты взялся за ее решение?

М. Не знаю, прав я или нет, но я бы попытался среди всех ролей, которые играет мой потребитель, найти главную. И уже от этого отталкиваться.

Л. Ну что ж, я думаю, у тебя все должно получиться. До свидания! Домашнее задание, как всегда, в конверте на столе.

М. До свидания!

Беседа 7

КОНКУРЕНТНЫЕ РОЛИ ПРОДАВЦОВ,
или
Ворон ворона видит издалека

Любознаев. Здравствуй, Володя!

Малознайкин. И Вам здравствуйте!

Л. Шутишь, значит настроение хорошее. Наверное, придумал еще какую-нибудь потребительскую роль?

М. Нет, не придумал. А настроение хорошее, потому что я знаю, о чем мы будем сегодня с тобой беседовать!

Л. Интересно! Я еще об этом не знаю, а ты уже! Ну, тогда и со мной поделись!

М. Опять ты, Семен, хитришь! Хорошо, не хочешь сознаваться, не надо. Не буду я с тобой спорить. А беседовать мы с тобой будем о ролях продавцов на рынке.

Л. Ладно, не буду притворяться. Действительно, я хотел поговорить о поведении продавцов. Но мне интересно, как ты об этом узнал?

М. Я, пока шел к тебе, дорогой фантазировал, что бы мы могли сегодня обсудить. Представлял, о чем бы я сам разговор завел, если бы я был преподавателем. Ну и мне показалось логичным, что после разговора о поведении покупателей надо завести разговор о поведении продавцов. Вот только о чем говорить можно было бы, я не придумал.

Л. Неужели не придумал? Ты с твоей богатейшей фантазией, с опытом импровизации и актерским прошлым?

М. Не смейся, но не придумал. Единственное, что пришло мне в голову, это возможная аналогия с ситуацией «Добрый полицейский — злой полицейский». Но как спроектировать ее на отношение продавцов к покупателям, я не знаю. «Добрый продавец — злой продавец»? Но злой продавец, это, скорее, курьез.

Л. Наверное, даже не курьез, а конфуз. Конфуз для фирмы, если о ней будет идти слава как о злом продавце.

М. Да, пожалуй. Хотя, если бы такая фирма у нас в городе существовала, то я, наверное, разок бы сходил. Просто посмотреть.

Л. Ты знаешь, а может быть, ты и прав. Надо подумать над этим вопросом. Мне кажется, что у этой фирмы может быть небольшой, но устойчивый поток покупателей. Именно тех, кому интересно пообщаться со злым продавцом.

М. Да, так сказать, покупателей-мазохистов. Но, видимо, не об этом ты хотел вести речь сегодня?

Л. Ты прав. Когда говоришь о ролях потребителей, то обсуждаешь их различные позиции в отношении совершаемой покупки. Когда же говоришь о ролях продавцов, то, как правило, говоришь об их отношениях между собой.

М. «Человек человеку волк», что ли?

Л. Да, что-то в этом духе. Отношения продавцов между собой описываются одним словом — *конкуренция*. Ну а какие аналогии у конкуренции?

М. Соревнование, состязание.

Л. А еще? Самая-самая прямая аналогия?

М. Война?

Л. Да, конечно! Звучит это, может быть, не слишком жизнеутверждающе, но, честно говоря, это так. Можешь зайти в любой книжный магазин и найти множество книг на тему аналогии «Рынок — Боевые действия». Не буду перечислять все книги — поверь, что их достаточно. И многие из них я тебе настоятельно рекомендую прочитать.

М. Ты хочешь, чтобы вместо сегодняшнего занятия я прочитал книги?

Л. Нет, ты не понял. Занятие наше сегодняшнее пройдет по плану, а книги, затрагивающие различные аспекты бизнеса, я тебе рекомендую читать независимо от того, занимаемся мы или нет.

М. Я уже наметил себе небольшой список вопросов, которые хотелось бы поглубже изучить, но, честное слово,

Семен, сейчас просто нет времени. Работа, наши с тобой занятия, размышления после занятий... Прямо скажу, я такой насыщенной жизнью и не жил еще, наверное...

Л. Ну, это ты из меня, похоже, слезу хочешь выжать. Не получится. Давай вернемся к нашей сегодняшней теме, а завтра, несмотря на свою занятость, сходи-ка в книжный магазин и посмотри там что-нибудь о применении секретов военного искусства к рыночным баталиям.

М. Хорошо.

Л. Давай поговорим теперь о *конкурентных ролях продавцов*. И посмотрим, может ли нам помочь в этом аналогия с военными действиями. Предположим, что конкурирующие фирмы — это противоборствующие армии. В военных действиях участвует обычно две стороны, но в нашем случае пусть их будет несколько. Столько, сколько фирм на рынке. И пусть рынком будет та территория, за которую эти армии воюют.

М. Почему ты думаешь, что обычно сражаются две армии? В гражданских войнах их обычно гораздо больше. Это, во-первых, две основные противоборствующие силы, затем интервенты из сопредельных государств, затем бандиты всех мастей, стихийные мародеры и еще черт знает кто...

Л. Ты прав, Володя. Я думаю, что это твое замечание — существенный вклад в развитие теории конкуренции. Не смейся, пожалуйста. Я с тобой совершенно согласен, что не просто война, а именно гражданская война является наиболее удачной аналогией для отношений конкурентов на рынке. Здорово, молодец!

М. Семен, ты меня перехвалишь, я загоржусь, зазнаюсь и пропаду во цвете лет!

Л. Хорошо, сегодня больше хвалить не буду.

Сейчас я тебе буду описывать конкурентные роли продавцов, а ты, если что вдруг будет непонятно, прерывай меня и сразу спрашивай (рис. 5).

М. Хорошо.

Л. Фирма, имеющая максимальную долю рынка и соответственно максимальную относительную долю рынка, называется *лидером*. Это все равно, что армия, захватившая большую часть интересующей всех территории. Но она не только захватила максимум территории, она еще частично может контролировать все, что происходит и на других территориях. А ну-ка скажи, возможно ли это — находиться на одной территории и контролировать то, что происходит на другой?

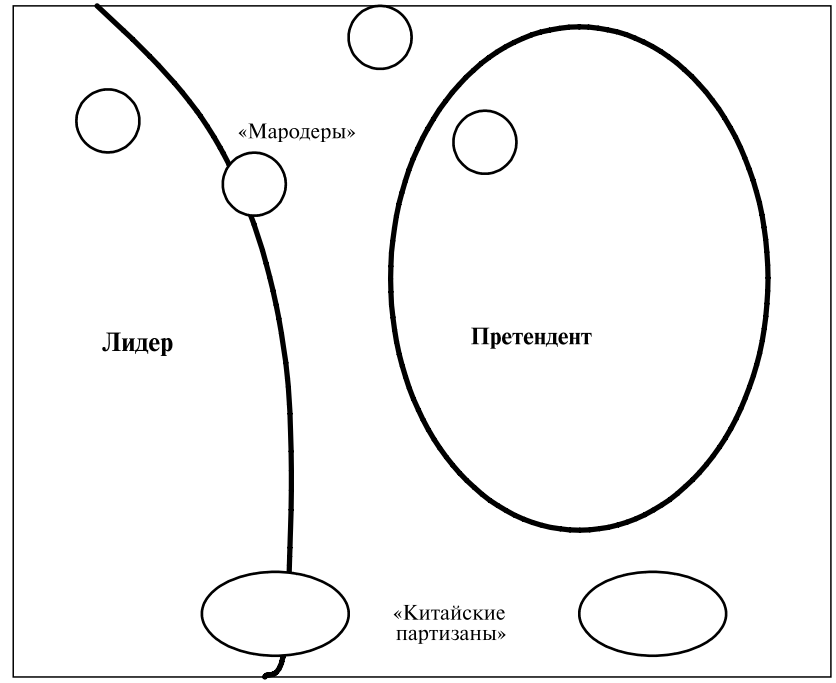


Рис. 5. Роли при продажах

М. Конечно. Если захватил господствующую высоту, то можешь спокойно обстреливать почти всю округу.

Л. Верно! Давай будем считать, что лидер захватил на интересующей всех территории господствующую высоту и имеет возможность простреливать подступы к своим позициям. Должен заметить, что жизнь у лидера довольно однообразная: захватив высоту, он, по сути дела, выиграл войну. Теперь его задача — охранять занятые позиции. То есть удел лидера — это оборона, оборонительная война.

М. Как это — удел лидера — это оборона? Можно же наступать дальше! На другой город, на другую страну, на другой континент!

Л. Совершенно с тобой согласен. Но это будет уже и ДРУГАЯ война! На ней наш с тобой здешний лидер еще не победил, значит, лидером не является, значит, вынужден наступать. Как только победит — начнет обороняться.

М. Подожди, подожди, Семен, ты меня запутал совсем. Получается, что у занимающего лидирующие позиции на рынке конкурента достаточно пассивная позиция? Как-то это не вяжется с ролью лидера на рынке. Мне кажется, лидер всегда активен.

Л. Давай не путать разные понятия — активность-пассивность и оборону-нападение. Лидер обороняется, но это не значит, что он неактивен. Вообще, на мой взгляд, глубочайшим заблуждением является утверждение, что оборонительная стратегия пассивна. Она, может быть, не так эффектна. Она, может быть, требует меньше средств и усилий, чем наступление. Однако поверь, что оборонительная стратегия требует ничуть не меньше хлопот и изобретательности. Ведь все остальные наступают на лидера! И у каждого своя стратегия, своя тактика, свои приемы! Обороняющемуся приходится ой-ой-ой как вертеться!

М. Странная получается вещь — лидер вроде бы выиграл войну, но результатом этой победы стало противостояние всем остальным и необходимость отбивать неожиданные атаки с разных направлений. То есть результатом победы стало чрезвычайно хлопотное существование и постоянная необходимость быть готовым дальше воевать. Стоит ли к такой победе стремиться?

Л. Победа лидера, безусловно, стоит потраченных на нее усилий, поскольку лидер получает дань с максимальной территории, то есть имеет максимальную прибыль. А вот надо стремиться к такой победе или нет, стоит подумать. Должен тебе сказать, что многие выбирают совершенно другие стратегии и живут безбедно. Но об этом мы поговорим сегодня чуть позже. Давай пока закончим с нашим многострадальным лидером. Вот он занял высоту и обороняет ее. Конечно, прозвучит это как каламбур, но самый лучший способ обороны — это...

М. Нападение?

Л. Совершенно верно!

М. Все, Семен, я, если пользоваться военной терминологией, выбрасываю белый флаг! Я окончательно запутался. Посуди сам: лидер одерживает победу и, по твоим словам, должен начинать оборонительную войну. Я уже готов с этим согласиться, но, оказывается, что лучший способ обороняться — это нападать. По-твоему, это логично?

Л. Логично и даже очень. Давай я попробую пояснить.

Лидер должен обороняться, то есть удерживать высоту. Он может обороняться пассивно, то есть ждать, когда какая-нибудь из конкурирующих компаний отважится на открытый штурм его позиций. Но, как ты сам говорил, такая стратегия не вяжется с положением лидера. Лидер должен быть активен. Поэтому он обороняется очень оригинальным способом — он организует легкие атаки на самого себя. Сам начинает нападать на свои позиции. При таких атаках он «убивает» сразу массу «зайцев». Во-первых, лидер проверяет прочность собственных позиций, во-вторых, если атака окажется успешной, плодами такой атаки лидер может воспользоваться первым, раньше других конкурентов. В-третьих, если атака, опять же, была успешной, значит, ее проводили грамотные командиры, и, может быть, они достойны повышения, а проигравшие — наоборот...

М. Семен, если ты думаешь, что прояснил ситуацию, то ты ошибаешься. Я еще больше запутался. Как это — атака на самого себя? Мои солдаты вышли из окопа, удалились на сто метров, затем повернулись на сто восемьдесят и с криком «Ура!» бросились обратно, на своих товарищей?! По-твоему, это не бред?

Л. Ты слишком буквально понимаешь аналогию с военными действиями. Давай лучше я попробую все пояснить тебе на примере. Представь, что наш лидер — это лидер в розничной торговле хлебом в нашем городе. Он занял господствующую высоту, и половина территории платит ему дань. То есть 50% ржаного и пшеничного хлеба продается в его магазинах. Откуда ему ждать атаки на свои позиции?

Размышляя над этим, лидер приходит к выводу, что вряд ли кто-нибудь из конкурентов рискнет атаковать его в открытую, в чистом поле. Да это и глупо — лезть напролом на его пулеметы. А вот какой-нибудь обходной маневр, какую-нибудь хитрость конкуренты, наверняка, готовят. И, чтобы проверить прочность своих позиций, лидер выбрасывает десант — организует, например, цех по производству специальных и элитных сортов хлеба. Из отрубей, с добавлением витаминов, с ароматизаторами, с активированным углем. И начинает продавать такой хлеб в специализированном магазине. Если это производство не выживет — хорошо, значит, с этого пригорка атаки можно не ждать. А если выживет и разовьется, то тем более хорошо, значит, и этот пригорок мы завоевали и можем разместить на нем наше основное оружие — поставить пару прилавков с обычными сортами хлеба, если это, конечно, не нарушит стратегических планов развития специализированного магазина.

М. Да, теперь я понял! Это называется атака на самого себя потому, что, поскольку рынок ограничен, любые наши действия по увеличению доли рынка новых продуктов могут уменьшить долю наших старых.

Л. Можно сказать и так. Ну что, понятно, какова должна быть стратегия лидера?

М. Да, понятно! А какие стратегии должны быть у остальных?

Л. Следом за лидером идет конкурент, имеющий вторую по размеру долю рынка. Это тот, кого называют претендент. *Претендент на лидерство.* Его задача — скинуть лидера с господствующей высоты. Так что рано или поздно, но открытого сражения им не избежать.

Претендент может быть сравним с лидером по размеру. А, может быть, и во много раз меньше. В зависимости от того, какого размера претендент, он выбирает соответствующую стратегию. Если претендент крупный, то он, как правило, уже не может замаскироваться и скрыть свою мощь, он уже захватил все высотки на подступах к господствующей и готовится либо уже ведет лобовую атаку на позиции лидера. В реальной жизни это проявляется в том, что он очень активен в продвижении своего товара, более изобретателен, у него интересная и агрессивная реклама, он старается присутствовать везде, где нет лидера. Порою даже создается впечатление, что лидер уже он, настолько он активен в желании заполучить господство. Из военных мемуаров ты, наверное, знаешь, что наступающая сторона несет в три раза большие потери, чем обороняющаяся. Претенденту его стратегия обходится очень дорого. Но, как говорится, игра стоит свеч. Претендент готов идти на эти потери, то есть затраты, поскольку цель слишком уж соблазнительна. Цель — это лидерство на рынке.

М. Какой же совет можно дать такому претенденту?

Л. Совет один. Поскольку лобовые атаки на позиции лидера могут затянуться, то решаться на такой шаг можно только после тщательной подготовки. Даже если атаки и не затянутся, все равно наступление — дело очень дорогое. Претенденту нужно десять раз взвесить свои силы перед тем, как дать команду «В атаку!». Может быть, лучшая стратегия для претендента — и не ходить в лобовую атаку.

М. А как же тогда победить?

Л. Победить можно и без криков «Ура!». Можно потихоньку обойти неприятеля с флангов и на рассвете ударить в тыл.

Представь, что претендент в несколько раз меньше лидера. Наступать ему надо, но делать это в открытую бессмысленно. После первого же залпа лидера от его армии ничего не останется. Для такого конкурента фланговая атака — единственный способ ведения боя. Нужно не лезть напролом через проволочные заграждения перед окопами лидера, а тихо обойти его позиции по оврагу и захватить все возможные территории в округе. В нашем примере с розничным рынком хлебопродуктов фланговой атакой претендента может быть построение системы доставки продукции и торгующим в розницу организациям, и конечным потребителям. Постепенно наращивая свою мощь, захватывая новые и новые холмики вокруг своего оврага, претендент готовится к решающей схватке.

Однако подготовка эта может длиться годами. А если претендента устраивают результаты такой фланговой войны, то есть получаемая им в обход позиций лидера прибыль, то окончательного сражения с лидером может вообще никогда не случиться.

М. Да, интересно! А какая еще роль может быть в этой войне?

Л. Ты сам, когда приводил аналогию с гражданской войной, назвал массу ролей. Вспомни-ка!

М. Интервенты?

Л. Я не думаю, что интервенты, то есть импортные товары, сколько-нибудь серьезно влияют на рынки, захваченные нашими производителями. У этих товаров на нашей территории свои рынки и свои войны между собой. Что касается рынка хлеба, то на нем уж точно сражаются только местные армии. Хотя, наверное, в каком-нибудь одном-единственном магазине в городе и лежит на полке батон хлеба, испеченный в Австрии и который не черствеет, например, восемь месяцев.

Я бы хотел услышать от тебя не об интервентах, а о ...

М. Мародерах?

Л. Давай лучше назовем их партизанами. Это совсем маленькие компании, которые тоже хотят отвоевать свою часть территории. Их обычно называют *обитателями ниш*, а их тактику — тактикой *китайских партизан*.

М. Сразу масса вопросов — почему «обитатели ниш» и почему «китайские партизаны»?

Л. Обитатели ниш — потому, что у них нет сил захватить и удерживать господствующую высоту, нет сил и на фланговую атаку вдоль оврага. Поэтому они захватывают пещеры, катакомбы в окрестностях господствующей высоты, канализационные колодцы на прилегающей территории и ведут оттуда свой убийственный огонь по всем, кто ходит мимо. На нашем с тобой рынке хлебопродуктов типичными обитателями ниш будут маленькие цеха по производству тортов и пирожных на заказ, специализированные кондитерские магазины и т.д. Причем заметь, что несмотря на то что это маленькие компании и прибыли, получаемые ими, малы по сравнению с прибылью лидера или претендента, прибыль в расчете на одного работника у них может в несколько раз превышать тот же параметр у лидера. Так что они очень даже неплохо живут в своих темных и сырых колодцах!

М. А почему «китайские партизаны»?

Л. Партизаны потому, что их тактика — типичная тактика партизанской войны. Никаких открытых шумных акций, все удары точечные, цели четко спланированы, максимум результата достигается при минимуме затраченных средств. А «китайские» — это просто синоним слова «коварные», то есть «по-восточному коварные». Согласись, что партизаны, чтобы выжить, должны быть жестоки, хитры, непредсказуемы, подвижны, иначе говоря, должны быть «китайскими партизанами».

М. Да, хорошенькую роль ты уготовил безобидным кондитерским!

Л. Иначе им не выжить. Представь, что будет, если лидер в качестве очередной атаки на себя организует цех по производству тортов на заказ! Партизанам надо будет изменить места дислокации баз, систему связи, вооружение, а, может быть, просто уйти на другую территорию, то есть поменять рынок!

М. Согласен, партизаном быть сложно и опасно, но все-таки мне партизанская тактика нравится больше всего!

Л. Это, может быть, еще и потому, что для твоего бизнеса она сейчас наиболее логична. Но это вовсе не значит, что ты когда-нибудь не сможешь стать лидером!

М. Наш девиз будет «Из канализации — в овраг, из оврага — на пригорок, с пригорка — на высоту!»

Л. Это уже не просто девиз, а программа действий на ближайшие, по крайней мере, десять лет! Я ее одобряю. Только не забудь захватить очередное домашнее задание, «китайский партизан»!

Беседа 8

ЭЛАСТИЧНОСТЬ ОТКЛИКА,
или
Не пытайтесь согнуть эспандер!

Любознаев. Привет, Володя! Рад тебя видеть!

Малознайкин. Здравствуй, Семен. Я тоже очень рад.

Л. Давай сегодня еще немного поговорим о характеристиках рынка, но так, как будто мы наблюдаем за ним изнутри компании.

М. Я не совсем понимаю пока, о чем ты говоришь, но давай.

Л. В прошлый раз мы говорили о некоторых характеристиках, которые дают общую картину происходящих на рынке процессов. Но, как правило, получать такие данные оперативно невозможно. Они становятся доступными спустя месяцы после произошедших событий, после того, как специалисты обработают статистические отчеты и государство эти отчеты опубликует. Тем не менее, во время ежедневной работы руководству желательно бы знать, какую долю рынка компания уже освоила, на что еще можно рассчитывать, куда направить усилия, а где, может быть, лучше свернуть свои боевые порядки. Согласен?

М. Я согласен, но, честно скажу, не представляю, как это сделать. Более того, на мой взгляд, это просто невозможно. Ну сам подумай — я у себя на рабочем месте не могу каждое мгновение знать, что предпринимает конкурент, какие другие события, влияющие на рынок, происходят. А если у меня нет исходных данных, то и выводы я делать не могу. Только предположения какие-нибудь.

Л. Согласен, это трудно. Но не невозможно. Давай попробуем. Только начнем издалека. Для примера возьмем какой-нибудь бизнес, например продажу мороженого.

М. Семен, почему для примера мы всегда берем не мой бизнес? Ты считаешь, что я — никудышный бизнесмен? Или дело у меня неинтересное?

Л. Нет, Володя, что ты. Я считаю, что из тебя получится прекрасный бизнесмен. Примеры из других отраслей я стараюсь брать для того, чтобы мы с тобой изначально шире смотрели на рынок, чтобы взгляд наш искусственно не ограничивался. И еще одна мысль у меня есть, когда я показываю тебе что-то на разных примерах. Я хочу, чтобы ты понял, что бизнес един, что основные приемы не зависят от того, что ты продаешь — услуги парикмахера, танки или мороженое. В основе всего лежат одни и те же закономерности. Отраслевая специфика, конечно же, есть, но суть явлений везде одна и та же.

М. Спасибо за лестные слова, давай вернемся к продавцу мороженого.

Л. Давай. Представь себе отдел, торгующий мороженым в крупном гастрономе. Такой отдел, скорее всего, не один. На другом этаже, а, возможно, и на этом есть другой такой же и, может быть, не один. То есть у нашего продавца поблизости есть конкуренты. Представь теперь, что наш продавец имеет в ассортименте только один сорт мороженого, а у других этих сортов десятка два. Как, по-твоему, активно ли будет идти у него торговля?

М. Я думаю, не очень.

Л. Я тоже так думаю. Если цена на этот сорт мороженого у него будет близка к ценам на этот же сорт у конкурентов, то, скорее всего, продажи у него будут единичными, почти случайными.

Теперь давай представим, что у него в ассортименте два сорта мороженого. Что принципиально изменится?

М. Я думаю, ничего. При покупке мороженого один сорт или два — все равно никакого выбора.

Л. Соглашусь с тобой. То же самое будет и когда наш продавец предложит и три сорта, и четыре. Продажи, конечно же, возрастут, но все равно, бизнес будет носить, скорее, случайный характер.

А вот когда он предложит покупателям пять и более сортов, тогда начнется заметный рост объемов продаж. Давай попробуем все, о чем мы говорим, иллюстрировать графически (рис. 6). На оси *x* будем откладывать ассортимент, то есть количество сортов мороженого на прилавке, на оси *y* — ежедневный объем продаж. До того момента, пока ассортимент нашего ларька не станет сколько-нибудь значительным, продажи будут носить случайный характер. Затем, по мере роста ассортимента, бизнес будет становиться все более системным, что проявится в устойчивом росте объема продаж. Чем больше разных сортов мороженого будет предлагаться, тем большим будет покупательский отклик. Конечно, будут наблюдаться ежедневные колебания объема продаж, но средние за месяц значения ежедневного объема продаж будут хорошо укладываться на нашу кривую.

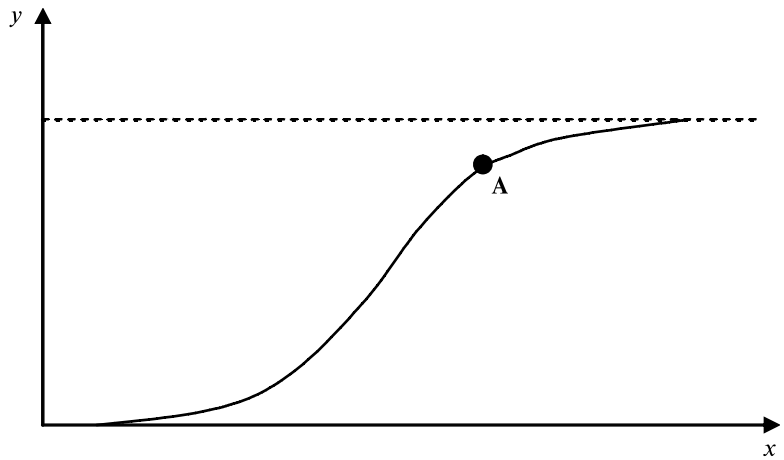


Рис. 6. Зависимость объема продаж от ассортимента

М. Но, мне кажется, это не может продолжаться бесконечно.

Л. Совершенно верно. Пусть у всех других продавцов выставлено в витрину по 30 разных сортов мороженого. Наш же продавец, почувствовав вкус к устойчивому бизнесу, продолжает увеличивать ассортимент. Что произойдет?

М. У него кончатся деньги на закупку товара.

Л. Да, и такой вариант возможен. Но, предположим, у него есть неограниченный кредит в банке. Как будет вести себя спрос на мороженое по мере роста ассортимента?

М. Я думаю, он будет расти, но не так быстро, как в начале кривой. Затем рост будет замедляться и прекратится совсем.

Л. Даже если ассортимент будет неограниченно расти?

М. Да.

Л. А как ты это объяснишь?

М. Может быть, мое объяснение покажется глупым, но рост прекратится тогда, когда все посетители гастронома купят мороженое у нашего продавца.

Л. Совершенно верно, то есть когда мы полностью или почти полностью захватим рынок.

М. Так вот каким образом можно наблюдать за рынком изнутри! Слушай, Семен, это здорово! Но только один вопрос меня сильно тревожит.

Л. Какой?

М. Не кажется ли тебе, что это очень дорогой способ исследования емкости рынка — предлагать покупателям все более и более широкий ассортимент?

Л. Все зависит от того, как это делать. Во-первых, никто не заставляет тебя сразу взять и предложить покупателям 180 тыс. сортов мороженого. Такого количества нет в природе, да и, как ты справедливо заметил, денег на закупку не хватит. А если предлагать по два-три новых сорта в неделю, то всегда можно почувствовать эластичность покупательского отклика и не совершить необдуманных закупок.

М. А во-вторых?

Л. А во-вторых, в осторожном и нешумном увеличении ассортимента есть еще один плюс — до поры до времени тебя просто не будут видеть конкуренты. Это даст тебе возможность планомерно развиваться и расширяться прямо у них на глазах.

М. Согласен. А что такое *эластичность отклика*? Это просто красивое словосочетание или специальный термин?

Л. Специальный термин. Означает он чувствительность спроса к внешнему воздействию. А рассчитывается как *отношение прироста спроса к приросту нашего внешнего воздействия*.

М. Поясни, пожалуйста.

Л. Давай еще раз обратимся к нашему рисунку. Пока ассортимент нашего мороженщика — не больше пяти сортов, эластичность отклика у этого бизнеса нулевая. Предположим, что мы увеличили ассортимент на один сорт. Спрос при этом не изменился. Ноль делим на один, получаем ноль. И так будет до того момента, пока не возникнет устойчивый спрос. На участке кривой, где спрос сильно зависит от ассортимента, величина эластичности будет отлична от нуля. Например, при увеличении ассортимента с 15 до 20 сортов спрос увеличился на 100 порций в день. 100 делим на 5, получаем эластичность отклика, равную 20 порций на сорт.

М. А при дальнейшем увеличении ассортимента она опять начинает падать и затем становится нулевой.

Л. Правильно.

М. А что она означает, эта эластичность отклика?

Л. Эластичность отклика показывает, насколько целесообразны те или иные мероприятия, проводимые компанией. Например, если эластичность составляет 20 порций на сорт, то имеет смысл увеличивать ассортимент. А если мы приблизились к точке, где она, уменьшившись, стала 2 порции на сорт, то увеличивать ассортимент уже больше не стоит.

М. А какое самое большое значение эластичности может быть?

Л. Я думаю, что при особых условиях может быть и бесконечность. Представь себе, что наш ларек закрыт. То есть ассортимент ноль. И конкурентов нет. Все они уехали на рыбалку. День жаркий, народу в магазине много, кока-колу всю выпили. И тут мы открываем ларек, в котором один-единственный сорт мороженого. И за час продаем 1 тыс. порций. Получаем эластичность отклика, равную 1000 порций на сорт. Было бы у нас 2 тыс. порций, продали бы 2 тыс. И получили бы соответствующую эластичность.

М. Но это ведь ты описал нереальные условия. Так не бывает.

Л. А большие, нереальные значения эластичности всегда получаются в каких-то экстремальных внешних условиях. Например, спрос на микстуру во время эпидемии гриппа, спрос на квас в жаркий день. Это случаи так называемого *безразличного спроса*. То есть когда независимо ни от каких инициатив фирмы внешние условия диктуют спрос или отсутствие спроса на продукцию.

М. Что означает «внешние условия диктуют отсутствие спроса»?

Л. Например, зонтики в Сахаре не нужны. Или веера в Антарктиде.

М. Да, согласен. А почему эта характеристика называется «эластичность»?

Л. Я думаю, что аналогий тут две — резиновый жгут и стальной пруток. Стальной пруток неэластичен. Его сколько ни тяни, ничего не изменится. Он моделирует ситуацию с нулевой эластичностью. Сколько усилий ни трать, спрос не меняется. Резиновый жгут моделирует ситуацию с эластичным спросом. Ты потянул — жгут удлинился. Компания приложила усилия — спрос возрос.

Ситуация с безразличным спросом — это когда ни жгут, ни пруток не ограничивают твое движение. Минимальные усилия — и ты без труда оказался на краю Вселенной. Так и компания — практически ничего не делает для продвижения товара, а квас все равно берут и берут.

М. Да, интересно. Но вот как мне применить эти идеи в своем бизнесе? У меня всего две услуги — смена покрышек и ремонт проколов. Я даже если очень напрягусь, больше придумать не смогу.

Л. А почему ты решил, что эластичность спроса может быть только по ассортименту? Любое изменение в системе продвижения товара может быть описано в этих терминах.

Например, эластичность по рекламе. Зависимость спроса от рекламных вложений будет такая же, как и зависимость от ассортимента. То есть, постоянно увеличивая объем затрат на рекламу, ты рано или поздно придешь

к результату, когда спрос перестанет реагировать на объем этих затрат.

Точно так же спрос будет зависеть и от других параметров — от размера торговых площадей и количества продавцов.

М. И в каждом случае эластичность будет соответствующим образом называться? Эластичность по рекламе, эластичность по торговой площади?

Л. Совершенно верно. Пойдем дальше. Ответь-ка мне сейчас на один вопрос. Посмотри на нашу кривую и скажи, где, по-твоему, та точка на кривой, к которой должна стремиться фирма, когда она занимается увеличением ассортимента?

М. Я думаю, что пока спрос реагирует на ассортимент, то есть пока спрос эластичен, ассортимент надо увеличивать. А вот когда кривая спроса начнет поворачивать к горизонтали, надо прекращать наращивать ассортимент. Потому что наращивание в этом случае уже не дает результата. Я бы сказал, что надо стремиться к точке ***А***.

Л. Логично. Ты знаешь, есть у меня знакомый, он работает менеджером в крупном продовольственном магазине. У них более 5 тыс. наименований продукции. И вот как-то раз он рассказывает мне, что, мол, представляешь, в качестве эксперимента снизили ассортимент до 3,5 тыс., а объем продаж не упал! Где они, по твоему, находились на кривой?

М. Я думаю, гораздо правее точки ***А***.

Л. Да, наверное. Представляешь, сколько средств было заморожено в товаре, который мертвым грузом лежал на полках, сколько лишней работы сделали кладовщики, бухгалтеры, продавцы, кассиры в этом магазине!

М. Да, представляю. Я так понимаю, что ты подводишь меня к мысли, что в работе предприятия надо стремиться к тому, чтобы по каждому из параметров усилия компании находились возле точки ***А***?

Л. Да, причем по каждому параметру эта точка будет своя. Возможно и взаимовлияние параметров. То есть предположи, что ты добрался до точки А по ассортименту. Начал увеличивать количество продавцов — объем продаж начал расти и даже немного реагировать на ассортимент. Добрался до ***А*** по количеству продавцов — начал увеличивать объем рекламы. И опять появилась возможность для увеличения ассортимента и найма новых сотрудников. Но, в конце концов, доберешься до самой последней точки ***А***, то есть вычерпаешь тот объем рынка, на который можешь рассчитывать с твоей конфигурацией бизнеса.

Вот тебе и наблюдение за рынком изнутри компании, о чем мы и говорили сегодня в самом начале!

М. Да, здорово! Но знаешь, что произвело на меня самое сильное впечатление?

Л. Что?

М. То, что магазин уменьшил ассортимент на треть, а объем продаж не изменился! Я теперь по мере роста моего предприятия буду делать так. Развиваемся, развиваемся, а потом — бац! — и рекламы на 15% меньше! И посмотреть, как отреагировал рынок. Развиваемся, развиваемся и — раз! — 15% площади временно освободил, всем сказал, что для ремонта. А сам посмотрел — нужна нам эта площадь или нет?

Л. Что я тебе скажу? Если так и будет, то это замечательно. Потому что бизнес-пространство не только расширяется, но иногда и сужается.

Что же касается сегодняшней темы, то я считаю, что ее ты усвоил на «отлично»! Так что с домашним заданием справишься, я думаю, легко.

Беседа 9

МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ СИТУАЦИЙ,
или

Когда садитесь играть в карты на деньги, готовьтесь к одному из четырех вариантов:
1. Вы выигрываете
2. Вы не выигрываете
3. Вы проигрываете
4. Вы не проигрываете

Малознайкин. Здравствуй Семен!

Любознаев. Здавствуй, Володя. Ну что, готов к бою?

М. Готов. Кто будет нашим противником на этот раз?

Л. Противником нашим будут матрицы. Сразу скажу тебе, что это — опять кое-что из математики. *Матрицы* — это специальные математические объекты и соответственно термин, эти объекты обозначающий.

М. Но это еще и экономический термин! Матрица — это самая главная деталь при производстве фальшивых денег!

Л. Согласен с тобой. Если рассматривать производство фальшивых денег как процесс экономический, то матрица — это, конечно же, экономический термин. Но мы изначально будем считать матрицу математическим объектом. Матрицы в математике — это таблицы со специальными свойствами. Бывают матрицы маленькие. Например, любое число можно считать матрицей, то есть таблицей, в которой один столбец и одна строка. Но бывает, что математики изучают свойства таблиц, состоящих из сотен и тысяч столбцов и строк. Занимаясь изучением таких объектов, специалисты заметили, что часто, несмотря на то, что элементов в таблице может быть грандиозное число, основные свойства таблицы определяются всего лишь несколькими группами элементов. Может быть, поэтому простенькие таблички, в которых две строки и два столбца, при анализе рыночных ситуаций начали называть матрицами. Здесь простая аналогия. В математической таблице могут быть миллионы чисел, а свойства всей таблицы как целого определяются несколькими их группами. В рыночных условиях возможно бесконечное количество вариаций большого количества параметров, но на качественном уровне описать ситуацию можно четырьмя предельными случаями.

М. Все это очень здорово, но, может быть, ты просто приведешь пример?

Л. Да, конечно, это будет проще и нагляднее. Представь себе, что ты руководитель и тебе патологически не хватает времени на выполнение всего запланированного тобою. А количество дел, которые необходимо было бы сделать, например за неделю, огромно. Как быть?

М. Мне представлять эту ситуацию не нужно. Это про меня и есть.

Л. Отлично, значит сейчас ты кроме того, что узнаешь, что такое матрица, научишься планировать свое рабочее время. Итак, во-первых, составляешь полный список дел, которые тебе необходимо сделать на следующей неделе...

М. Регулярно составляю, только никак мне это не помогает.

Л. Во-вторых, рисуешь следующую табличку (рис. 7):

Высокая срочность		
Низкая срочность		
	Низкая важность	Высокая важность

Рис. 7. Таблица «Важность—Срочность»

В ней четыре клетки, каждая из которых соответствует своей комбинации критериев «важность» и «срочность». Далее записываешь все намеченные на неделю дела в соответствующие клетки таблицы. Очевидно, что среди твоих дел будут важные, но не срочные, срочные, но не важные и т.д.

М. Интересно получается, правда. А кто определит, что дело неважное или, например, несрочное?

Л. Да ты и определишь, ты ведь руководитель.

М. Хорошо, а дальше что?

Л. Подожди, не спеши. Вот ты занес все необходимые дела в матрицу «Важность — Срочность». А теперь накладываем на матрицу трафарет, на котором написано, кто за какие дела отвечает (рис. 8):

Высокая срочность	**Секретарь**	**Руководитель**
Низкая срочность		**Заместитель**
	Низкая важность	Высокая важность

Рис. 8. Пример заполнения таблицы

Вот тебе готовый алгоритм планирования рабочих усилий твоей команды. А классифицировать дела и соответственно составить план работы на неделю для твоей команды нам помогла простенькая табличка 2 на 2.

М. Постой, постой. А кто же будет делать дела несрочные и неважные?

Л. Подумай сам.

М. Не знаю...Что, неужели никто?!

Л. Конечно! Согласись, что отвлекать время секретаря, заместителя или твое на выполнение дел, которые и неважные, и несрочные — непозволительная роскошь?

М. Да, здорово! Сегодня же распишу всю следующую неделю по клеткам! Наконец-то, может быть, все успею!

Л. Желаю тебе успехов в этом деле. Только одно замечание. Даже если несрочные и неважные дела никто не будет выполнять, все равно вписывать их в соответствующую клетку надо. Ведь нет никаких гарантий, что какое-нибудь дело из этой клетки на следующей, а то уже и на этой неделе не станет важным или срочным или и тем и другим сразу. Тогда им займется отвечающий за это работник.

М. Хорошо. А существуют еще какие-нибудь матрицы, кроме «Срочность —Важность»?

Л. Конечно. Я тебе сегодня приведу еще несколько примеров. Только сначала еще немного общих соображений выскажу. Ты согласен, что многие рыночные характеристики зависят от большого количества различных параметров?

М. Да, конечно. Могу даже привести пример.

Л. Давай, интересно послушать!

М. Например объем продаж. Он зависит от объема рекламных вложений, широты ассортимента, уровня предлагаемых цен, удобства местоположения торговой точки, квалификации персонала, качества товара, от...

Л. Хватит, хватит. Все верно. Но согласись, что влияние этих факторов на окончательный результат различно.

М. Ты имеешь в виду, что какой-то параметр влияет больше, чем другой? Да, наверное. Я думаю, что на 50% объем продаж зависит от рекламных вложений, на 30 — от ценовой политики, на 15% — от квалификации персонала и так далее, по нисходящей.

Л. Отлично! Ты правильно ухватил суть, и я думаю, что согласишься со мною и в дальнейшем. Матрицы в том виде, в котором мы сегодня о них говорим, позволяют делать простой и наглядный качественный анализ, но на довольно грубом уровне. Можно представить это таким образом. Из всего многообразия факторов, влияющих, например, на объем продаж, мы выбираем два основных — объем рекламных вложений и уровень цен. Теперь представляем, что каждый из этих параметров принимает предельные значения — большое и маленькое. Получили четыре возможных варианта. Вот мы и сконструировали матрицу «Цена — Объем рекламы» размером 2 на 2. Теперь осталось только в клетки таблицы поместить данные об изменении объема продаж в зависимости от параметров.

М. А что тут думать — рекламы больше — продаж больше, цена больше — продаж меньше.

Л. Я бы на твоем месте не спешил с выводами. Подумай дома, есть ли такие ситуации, когда, например, цена больше — и объем продаж больше? Как-нибудь в другой раз мы эту ситуацию обсудим.

А я тебе лучше сегодня расскажу еще об одной очень интересной матрице. Ее предложил известный теоретик менеджмента Игорь Ансофф. Матрица эта носит его имя — *матрица Ансоффа*. Она иллюстрирует, как изменяется риск, которому подвергается компания в различных товарно-рыночных комбинациях. Выглядит эта матрица следующим образом (рис. 9):

Новый рынок	**3**	**4**
Старый рынок	**1**	**2**
	Старый товар	Новый товар

Рис. 9. Таблица «Старость — Новизна»

Сейчас я поясню тебе значения параметров. В своем развитии фирма может работать на старом рынке (например там, где она исторически возникла) или открывать для себя новые рынки: новые города, новые страны, новые континенты. Примерно такая же ситуация может быть и с товаром — фирма либо работает на старом товаре, хорошо известном, на котором, так сказать, собаку съела, либо начинает выводить на рынок новый товар, опыта работы с которым нет. Матрица Ансоффа показывает сравнительную степень риска при работе на разных рынках с разными товарами. Минимальный риск у компании при работе на старом рынке со старым товаром. Тут уж, казалось бы, все хорошо известно — и рынок, и специфика продукции, но риск все равно есть. Как ты думаешь, какой?

М. Не знаю, может быть, конкуренты?

Л. Верно! Конкуренты не дремлют и могут запросто потеснить тебя и на твоем родном рынке с твоим самым ходовым товаром.

Следующий по возрастанию степени риска вариант — выведение нового товара на старый рынок. Специфика товара тебе неизвестна, с этой стороны возможны всяческие сюрпризы, но зато ты хорошо знаешь рынок и на рынке хорошо знают тебя.

М. А цифра 2 в клеточке матрицы означает, что риск в два раза выше, чем в первом случае?

Л. Нет, степень риска в разных ситуациях измерить практически невозможно. Двойка же поставлена в клетку потому, что она больше единицы. Таким образом показано, что степень риска возросла.

М. Понятно. Можно я дальше продолжу? Далее, риск еще более возрастает, если я со старым товаром выхожу на новый рынок. Какой бы пример привести? А, вот такой! Пусть старый рынок — это наш город, новый рынок — соседний областной центр. Старый товар — это услуги шиномонтажной мастерской, а новый — продажа бисквитных пирожных. Если я правильно понимаю, то матрица Ансоффа говорит, что имея шиномонтажную мастерскую в нашем городе, я подвергаюсь меньшему риску, если начну здесь продавать пирожные, чем если я захочу открыть шиномонтаж в соседнем городе.

Л. Совершенно верно. И, я думаю, ты сможешь объяснить, почему это так?

М. Да, пожалуй. На старом месте я смогу свой старый бизнес использовать как базу для старта нового товара, а на новом, даже с хорошо известным товаром у меня никаких тылов нет.

Л. Ну что ж, в принципе верно. А как насчет четвертой клеточки?

М. Тут все понятно. Имея шиномонтаж дома, лезть в торговлю пирожными у соседей — это все равно, что голову в петлю.

Л. Может быть, чересчур образно, но тоже, в принципе, верно. И заметь, что в своем развитии компании почти всегда используют шаги во вторую, максимум в третью клетку. И практически никогда в четвертую. Примеры, я думаю, ты сам найдешь. Они, практически, на каждом шагу.

М. Семен, знаешь, что мне больше всего нравится в наших беседах? То, что после них появляется четкое понимание, стройность в голове какая-то возникает. Вот спроси ты меня полчаса назад, какой будет мой следующий шаг

в бизнесе — пирожные дома или шиномонтаж у соседей, я, наверное, думал бы неделю. А сейчас — все просто и понятно! А какие еще матрицы существуют?

Л. Давай разговор об одной из самых известных матриц перенесем на завтра, а я тебя дома попрошу поразмышлять о матрицах самостоятельно. А вдруг ты придумаешь «Матрицу Малознайкина»?

И, как всегда, домашнее задание ждет тебя.

Беседа 10

МАТРИЦА БКГ,
или

Что делать с собакой, когда звезда становится коровой?

Малознайкин. Привет, Семен! Ты обещал сегодня рассказать о самой знаменитой матрице. Я уже буквально горю от нетерпения.

Любознаев. Здравствуй, Володя. Ты и впрямь какой-то не такой, как всегда. Чересчур возбужден.

М. Наверное, ты прав. Это после нашей с тобой беседы о матрицах. Мне очень понравились эти маленькие симпатичные таблички, с помощью которых можно навести порядок во многих делах. Скажу честно — хочется самому придумать какую-нибудь матрицу, которая объясняла бы что-нибудь очень важное, я, правда, толком еще не знаю, что... Ты вот пошутил ведь про «Матрицу Малознайкина», а она мне приснилась!

Л. Интересно, интересно, и как же она выглядела?

М. Да в том-то и дело, что не могу вспомнить! Но помню только, что посвящена она была какому-то очень важному вопросу.

Л. Хорошо, тогда, если в нашей сегодняшней матрице ты узнаешь приснившуюся тебе, я должен буду тебя огорчить — у нее уже есть название.

М. А как она называется?

Л. Матрица БКГ.

М. А что это за человек такой — БКГ? Борис Константинович Гребенщиков?

Л. Нет, это сокращение от названия компании. В 60-е гг. XX в. в США была создана консультационная компания под названием Бостонская Консультационная Группа

(BCG). Эта компания в течение многих лет является одним из лидеров международного рынка консультационных услуг, а ее специалисты сыграли огромную роль в разработке теории *стратегии бизнеса.* В 1973 г. специалисты компании предложили матрицу «Рост-Доля рынка», которая теперь чаще называется «*Матрица БКГ*» как некий классификатор, позволяющий упростить принятие решений о внутрикорпоративном инвестировании.

М. Подожди, подожди. Как только ты переходишь на свой профессиональный язык, я тут же теряю нить разговора. Не могу я еще так быстро схватывать то, о чем ты говоришь, потому что мне надо сначала «перевести» это, а потом еще и понять.

Л. Хорошо. Давай рассуждать не спеша и по порядку. И, я думаю, ничто не помешает нам добраться до сути. Скажи мне, если ты заблудился в лесу, что надо делать?

М. Как что — выбираться!

Л. А чтобы начать выбираться, что надо знать?

М. Надо определиться на местности и решить куда идти.

Л. Отлично! Давай теперь подумаем, что такое «определиться» и что такое «решить куда идти».

М. А чего тут думать-то? «Определиться» — это значит понять, где ты находишься. То есть точно определить место своего нахождения. А «решить куда идти» — это значит выбрать направление. От того места, где мы находимся, можно идти к ближайшему населенному пункту, можно к ближайшей дороге, к ближайшей реке, еще куда-нибудь.

Л. Отлично! Ты совершенно прав. Всегда надо знать две вещи — где ты находишься и куда движешься. Вот создатели БКГ-матрицы и приняли два этих параметра за основу при построении матрицы. В качестве первого параметра — «где находишься» — они приняли относительную долю рынка, или *RMS*. Помнишь, что это такое?

М. Да, конечно. Это отношение доли рынка компании к доле рынка ее крупнейшего конкурента.

Л. Верно. И это число однозначно определяет положение определенного товара или услуги на рынке. В качестве второго параметра — «куда движемся» — они приняли скорость роста рынка. Согласись, что рынки бывают старые, уже сформировавшиеся, с небольшим объемом роста из года в год, и новые, бурнорастущие, на которых объемы растут на десятки, а порою и на сотни процентов в год.

М. А почему этот параметр определяет направление движения?

Л. Ну сам подумай. Допустим, ты находишься на старом, сформировавшемся рынке, например, торгуешь хлебом. Здесь объем прирастает незначительно, рынок спокойный и устойчивый, окружающие тебя рыночные условия определяют направление твоего движения, то есть стиль твоего поведения на рынке, приемы, которыми ты пользуешься. Здесь агрессивная реклама нового сорта продукции может скорее отпугнуть, чем привлечь покупателя. Давай возьмем другой пример — ты торгуешь компьютерами в период компьютерного бума. Объемы продаж год от года увеличиваются в разы, на сотни процентов. Направление твоего движения, то есть средства продвижения товара на рынок, стратегия и тактика твоей фирмы будут совершенно другими. Тут нужно кричать о своей продукции громче всех, предлагать ее настойчивее всех, тут, чтобы быть первым, надо бежать быстрее других.

М. Да, согласен. Здесь придется повоевать, чтобы не упустить рынок.

Л. Вот видишь! Ведь это два принципиально разных случая!

М. Да, пожалуй.

Л. А раз так, то давай сейчас нарисуем шаблон матрицы БКГ. Вот он (рис. 10):

Рост рынка > 10% в год		
Рост рынка < 10% в год		
	RMS > 1,0x	*RMS* < 1,0x

Рис. 10. Шаблон для матрицы БКГ

Как видишь, в матрице четыре клетки. Четыре товарно-рыночных комбинации. Товар-лидер на старом рынке, товар-лидер на новом рынке, товар-аутсайдер на старом и новом рынках.

М. Ты знаешь, я часто предчувствую, что ты дальше скажешь, иногда даже прошу разрешения сам закончить мысль или фразу, а сейчас вот даже не представляю, что нам даст такая классификация.

Л. Не огорчайся. Если бы ты сейчас самостоятельно закончил построение матрицы, я бы лично написал письмо в БКГ с требованием принять тебя на работу. Но раз ты не можешь закончить самостоятельно, давай я тебе расскажу, как это сделать. Все продаваемые на рынке товары могут быть отнесены к той или иной клетке БКГ-матрицы. Товары, которые попадают в нижнюю левую клетку матрицы, принято называть «КОРОВЫ». Я рисую, скажем прямо, неважно, поэтому я просто впишу это слово в клетку.

М. А почему такое название?

Л. В ток-шоу можно часто услышать такое восклицание «Хороший вопрос!». Мне кажется, что так кричат, когда этот вопрос — единственно возможный, и к нему-то ведущий как раз и подводил публику последние полчаса. Так что давай я тоже крикну: «Хороший вопрос, Володя!»

М. Если считать, что ты подвел меня к нему менее чем за полчаса, значит я — очень сообразительная публика.

Л. Или я — хороший ведущий. Вот ответ на твой хороший вопрос. Корова — очень полезное животное, которое тихо стоит в коровнике, пережевывает принесенное ей сено и регулярно дает молоко. Коровами принято называть товары, которые занимают лидирующие позиции на старом рынке и приносящие компаниям основную наличную выручку. Благодаря тому, что рынок сформировавшийся, не надо тратить серьезных средств на рекламу и модернизацию этих товаров. Благодаря тому, что товар занимает лидирующие позиции на рынке, компания может разложить свои затраты на большее количество единиц товара и соответственно получать большую прибыль. В общем, «коровы» — это основа могущества

компаний, это их фундамент, компании живут на деньги, которые зарабатывают «коровы».

М. Да, здорово! Хочется сказать «Очень красивая аналогия», но как-то язык не поворачивается.

Л. Ты хочешь сказать, что не бывает красивых коров? Тогда следующая клетка тебе очень понравится! В верхней левой клетке матрицы находятся товары, которые принято называть «ЗВЕЗДЫ». «Звезды» — это товары, которые также являются лидерами на рынке, но только рынок этот принципиально другой — бурнорастущий молодой рынок. «Звезды» тоже дают серьезный поток наличности, но практически всю ее приходится вкладывать обратно. Поскольку рынок растет, чтобы «звезда» сохраняла свои лидирующие позиции на рынке, необходимы серьезные вложения в рекламу, в расширение производства, в модернизацию и совершенствованием самого товара. Короче говоря, свечение «звезды» требует постоянной подпитки. Иначе «звезда» перестанет быть звездой. В итоге получается, что практически все приносимые «звездою» средства уходят на ее же содержание. Так что, итоговый поток денег от «звезды» часто равен нулю.

М. Зачем же она нужна, если прибыли от нее никакой?

Л. А вот про этот вопрос я уже не могу сказать, что он хороший. Подумай хорошенько. Появился новый рынок, на нем появился товар-лидер. Проходят три-пять-десять лет, и рынок начинает стареть. Темпы роста замедляются, многие уже накупили наших «звезд», и «звезды» потихоньку становятся «коровами».

М. Да, я об этом как-то не подумал. Ведь «коровы» сами по себе ниоткуда не возьмутся!

Л. У теоретиков бизнеса, как и у других профессионалов, есть свой фольклор. Так вот в этом фольклоре есть такие выражения: «Звезды горят над крышей коровника», «Звезда, упавшая в коровник, становится дойной коровой» и другие. Ну как, аналогия со звездой кажется тебе достаточно красивой?

М. Да. Интересно, а двух оставшихся клетках живут животные или астрономические объекты?

Л. В одной — домашние животные, а в другой — зависит от вкуса — или люди, или знаки препинания.

М. Расскажи.

Л. Правый верхний квадрант матрицы занимают ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ ЗНАКИ, или ТРУДНЫЕ ДЕТИ. Это новые товары, которые находятся на быстрорастущем рынке. Они еще не заняли здесь лидирующих позиций и, может быть, не займут. Все будет зависеть от того, хороши ли эти товары и насколько серьезно производители вкладывают средства в их продвижение. Потока наличности от продажи этих товаров практически нет, а на их продвижение надо затрачивать серьезные суммы. Так что, итоговая прибыль от продажи этих товаров отрицательна.

М. Но от них тоже нельзя избавляться, поскольку из них могут получиться «звезды».

Л. Да, ты прав. «Звезды» могут получиться только из «трудных детей», поэтому компании вкладывают существенные средства в их воспитание.

М. Ну а последняя клетка, или, как ты сказал, квадрант? Кто в нем поселен?

Л. В последнем, правом нижнем квадранте лежит СОБАКА НА СЕНЕ. Это товар-аутсайдер на старом рынке. Почему собака на сене? Потому что вкладывать в нее не надо — зачем развивать заведомо проигрышный товар на рынке, который уже практически умер? Так что «собака» не ест. Но и практически ничего не дает, поскольку объемы продаж небольшие, рассчитывать на сколько-нибудь серьезную прибыль не приходится.

М. Постой, постой, Семен! Я что-то не могу найти никаких аргументов в пользу того, чтобы «собаки» существовали. «Трудный ребенок» из нее не получится, поскольку рынок уже развитой. «Звездой», тем более, ей не стать. Неужели «собака» может стать «коровой»?

Л. Давай я попробую ответить на твой вопрос чуть позже, а сейчас еще раз вернемся к той моей фразе, которая тебя испугала — «классификатор, позволяющий упростить принятие решений о внутрикорпоративном инвестировании».

М. Давай.

Л. Самое интересное в том, что мы с тобой практически все обсудили. Так что давай просто повторим. А чтобы обсуждение было наглядным, нарисуем еще раз вспомогательную матрицу. Вот такую (рис. 11):

Рост рынка > 10% в год	**2**	**3**
Рост рынка < 10% в год	**1**	
	RMS > 1,0x	*RMS* < 1,0x

Рис. 11. Правила внутрикорпоративного инвестирования

Основной положительный поток наличности компании дают товары, относящиеся к «коровам». Именно эти товары — основа жизнеспособности компаний. Поэтому в первую очередь необходимо инвестировать все потребности «коров». У них всегда должно быть сено. Обозначим на матрице этот факт цифрой 1.

Следующими «коровами» через несколько лет могут стать существующие у компании «звезды». На поддержание их свечения уходит весь поток наличности, получаемый от них самих, и, может быть, весомая часть потока, получаемого от «коров».

В третью очередь происходит финансирование «трудных детей». Это — возможные будущие «звезды», и чтобы развитие их шло нормальным образом, поток наличности, поддерживающих их, тоже должен быть значительным.

М. А как же «собаки»?

Л. А «собаки», как мы уже говорили, не нуждаются в инвестициях. Более того, предложив такую классификацию рынков и товаров на них, специалисты БКГ настоятельно рекомендуют всячески избавляться от «собак», аргументируя тем, что «собаки» бесперспективны. Они только отвлекают силы компании от производства и продажи более выгодных товаров.

М. А разве это не так? Я полностью согласен с таким подходом. Если в жизни собака — полезное и нужное животное, то на рынке «собаки» не нужны. От них надо избавляться.

Л. Все это правильно в теории, а на практике более 90% товаров в мире — это «собаки». Согласишься жить в мире, где разом станет в 10 раз меньше товаров?

М. Постой, постой, как это — 90% — «собаки»? Откуда их столько взялось?

Л. Во-первых, умирая, «корова» превращается в «собаку». Когда рынок изживает себя и компания перестает инвестировать в «корову», та очень быстро становится «собакой». Во-вторых, большинство «трудных детей» становятся не «звездами», а «собаками». Не все они выдерживают необходимое, для того чтобы стать «звездой», напряжение. В-третьих, мы сами часто порождаем «собак» из любви к ним. Бывают такие ситуации, когда компания занимается серьезным бизнесом, а у директора есть хобби, которое он мечтает тоже сделать частью бизнеса. И десятилетиями непонятно откуда взявшийся товар болтается в прайс-листе фирме, смущая потребителей и отвлекая ресурсы компании.

М. Да, не все так просто с «собаками»...

Л. Точно. Именно за непримиримое отношение к «собакам» специалистов БКГ и критиковали более всего. Хотя в остальном матрица БКГ является очень полезным и, на мой взгляд, очень нужным инструментом. Давайка, в качестве домашнего задания, нарисуй матрицу БКГ для продуктов своего предприятия.

М. Я боюсь, что все мои продукты будут либо «собаками», либо «трудными детьми».

Л. Почему?

М. Так ведь предприятие у меня маленькое, я ни по одному виду товара не являюсь лидером рынка, поэтому у меня не будет ни «коров», ни «звезд».

Л. Да, тут ты абсолютно прав. Но матрица БКГ в той форме, которую мы с тобой сегодня обсудили, является уже классической. В настоящее время очень часто используют ее вариации. Например, ты можешь, чтобы классифицировать свои продукты, использовать относительную долю рынка своих товаров не на, так сказать, «внешнем» рынке, а на «внутреннем».

М. То есть?

Л. То есть вычислить относительную долю своих продуктов среди них же самих, иначе говоря, понять, что из твоих товаров — «корова», что — «звезда», а что — «трудный ребенок».

М. Пожалуй, ты прав. Это было бы интересно.

Ну что ж, давай мой конверт с домашним заданием, и я пошел.

Беседа 11

МАТРИЦА «ВОЗМОЖНОСТЬ — УЯЗВИМОСТЬ»,

или

Тропинка узенькая вьется

Малознайкин. Привет, Семен!

Любознаев. Здравствуй, Володя. Ну и как твои успехи в деле классификации собственных продуктов на коров, собак и трудных подростков?

М. Ты зря смеешься. Я сегодня чуть по шее не получил. Проводил собрание среди персонала и похвалил одну бригаду. Ну и чтобы побыстрее закончить, сказал им, что они типичная корова. Что тут началось! Пришлось целую лекцию прочесть. Насилу объяснил, что означает корова на бизнес-языке.

Л. Я думаю, что ты правильно сделал, что на собрании начал с коровы. Представь себе, что до объяснения значений терминов ты бы какую-нибудь бригаду назвал собакой! В этом случае до лекции могло и не дойти.

М. Да, пожалуй, ты прав! Тем более, что в той бригаде, которую я назвал бы собакой, парни очень крепкие собрались!

Л. Вот-вот, и я про то же. Еще пару раз так выступишь на собрании и пожалеешь, что начал учиться.

М. Нет, уж этого не случится! Я готов к новым свершениям! О чем будем беседовать на этот раз?

Л. Я думаю продолжить разговор о матрицах.

М. Ты, наверное, хочешь поговорить о матрицах, в клетках которых расположены муравьи, пчелы, пауки и трутни?

Л. Такого набора предложить не могу. Могу предложить бананы, красный перец и зеленый салат.

М. А четвертое что?

Л. А четвертого нет.

М. Как это? У матрицы ведь четыре клетки. Ты же сам мне говорил, что число параметров, определяющих ситуацию, — два, и у каждого из них рассматриваются два предельных значения. Вот и получается четыре клетки. Или наша сегодняшняя матрица состоит из одного параметра и трех значений?

Л. Нет, наша сегодняшняя матрица состоит из огромного количества клеток. Так получается потому, что наша матрица — это, скорее, не матрица, а некий гибрид таблицы и числовой оси.

М. Да, такого я еще не встречал. Как это возможно — скрестить таблицу и числовую ось? Это все равно, что вывести помесь удава и зайца. Объясни, пожалуйста, поподробнее.

Л. Видишь ли, тот объект, который мы сегодня назовем матрицей, в действительности ею не является. Я бы, скорее, назвал этот объект диаграммой. Но термин «матрица» к нему уже приклеился, так что давай и мы будем использовать это слово. Если же на секунду отвлечься и еще немного порассуждать о терминологии, то я бы сказал, что мы с тобою изучаем то, чего нет, вернее, пока нет. Бизнес-терминология находится еще в процессе становления, если так можно сказать, в процессе собственного создания. Слишком мало времени человечество занимается бизнесом и изучает его как науку. Не более 100—150 лет. Вот и не устоялась еще терминология. Большую часть из того, что мы сегодня с тобой обсуждаем, можно назвать скорее «заявками» на термины. Их еще должно обкатать время. Опыт делания и изучения бизнеса должен их одобрить. В этом ничего страшного нет. Сам посуди — многим наукам несколько сотен лет, но и в них еще нет устоявшейся терминологии, сложившейся системы обозначений. Более-менее устоялась система понятий и терминология в военном деле, но ведь человек воюет, в современном понимании этого слова, уже несколько тысяч лет!

М. Если я правильно понял твою мысль, ты хочешь сказать, что те понятия, которые мы сегодня с тобой изучаем, могут трансформироваться в будущем? Что, если сегодня матрица БКГ удовлетворяет нас, то только потому, что мы еще мало знаем о бизнесе. Она устраивает нас потому, что таков наш уровень понимания. Со временем, когда мы будем глубже понимать происходящие процессы, нас перестанет удовлетворять эта модель, и на ее основе появятся новое понятие и новый термин?

Л. Да, Володя, прекрасно сказано! Иногда я начинаю подозревать, что те вещи, которые мы обсуждаем, ты знаешь лучше меня и просто очень умело это скрываешь.

М. Нет, поверь мне, Семен, практически со всеми вопросами, которые мы обсуждаем, я сталкиваюсь в первый раз. Просто мне все это очень интересно и, наверное, поэтому я никогда не получал такого удовольствия от учебы, как сейчас. Давай начнем говорить об этой загадочной матрице, которая на самом деле не матрица.

Л. Хорошо, давай. Нарисуем внешнюю границу матрицы. На клетки делить не будем. По горизонтали отложим уже хорошо нам известную относительную долю рынка. А по вертикали — проценты. То есть по вертикали у нашей матрицы будет не две клетки, а непрерывная ось, на которой будут отложены значения от –10% до +25%. Проведем внутри нашей матрицы две линии, которые образуют некоторую полосу, ориентированную из ее верхнего левого угла в правый нижний. Над полосой напишем «Уязвимость», ниже полосы — «Возможность». Ну вот, вроде бы все готово (рис. 12).

М. Да, как-то мало это все похоже на матрицу... И что же означают эти проценты вдоль вертикальной оси?

Л. Это чистая отдача капитала, или рентабельность. То есть насколько за год потяжелеет каждый рубль, вложенный в некоторое дело. Но давай я тебе лучше расскажу все по порядку.

Сравним две маленькие компании, работающие в какой-нибудь одной индустрии, например, два небольших кирпичных заводика. Пусть один из них производит в 1,5 раза больше кирпича, чем другой, а в остальном

ситуация на этих заводах схожая. Давай подумаем, к каким последствиям приводит тот факт, что объемы производства и продажи у одного из заводов больше.

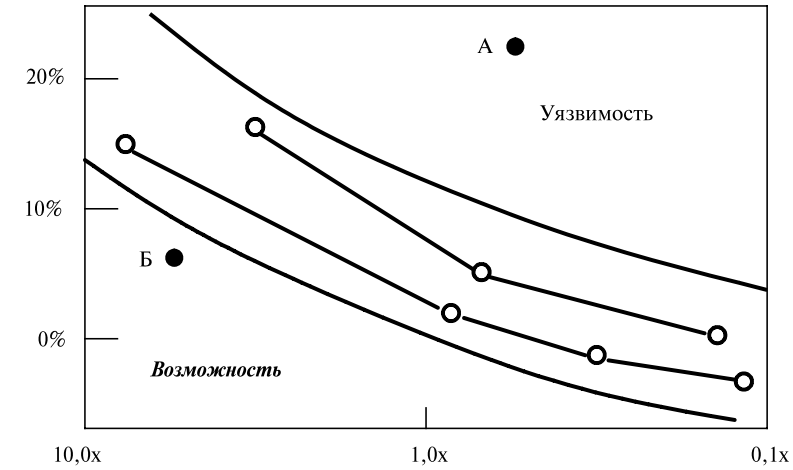


Рис. 12. Матрица «Возможность — Уязвимость»

М. Можно я скажу?

Л. Конечно.

М. Мне кажется, что больший по размеру завод может покупать сырье по более низким ценам.

Л. Верно. А еще?

М. Больший завод может более эффективно использовать оборудование.

Л. Каким образом?

М. Например, так. Допустим, у маленького завода две печи для обжига кирпича, а у большого — три. Для обслуживания одной печи нужен один самосвал. Можно попробовать так организовать работу на большом заводе, чтобы три печи обслуживались двумя самосвалами. Вот и получится, что на большом заводе эффективность использования технологического транспорта выше.

Л. Отлично! А что значит выше эффективность использования транспорта?

М. Это значит, что с помощью такого же количества транспорта будет произведено больше кирпичей. То есть

себестоимость кирпича, произведенного на большем заводе, будет ниже.

Л. Совершенно верно! Кроме того, заметь, что есть еще несколько подразделений, которые выполняют примерно одинаковую по объему работу на этих заводах, а, поскольку один из заводов производит больше продукции, то ему легче содержать эти подразделения. Этими подразделениями являются бухгалтерия, канцелярия, секретариат, охрана, отдел кадров. Если большой завод отчисляет на их содержание, например, 5 коп. с каждого проданного кирпича, то маленькому заводу на эти же цели придется отчислять 7,5 коп. То есть себестоимость кирпича с большого завода будет еще меньше.

М. Я знаешь, о чем подумал? Что у большего завода и с реализацией продукции дело обстоит проще. Ведь если он больше производит, то и продавать должен больше. Это значит, что к нему могут поехать более крупные покупатели, которые берут сразу помногу. То есть большой завод может не иметь склада готовой продукции, покупатели будут забирать кирпич, что называется, с пылу с жару.

Л. И тут я с тобой согласен. А что же мы получили в итоге?

М. А в итоге мы получили, что у более крупного предприятия меньше себестоимость продукции.

Л. А если они продают свою продукцию по примерно одинаковым ценам...

М. То и прибыль на большом заводе будет больше!

Л. Согласен. Но заметь, не только прибыль вообще будет больше, а и заработанная на каждом кирпиче прибыль тоже будет больше. Иначе говоря, каждый рубль, вложенный в производство кирпича на более крупном заводе, даст большую отдачу. Вот эта-то отдача в процентах и отложена на вертикальной оси.

М. А что это за полоса из угла в угол?

Л. А вот что это такое.

Посмотри, внутри нашей матрицы мы можем показать позицию любого предприятия в терминах «относительная доля рынка» и «отдача на вложенный капитал».

Давай покажем на нашей матрице точками все существующие кирпичные заводы. Изобразим их пустыми кружочками и соединим эти кружки отрезками. Мы получили так называемую *кривую доходности* индустрии под названием «Производство кирпича». Точно такую же кривую можно построить для индустрии «продажа хлеба», «пошив верхней одежды» и для всех других. У всех кривых будет одна особенность — они будут отражать тот факт, что у более крупных предприятий отдача на вложенный капитал больше. Какая-то индустрия будет более прибыльной, чем другая. Соответственно отвечающая ей кривая будет лежать выше. Но все они будут ориентированы подобно друг другу.

Теперь, если мы проведем некую полосу из верхнего левого угла в правый нижний, можно ожидать, что довольно много предприятий попадет внутрь нашей полосы. Обычно эту полосу проводят такой ширины, чтобы внутрь попало 80% всех работающих предприятий, а 20% осталось за пределами полосы. Такую полосу называют *нормативной полосой*.

М. А какой в ней смысл? Это ведь очевидно, что если все кривые ориентированы слева направо и сверху вниз, то можно нарисовать полосу, в которую попадут все кривые!

Л. Очевидно, согласен. Только давай посмотрим теперь на точку **А**, расположенную выше полосы. Точка **А** — это предприятие — не самое большое в своей индустрии, но при этом имеет грандиозную отдачу на вложенный капитал. Такую отдачу, если верить нашей матрице, может позволить себе только безусловный лидер в отрасли, а наше предприятие **А**, так сказать, не по чину берет.

М. А как такая ситуация могла сложиться?

Л. Огромное количество предприятий конкурирует между собой. Кто-то вырывается вперед, кто-то отстает. Вполне может быть, что небольшое предприятие усовершенствовало технологию или разработало более эффективные методы продвижения товара. В результате резко снизилась себестоимость, а отдача вложений резко возросла.

М. Так это же прекрасно, почему же тогда область, в которой находится точка **А**, называется «Уязвимость»? Мне кажется, что ты перепутал названия областей выше и ниже нормативной полосы! Эта часть матрицы должна называться «Возможность». Ведь если предприятие попало в эту область, значит у него есть возможности зарабатывать намного эффективнее, чем у все других в отрасли!

Л. Нет, Володя, ничего я не перепутал. Эта область называется «Уязвимость» вот почему. Представь, что маленькое предприятие получило устойчивое конкурентное преимущество и в течение длительного времени имеет неподобающе большую отдачу на вложенный капитал. Это значит, что на рынке сложился некоторый уровень цен, который позволяет такому небольшому производству быть чрезвычайно выгодным. С течением времени новинка, которой пользуется наш везунчик, перестанет быть секретом. Многие начнут пользоваться этой более совершенной технологией и, скорее всего, снизят цены. То есть такая, в общем-то, выгодная позиция нашего предприятия — вещь временная. Самое же неприятное может произойти в ситуации, если лидер отрасли, даже не имея более совершенной технологии, просто снизит цену. Это возможно, поскольку даже на старых станках он имеет минимальную в отрасли себестоимость. Как говорят в таких случаях, лидер «захлопнет ценовой зонтик», то есть все малые конкуренты не смогут прятаться под зонтом его больших цен. Что тогда будет с предприятием, находящимся в точке **А**?

М. Видимо, оно вернется внутрь нормативной полосы...

Л. Хорошо, если так. А если упадет ниже? Понял теперь, почему эта область так называется?

М. Да. Даже если дела идут нормально, все может закончиться в одночасье.

Л. Может быть, попробуешь сам объяснить, почему область ниже нормативной полосы называется «Возможность»?

М. Что ж, попробую. Фирма, которая оказалась в этой области, находится, например, в точке **Б**. Это, безусловно, лидер рынка, но отдача на вложенный капитал у нее

небольшая. Это может быть следствием того, что цена на продаваемый товар занижена. То есть если цена на товар будет повышаться, эта компания сможет вернуться в нормативную полосу и получать отдачу, соответствующую ее положению.

Л. Хорошо. Давай теперь подведем итоги всему, о чем мы сегодня говорили. Абсолютное большинство компаний находятся внутри нормативной полосы *матрицы* «*Возможность—Уязвимость*». Внутри этой полосы выполняется правило: чем больше относительная доля рынка компании, тем выше у нее отдача на вложенный капитал. Если компания занимает место выше нормативной полосы, то она попадает в область «Уязвимость». Рыночная ситуация может в одно мгновение измениться, и от высоких прибылей компании ничего не останется. Компания в этом положении должна высокие прибыли инвестировать в увеличение доли рынка, чтобы, так сказать, приблизиться к нормативной полосе справа. Если же компания оказалась ниже нормативной полосы, то она попала в область «Возможность». То есть рыночная ситуация благоприятна для получения компанией более высоких прибылей. Как правило, этого можно добиться небольшой модернизацией товара с последующим повышением цены. Причем модернизация нужна только для обоснования повышения цены, так что, как правило, можно обойтись чисто косметическими мерами. С учетом того, как называются области матрицы, их иногда окрашивают в соответствующие цвета. «Уязвимость» — в красный, «Возможность» — в зеленый. И соответственно нормативную полосу — в желтый. Учитывая форму желтой полосы матрицы, саму матрицу иногда называют «бананограмма».

М. Здорово! Такое название никогда не забудешь! Вот только один вопрос меня все еще волнует.

Л. Какой?

М. Ты спокойно рисуешь бананограмму, в которой возможны отрицательные значения отдачи на вложенный капитал. То есть не ситуацию, когда фирма вдруг оказалась в убытках, а когда сама нормативная полоса уходит в область убыточной работы. Как это возможно?

Л. Конечно, компаний, которые регулярно работают убыточно, немного. И долго они не живут. Так что такие значения внутри нормативной полосы скорее являются исключениями. А саму полосу продолжают ниже линии 0%, чтобы бананограмма имела законченный вид. Хотя, на мой взгляд, и у этой части нормативной полосы есть конкретный смысл — она показывает, что есть некоторый критический размер предприятия, ниже которого оно просто не может быть прибыльным.

М. То есть, другими словами, один плотник не может прокормить себя, директора, бухгалтера и секретаршу!

Л. Да, а 20 плотников — могут!

Беседа 12

КРИВАЯ СПРОСА,
или
Сколько Вы готовы заплатить за дизентерию у соседа-скрипача в четыре часа утра?

Малознайкин. Здравствуй, Семен.

Любознаев. Здравствуй, Володя. Ты никак чем-то расстроен?

М. Да, отчасти. Только что разговаривал с клиентом. Он у нас проездом из соседнего областного центра.

Л. И это повод для расстройства?

М. Нет, не это, конечно. Поводом послужило то, что когда мы разговорились, оказалось, что за те работы, которые мы для него выполнили, в своем городе он заплатил бы раза в полтора больше. Я представил, как было бы здорово, если бы мы могли работать по таким же ценам!

Л. Да, интересный факт. Но ты не расстраивайся. Я думаю, что в итоге прибыль аналогичного предприятия у наших соседей не на много превышает твою.

М. Почему?

Л. Даже если они за работу и получают больше, они больше и тратят. На рекламу, на материалы, на зарплату, на аренду. Им все обходится подороже, чем тебе, так что выигрыш, скорее всего, невелик.

М. Да, успокаивает, конечно, но все равно, завидно. За такую же работу в 1,5 раза больше! Давай сегодня поговорим о ценах! Чего-то я недопонимаю в этом вопросе.

Л. Давай. Хотя, конечно, вопрос это очень серьезный, и за одну беседу можно только-только приступить к его обсуждению. У нас в университете курс ценообразования занимает почти половину семестра.

М. Я готов потратить хоть два семестра, но чтобы все разложить по полочкам.

Л. Хорошо. Два семестра мы, конечно, тратить не будем, а потратим, как всегда, один вечер, но, я думаю, что ты после этого и сам сможешь кое в чем разобраться.

М. Согласен, давай начинать.

Л. Хорошо, давай. А скажи-ка мне, Володя, помнишь ли ты формулировку *закона спроса* из курса политэкономии, или обществоведения, или как это там у вас называлось, когда ты учился?

М. Что-то припоминаю. Не поручусь за точность, но что-то вроде того, что чем меньше цена на товар, тем больше на него спрос.

Л. Правильно. Ну, и как ты думаешь, закон этот справедлив?

М. Я думаю — да. Чем ниже цена, тем больше людей могут себе позволить приобрести данный товар, и тем больше людей хотят это сделать.

Л. Тогда объясни мне, почему твоя услуга стоит в полтора раза дешевле, чем в соседнем областном центре, а его жители не толпятся у ворот твоей мастерской?

М. Это же очевидно! Им, чтобы воспользоваться моими услугами, необходимо сначала проехать 600 км, затем получить услугу, затем вернуться домой. Если считать только потраченные деньги, то цена за услугу получается раз в 20 выше, чем у них, да еще времени сколько уйдет!

Л. Согласен с тобой. То есть для них, для наших соседей, цена твоей услуги баснословно высока, а значит, и недоступна, поэтому только те из них, кто проезжает мимо, могут случайно стать твоими клиентами.

М. Да, все верно, только я не понимаю, почему ты столько времени говоришь об очевидных вещах?

Л. Скоро увидишь. Давай теперь изобразим зависимость спроса на товар от его цены. Только не тот ее маленький кусочек, который отражает известный нам «закон спроса», а всю кривую целиком. Вот она (рис. 13).

М. Вот это крокодилица!

Л. Да, здесь есть о чем поговорить. Самый удобный способ — разбить мысленно кривую на несколько участков и обсудить каждый из них. Давай начнем из правого нижнего угла. Точке **Г** на нашей кривой соответствует некоторая цена и максимальный объем продаж. Заметь удивительный факт, что при уменьшении цены ниже той, которая соответствует точке **Г**, объем продаж начинает падать. Как бы ты это объяснил?

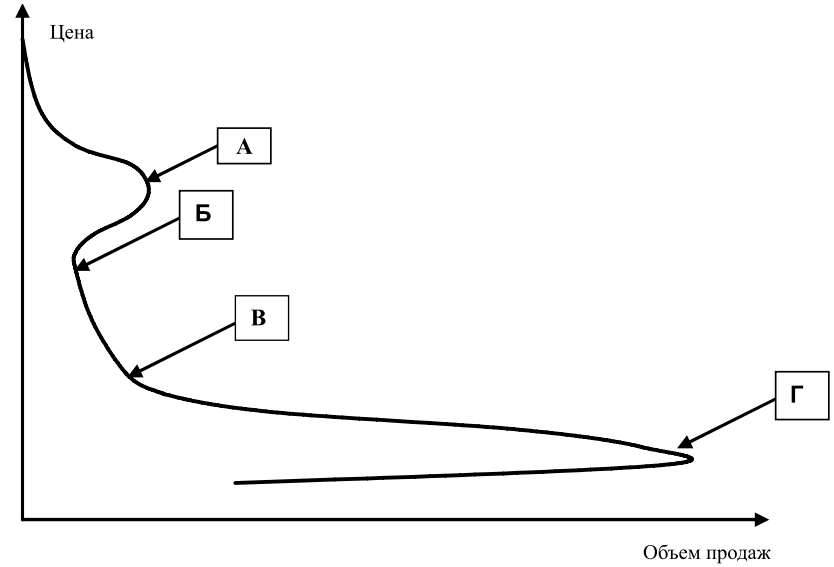


Рис. 13. Зависимость цены от объема

М. Не представляю. Если верить закону спроса, то так не бывает.

Л. Да, это нетипичный участок в поведении спроса. Но, все же, как бы ты попытался его объяснить?

М. Не знаю, может быть, слабая реклама у товара? Да, наверное, так и есть! Цена небольшая, у компании денег на рекламу не хватает, поэтому и спрос на товар маленький.

Л. Хорошо, что ты сказал о рекламе. *Кривая спроса* на самом деле подвержена воздействию внешних факторов, таких как интенсивность рекламы или сезонность спроса на разные виды товаров. Эти особенности мы обсуждать пока не будем. Просто представь, что кроме того, что разные товары имеют разные цены, все остальные усло-

вия для них одинаковы. С помощью кривой спроса мы пока исследуем только чувствительность к цене. Представь, что ты зашел в магазин, который торгует минеральной водой, и видишь на полках разные бутылки с ценниками. Цены за бутылку меняются от заоблачных и практически до нуля. Если верить нашей кривой спроса, то когда цена опускается ниже некоторого значения, объем продаж резко падает. Почему?

М. Я, кажется, знаю. Покупатели думают, что эта вода некачественная, и ее меньше берут.

Л. Молодец, Володя! В самую точку! Этот участок кривой так и называется — *зона некачественных товаров*. В сознании массового покупателя цена продукта однозначно связана с его ожидаемым качеством. Для каждого товара цены ниже определенного уровня сигнализируют покупателю либо о возможной подделке, либо об истекшем сроке годности, либо еще о чем-то, от чего страдает качество товара. И такой товар меньше берут. Эта область кривой спроса отчасти развенчивает миф о том, что «потребители хотят все и притом абсолютно бесплатно». Люди хотят быть уверены в том, что приобретают качественную вещь, и выражается это в том, что они готовы платить, правда, в соответствии со своими представлениями о качестве.

М. Это понятно. А что происходит выше точки **Г**?

Л. Если мы начнем движение по кривой вверх и влево от этой точки, то вплоть до точки **В** мы будем находиться на участке, который описывает закон спроса в его классической формулировке — чем меньше цена, тем выше спрос. Этот участок называется *участком эластичного спроса*. И чем меньше угол наклона этого участка к горизонтальной оси, тем более эластичным считается спрос. Мы уже говорили об эластичности, помнишь?

М. Да, *эластичность — это интенсивность отклика*.

Л. Отличная формулировка! Действительно, снизил цену на 10%, а спрос не изменился — нет отклика — спрос неэластичен. А если при снижении цены на те же 10% спрос увеличивается на 100% — это о-го-го какой отклик, то есть спрос очень эластичен.

М. А что еще можно сказать про эту область кривой?

Л. 80% бизнеса, существующего в мире, работает на этом участке кривой спроса. Он отражает естественные ожидания и продавцов, и покупателей... Больше сказать нечего.

М. Хорошо, давай двинемся дальше. Почему при дальнейшем движении левее точки **В** кривая резко пошла вверх?

Л. Не буду тебя интриговать, расскажу. Только давай несколько по-другому опишем поведение нашей кривой. Не «пошла резко вверх», а «при сильном увеличении цены спрос практически не изменился». Верно?

М. Можно и так сказать. Так что это за явление?

Л. Это так называемый *участок безразличного спроса*. Он описывает поведение покупателей по отношению к тем товарам, спрос на которые практически не зависит от цены.

М. А разве так бывают?

Л. Конечно. Представь себе богатого человека, который обожает, например, рыбные котлеты. В нашем городе такой человек может быть всего один, но зато продуктовому магазину, рядом с которым он живет, гарантирован сбыт по крайней мере трех упаковок котлет в неделю практически по любой цене.

М. Как это — по любой?

Л. Да очень просто. Мы же с тобой договорились, что человек этот богат. Так что затраты на покупку упаковки котлет для него — сущие пустяки. Медленно поднимая цену на котлеты, магазин может постепенно лишиться всех своих покупателей котлет, но один у него все-таки останется и будет брать и по очень высокой цене. Поэтому и называют эту область на кривой зоной безразличного спроса.

М. Согласен, что, возможно, и есть такая область на кривой, но, мне кажется, она очень маленькая. Вернее, количество товаров, в нее попадающих, очень невелико.

Л. А вот тут ты, друг мой, пожалуй, ошибаешься. Мы с тобой говорили, что до 80% товаров продаются на эластичном участке кривой спроса. И, причем, это товары, как правило, продаваемые оптом, либо товары повсе-

дневного спроса. Среди остальных розничных товаров процент продаваемых близко к области безразличного спроса гораздо выше, а стремится попасть в эту область еще большее количество товаров.

М. Почему?

Л. А вот почему. Мы с тобой обсуждали уже, что происходит, когда цена становится ниже определенного уровня. Товар перестают брать, потому что считают некачественным. Иногда даже возникают курьезы — товар-то хорош, просто на распродаже слишком уж снизили цену, и его не берут, считая плохим. В области товаров безразличного спроса происходит все с точностью до наоборот. Цена на товар высока. Покупатели ожидают высокого качества, и те из них, для которых качество является более важным критерием, чем цена, совершают покупку.

М. А если качество не соответствует цене?

Л. Возможный вариант. Скажу тебе больше — очень часто встречающийся. Желая просигнализировать ценой о высоком качестве продукта, продавец приподнимает цену на товар обычного качества, а возникшую «разницу» старается компенсировать внимательным отношением к клиенту, дополнительными мелкими услугами, созданием вокруг клиента VIP-атмосферы.

М. Я думаю, что это напрасный труд. Если хлеб черствый, то, как ни раскланивайся, он черствым и останется.

Л. Напрасно ты так думаешь. Если черствый хлеб преподнести как специально обработанный и поэтому более полезный, да еще поднять на него цену немного, я думаю, что приличный объем безразличного к цене спроса будет обеспечен. Но что касается хлеба, это, скорее, шутка, а вот множество других товаров, обычных по качеству, продается по повышенным ценам при создании вокруг них специальной атмосферы. Примеров можно приводить много, я ограничусь только одним — билеты на самолет в категории «бизнес-класс».

М. Мне кажется, ты не прав, Семен. В бизнес-классе все другое — расстояния между креслами шире, кресла кожаные, неограниченно подают напитки...

Л. А вот тут, я думаю, ты ошибаешься. И в бизнес-классе, и в эконом-классе товар один — перелет из одного

города в другой. А вот все то, что ты перечислил, это как раз и есть та самая VIP-суета вокруг клиента, которая обосновывает поднятие цены. Причем заметь, что реальная себестоимость провоза пассажира бизнес-класса, по сравнению с обычным, больше процентов на 30, а цена может отличаться и на 200%.

М. То есть, ты хочешь сказать, что не всем товарам, что продаются по высоким ценам, место на полке «Хорошее качество». Кое-что из этих товаров должно лежать на полке «Как бы хорошее качество»?

Л. Абсолютно верно. Для людей, покупающих такие товары, цена уже не является основным определяющим фактором при покупке, даже наоборот, высокая цена товара позволяет многим покупателям существенно подняться в собственных глазах, и, используя этот факт, многие деловые люди делают неплохой бизнес. Но должен заметить тебе, что к товарам безразличного спроса могут относиться и товары повседневного спроса под воздействием ряда внешних условий. Я думаю, ты не будешь возражать, что в четыре часа утра за упаковку детского аспирина можно отдать практически любые деньги.

М. Да, пожалуй.

Л. И вот тут мы вернемся к твоему клиенту из соседнего города. Он может стать твоим постоянным покупателем, несмотря на очень высокую итоговую цену, которую ему придется платить за твои услуги.

М. Как же это может быть?

Л. Представь, что он регулярно проезжает мимо нас с частотой раз в месяц по делам фирмы. Представь также, что в твоей мастерской его прекрасно обслужили — сделали все быстро, качественно, ожидание было неутомительным, в комнате отдыха он попил кофе, посмотрел автомобильные журналы. И цена, которую он заплатил, была в 1,5 раза ниже, чем если бы он заехал в мастерскую в своем городе. Я думаю, что смену летней резины на зимнюю он будет делать в твоей мастерской, проезжая в очередной раз мимо в октябре.

М. Да, здорово! Боюсь только, что мы не смогли создать VIP-атмосферы необходимого накала.

Л. Ну что ж, в следующий раз не зевай. А вообще-то, лучше бы всем клиентам, и нашим местным тоже, предложить все, о чем мы говорим. Тогда всем им захочется потребить у тебя услугу высокого качества, а ты сможешь немного приподнять цену.

М. Да, есть о чем подумать... А что происходит с кривой дальше?

Л. А, может быть, ты сам попробуешь поразмышлять?

М. Честно говоря, не представляю, как это может быть, что с увеличением цены спрос на товар растет. Ну да ладно, попробую пофантазировать. Предыдущая область кривой описывала в основном ситуацию, когда деньги для людей, совершающих покупку, не являются главным критерием. Для них важнее качество товара или их мысли об этом качестве. Может быть в этой области, то есть выше точки **Б**, для людей важнее уже не качество товара, а те суммы, которые они истратили на его приобретение? И чем больше эти суммы, тем эти люди лучше себя чувствуют?

Л. Молодец, Володя! Опять в точку! Я называю эту область кривой спроса «*здесь живут кинозвезды*». Чем больше потрачено на безделушку, тем больше вокруг этого факта толков и пересудов, тем больше внимания уделяется звезде, тем более она (звезда, а не безделушка) востребована. Конечно, при этом безделушка должна быть от Армани или Картье, иначе нашу звезду сочтут просто больным человеком. Товары из этой области кривой спроса — антиквариат, недвижимость в престижных районах мировых столиц, итальянские автомобили ручной сборки, изделия великих кутюрье и т.д. В общем все, без чего совсем не могут жить кинозвезды.

М. Да, здорово...

Л. О чем ты задумался?

М. Хорошо делать бизнес, меняя покрышки на роллсройсах кинозвезд!

Л. Да, ты прав, но вспомни, о чем мы говорили, обсуждая пирамиду Маслоу. В один прекрасный момент все звезды разом могут пересесть на очень недорогие машины, и тогда бизнес по замене покрышек кинозвездам может очень быстро вылететь в трубу!

М. Да, я с тобой согласен.

Л. Участок кривой, который выше точки **А**, я называю «*деньги кончились*». В действительности, конечно же, у нашей многострадальной кинозвезды деньги еще есть, но даже в их мире существуют какие-то разумные пределы тратам. Вот, пожалуй, и все, что можно было бы сказать о кривой спроса.

М. Здорово! Но, мне кажется, что ты еще не закончил рассказ.

Л. Нет, вроде бы все, что я хотел сказать, — сказал.

М. Обычно ты не только описываешь какой-то термин, но и даешь конкретный совет, полезный в бизнесе.

Л. Ну что ж, могу дать совет. Как мы с тобой уже говорили, более 80% товаров продаются на том участке кривой, который отвечает классический формулировке закона спроса. То есть практически весь бизнес делается здесь, между точками **Б** и **Г**. Здесь делается и малый, и средний, и большой бизнес. Этот бизнес зарабатывает и малые, и средние, и большие деньги. Но чтобы заработать не просто большие деньги, а ОЧЕНЬ БОЛЬШИЕ деньги, надо стремиться работать как можно ближе к этим крайним точкам. Надо стремиться зарабатывать либо по копейке, но со всех (точка **Г**), либо с десяти клиентов, но по миллиону (точка **Б** и выше). Тут, наверное, тоже можно привести пример. Просто ресторан на центральной улице города — это хорошо. Он позволит зарабатывать определенные средства. А вот чтобы заработать серьезные деньги в области общественного питания, надо быть либо Мак-Доналдсом (по копейке, но со всех), либо парижским рестораном «Максим» (с десяти клиентов, но по несколько тысяч за вечер). Вот и все.

М. Да, есть о чем подумать! Пойду напрягать мозги. До свидания!

Л. До свидания! Конверт с домашним заданием не забудь!

Беседа 13

КРИВАЯ ОПЫТА,
или
У старого коня борозда дешевле

Малознайкин. Привет, Семен!

Любознаев. Здравствуй, Володя, заходи, рад видеть тебя.

М. Ох-ох-ох! Скажи мне честно, когда, по-твоему, я смогу закончить учебу?

Л. А ты что, уже устал? Ненадолго же тебя хватило!

М. Да нет, ты не понял. Мне очень нравится учиться. Я реально ощущаю пользу от наших занятий. Я хотел спросить — сколько времени, по-твоему, надо мне посвятить изучению бизнеса, чтобы не только я начал осознавать эту пользу, но чтобы и в бизнесе результаты у меня появились?

Л. Я, конечно, могу ответить тебе на этот вопрос. Но давай мы попробуем порассуждать и ответим на него вместе.

М. Давай, я с удовольствием, только как же наше сегодняшнее занятие?

Л. А это и будет занятие.

М. Интересно, а как же тема будет называться? «Когда Малознайкин добьется успеха?»

Л. Нет. Тема будет называться «Кривая обучения, или кривая опыта».

М. Название, видимо, опять из естественных наук.

Л. Да, оттуда. А что, тоже непонятно непосвященному человеку? Я еще помню твоего «барона отношения поставщика». А как бы ты пошутил о кривой обучения?

М. Да тут и думать долго не надо — «Горбатая непослушания».

Л. Здорово. Тем более, что одна из форм нашей кривой как раз выглядит горбатой. *Кривой* в математике в самом общем смысле называют любую линию. Пусть о некоторой линии ничего заранее не сказано и форма ее неизвестна. Попроси любого человека нарисовать линию, и он, скорее всего, изобразит какую-нибудь загогулину, уж точно не отрезок прямой. Поскольку кривизна — это наиболее общее свойство произвольной линии, то все линии в математике называют кривыми. Только слово «кривая» в математике — это не прилагательное, а существительное. Скажу тебе больше, математики даже прямую линию называют «особым случаем кривой».

М. Мне всю жизнь казалось, что математики стремятся к простоте, стремятся за нагромождением фактов увидеть суть явлений. Но разве можно, с одной стороны, стремиться к простоте, а с другой — называть прямую кривой?

Л. Это, конечно, звучит парадоксально, но в этом и проявляется движение к простоте. Математик не разделяет линии на прямые, выпуклые, вогнутые, ломаные и т.д. Это очень сложно. Во всех в них главное то, что они линии. Поэтому все их он называет просто кривыми. А уже каждую конкретную линию потом характеризуют кривизной, гладкостью и другими характеристиками.

М. Понятно. Микроавтобус и карьерный самосвал — разные вещи, но оба они автомобили.

Л. Абсолютно верно. Давай продолжим. *Кривая — это линия*. Линия на графике показывает зависимость одной величины от другой.

М. Это даже я помню.

Л. Вот и хорошо. Так что *кривая опыта* — это зависимость от опыта некоторой характеристики, о которой мы сейчас поговорим. Подумай, пожалуйста, и скажи, чем отличается более опытный работник от своего менее опытного коллеги?

М. Как чем? Опытом и отличается.

Л. А как этот опыт материализуется, как его увидеть?

М. Опытный сотрудник все делает быстрее, совершает меньше ошибок, может заметить неполадки там, где другой их не увидит...

Л. Достаточно. Ты сказал, что опытный все делает быстрее. А как перевести это на язык бизнеса?

М. «Быстрее» перевести на язык бизнеса... Если взять формулу «время — деньги», то «быстрее» — это значит «дешевле».

Л. Точно! Согласишься, если я скажу, что раз более опытный работник делает все быстрее, то в итоге себестоимость того, что он делает, становится меньше?

М. Наверное. Но ты не забывай только, что более опытному работнику ты и заплатишь больше, так что себестоимость может оказаться точно такой же.

Л. Может, конечно. Но я не буду платить столько, чтобы себестоимость была точно такой же. Иначе зачем мне как бизнесмену нанимать более опытного работника? Но, кроме того, что опытный работает быстрее, он еще и совершает меньше ошибок, то есть работает более качественно, может заметить неполадки там, где другой их не увидит. Это твои слова? Твои. Давай рассуждать дальше. Лучше качество — меньше гарантийных ремонтов. Меньше неполадок — меньше времени на их устранение — больше времени на работу. А ведь в итоге все это приводит к дальнейшему уменьшению себестоимости.

М. То есть ты хочешь сказать, что единственным результатом работы более опытного сотрудника является меньшая себестоимость продукции?

Л. Да. Механизмов, с помощью которых можно уменьшить себестоимость, много. И чем больше опыта у работника, тем большее их количество он задействует.

М. Как-то слишком просто. Ведь чем опытнее человек, тем меньше ему надо объяснять, тем быстрее он учится, тем быстрее он...

Л. А выражается все это в простом уменьшении себестоимости. Поверь мне, что все многообразие проявлений опыта сводится к этому.

М. Честно скажу, как-то трудно свыкнуться с этой мыслью. Неужели все так просто? Больше опыта — меньше себестоимость? И все?

Л. Да. Давай пока отвлечемся и посмотрим на другой аспект проблемы. А как приобретается опыт?

М. Что значит — как приобретается? Кто-то начинает делать что-то, начинает обучаться, учится день, месяц, год и — готово, получился опытный человек.

Л. Получается, что, по-твоему, опыт пропорционален количеству времени, потраченного на обучение?

М. Да, конечно. Не будешь же ты возражать, что человек, который проработал три года, опытнее того, кто проработал один месяц.

Л. Не буду. Только с небольшой поправкой. Опыт пропорционален не проработанному времени, а количеству сделанного. Согласись, что кто-то может за месяц сделать больше, чем другой за год. По результатам сделанного я бы первого назвал более опытным человеком, чем второго.

М. Да, пожалуй, ты прав. И к чему же мы пришли?

Л. Попробуй сам сформулировать. Мне кажется, что у тебя получится.

М. Давай попробую. С одной стороны, чем опытнее кто-то, тем меньшей себестоимости продукцию он выпускает. С другой стороны, опыт тем больше, чем больше продукции выпущено. Получается, что чем больше продукции мы выпускаем, тем меньше становится ее себестоимость?

Л. Браво, Володя! Ты только что абсолютно верно сформулировал *правило кривой опыта*. В классической формулировке это правило звучит так: при удвоении накопленного объема выпущенной продукции издержки компании на выпуск единицы продукции уменьшаются на 20%. Я предвижу массу вопросов, поэтому, давай-ка, я сразу нарисую табличку, которая все прояснит (рис. 14).

Накопленный объем продукции	**Себестоимость производства единицы**
1000	1000
2000	800
4000	640
8000	512

Рис. 14. Себестоимость продукции

М. А что такое «накопленный» объем продукции?

Л. Представь, что ты начал выпускать что-нибудь, например автомобили. За первый год ты выпустил 1 тыс. штук. За второй год — еще 1 тыс. За третий — еще 1 тыс. Так вот, накопленный объем выпуска к концу первого года будет 1 тыс., к концу второго — 2 тыс., а к концу третьего — 3 тыс. штук. Другими словами, сегодняшний накопленный объем — это объем произведенного с самого начала выпуска и до сегодняшнего момента.

М. Ты знаешь, здорово. Я даже на своем примере почувствовал уже действие кривой опыта. Хоть работаем мы и недавно, но я замечаю, что на какие-то операции уходит уже гораздо меньше времени, чем сначала. В освободившееся время успеваем что-то другое сделать. Я это видел каждый день, чувствовал, а выразить не мог...

Семен, я ведь уже знаю твой метод, ты не только рассказываешь мне о чем-то интересном, но на основе рассказа у тебя всегда припасен какой-нибудь полезный для бизнеса совет. Расскажи, как можно использовать знание о правиле кривой опыта в конкретной ситуации?

Л. Ты хитрец, Володя. Сам не хочешь думать, вот и льстишь мне, чтобы я тебе все на блюдечке преподнес. Не выйдет. Я только начну, а заканчивать будешь ты сам. Согласен?

М. А куда ж деваться? Согласен.

Л. Кривая опыта (рис. 15) под названием «*кривая обучения*» известна с 20-х гг. XX в. В 70-е гг. ее очень активно исследовала уже известная тебе БКГ и дала ей это новое название. Но кроме этого компания БКГ провела чрезвычайно интересный анализ и показала, что просто знание о наличии кривой опыта можно с огромной эффективностью использовать в бизнесе. Представь себе, что ты уже несколько лет работаешь на рынке, и вдруг прямо через дорогу появляется конкурирующая фирма, которая просто копирует все, что ты делаешь. Как ты будешь бороться?

М. Всеми доступными способами.

Л. То есть как?

М. Всеми доступными способами.

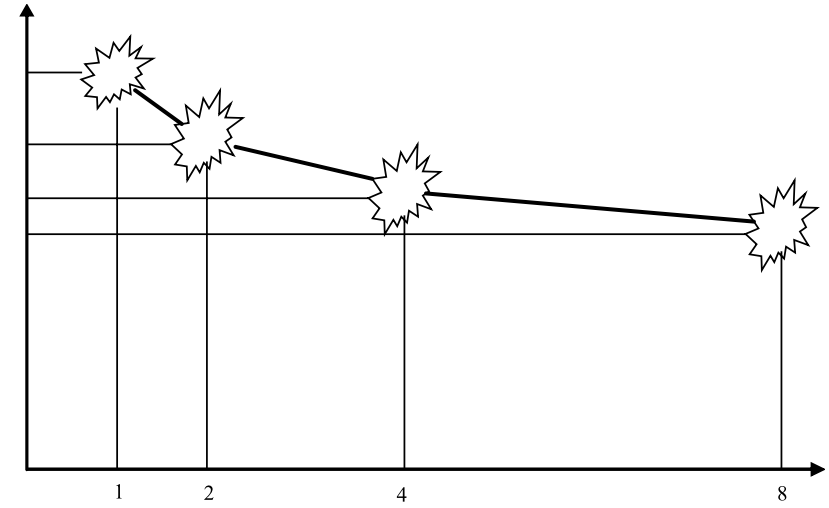


Рис. 15. Вид кривой опыта

Л. Ладно, не хочешь говорить — не надо. Давай попробуем порассуждать. Ты на рынке давно. Они недавно. У тебя огромный опыт за плечами. У них — три дня работы.

М. Понял! Моя себестоимость ниже!

Л. Молодец, Володя! Не просто ниже, а, может быть, даже в несколько раз ниже! Что ты можешь сделать?

М. Снизить цену?

Л. Ну конечно! Но только не снизить цену, а постоянно, по мере накопления опыта и снижения себестоимости снижать цену, если это необходимо.

М. Как это постоянно снижать цену? Отдавать свою прибыль дяде?

Л. Лучше понемногу самому отдавать дяде, чем ждать, пока дядя сам придет заберет все.

М. Поясни, я что-то не понял.

Л. Хорошо, смотри. Твой бизнес достаточно простой. В том смысле, что любой его может скопировать.

М. Да, и это большой минус.

Л. В смысле возможности появления конкурентов — это минус. Вот и представь, что ты работаешь, год за годом

держишь стабильные цены, предприятие твое развивается, клиенты довольны, все здорово. Рано или поздно твои успехи привлекут внимание потенциального конкурента. Он тихонечко подготовится, и в один прекрасный момент раз — и у тебя под боком все точно такое же, как и у тебя, только не твое. Чтобы ты ни делал, часть клиентов уйдет. У конкурента найдутся знакомые среди твоих клиентов, что-то он будет делать лучше тебя, что-то чуть дешевле, и некоторые уйдут. Если запаникуешь, начнешь делать ошибки, еще уйдут. Конечно, маловероятно, но в один прекрасный момент могут уйти все.

М. Вот я и говорю, что, возможно, бороться придется любыми методами.

Л. Хорошо, хорошо. А вот теперь подумай, что можно было бы сделать. Ты работаешь, набираешься опыта, себестоимость твоей продукции падает. Раз в полгода взял да и снизил цену немножко. Клиентам приятно, их число возросло. Ты стал еще быстрее нарабатывать опыт. Конкурент уже готов был вот-вот открыться, но поскольку ты цену снизил, он сел свой бизнес-план пересчитывать. Посчитал-посчитал — пока не сходятся концы с концами. Ладно, думает, подожду. Подождал полгодика. Только опять все приготовил к открытию, а ты опять цену снизил. И так постоянно, пока товар твой, или услуга, не умрет. Тебе-то можно цену снижать, поскольку ты опыт нарабатываешь, себестоимость у тебя падает. Ты все равно с прибылью. А конкуренту надо каждый раз решаться — стартовать или нет. Может так случиться, что и не стартует он никогда.

М. Здорово, конечно, но ведь если конкурентов пока нет, то можно и не снижать цену? Потом, когда они появятся, тогда и снизить. Обидно ведь прибыль терять!

Л. Согласен, обидно. Но необходимо. Это как в медицине. Дешевле предупредить болезнь, чем потом ее лечить. К сожалению, я знаю очень много примеров того, как упорство в этом вопросе приводило к серьезным проблемам даже очень крупные компании. И наоборот, гибкость в ценообразовании по мере освоения все нового и нового опыта позволяла компаниям очень бурно расти на рынке. У конкурентов в этом случае была только одна возможность для выхода с аналогичным товаром — в течение длительного времени нести серьезные запланированные убытки. А на это не каждый способен.

М. Ты меня убедил. Я пойду, еще поразмышляю о нашем сегодняшнем разговоре. Ты не против?

Л. Нет, конечно, если не забудешь конверт с домашним заданием. До свидания!

М. До свидания!

Беседа 14

ПОЗИЦИОННАЯ КАРТА,
или
Встаньте в первую позицию!

Малознайкин. Здравствуйте, уважаемый Семен Васильевич!

Любознаев. Здравствуй, Володя, а чего это так официально?

М. Сегодня у нашего предприятия праздник. Нас пригласили для участия в городском конкурсе «Лучшее предприятие сферы обслуживания».

Л. Ну и чему же ты так радуешься?

М. Как чему? Во-первых, мы прошли отборочный тур, значит уже чего-то достойны. Во-вторых, я считаю, что и в заключительном туре мы достаточно сильно можем выступить. Если это произойдет, о нас напишут все газеты, будет подготовлено много телевизионных материалов, практически по всем каналам пройдут сообщения в новостях. Много народу узнает, чем мы выгодно отличаемся от других таких же предприятий. Раз узнают — захотят сами убедиться. Приедут к нам, а мы сюрприз приготовили — новый станок купили, которого еще ни у кого нет. И точность, и чистота, и дешевизна! А ты спрашиваешь, чему я радуюсь.

Л. Да, порадовал ты меня, не скрою. Я думаю, что и мои небольшие заслуги в этом есть.

М. Что значит «небольшие»? Огромные, Семен. Сколько времени, сил ты потратил, и сколько средств я сэкономил на наших с тобой занятиях! А сколько идей, которые ты мне подсказал, мы внедрили! Я тебе, может быть, не про все рассказывал, но за последний месяц на предприятии многое изменилось. Так что не сомневайся — твои заслуги трудно переоценить. И, я надеюсь, они будут еще больше. Ведь нам еще сколько всего надо пройти!

Л. Это верно. Путь познания долог. Ну что ж, давай начнем.

М. А о чем мы сегодня будем говорить?

Л. Тему ты сам подсказал мне пару минут назад.

М. Какую?

Л. Вспомни-ка, о чем ты говорил. Что о вас напишут газеты, снимут видеосюжеты, и много народу узнает о том, чем вы выгодно отличаетесь от конкурентов. Давай и поговорим об отличиях.

М. Семен, ты, все-таки, самый хитрый человек из всех, кого я знаю. Я на сто процентов уверен, что к разговору об отличиях ты подготовился заранее и только ждал момента, чтобы эта тема как-нибудь возникла в нашем разговоре. Она возникла, и ты тут же готов говорить со мной об отличиях.

Л. А если бы разговор об отличиях не зашел?

М. Я уверен, что ты любой разговор смог бы повернуть к разговору об отличиях. Из моего небольшого сегодняшнего монолога можно было бы легко перейти к таким темам: конкурсы, сфера обслуживания, реклама, телевидение, новости, отличия, клиенты, новые товары, цены и еще множество других. Я думаю, что из этого ограниченного набора ты смог бы без труда перейти к любой теме. Я тебя не разоблачаю, я восхищаюсь! Ведь получается, что тему я сам подсказал, и у меня еще до начала беседы интерес к ней огромный. Хотя я, убей меня на месте, не представляю, что такого можно обсуждать в отличиях. Не будем же мы перечислять все мыслимые и немыслимые конкретные отличия одних фирм от других?

Л. Нет, конечно!

М. А я и не сомневался в этом. Но какие тогда общие закономерности можно обсуждать в отличиях?

Л. Ты, как всегда, торопишься взять быка за рога. Давай не спеша порассуждаем и, я тебя уверяю, найдем массу самых общих вопросов, которые необходимо обсудить применительно к тому объекту, который мы сегодня

назвали «отличия». Но только давай начнем издалека. Помнится, мы как-то обсуждали с тобой вопрос об аналогиях между поведением конкурентов на рынке и военными действиями. И говорили о том, что издано много специальной учебной литературы, где такие аналогии рассматриваются.

М. Да, я после нашего разговора несколько таких брошюр прочел.

Л. Вот и отлично! А ты не мог бы вкратце рассказать, какие там рассматриваются аналогии между бизнесом и войной?

М. Попробую. Значит, так. Наша фирма — это наша армия. Конкурирующая фирма — армия противника. Наши руководители — наши стратеги. Их руководители — их генералы. Наши продукты — наше оружие. Их продукты — их оружие. Наши продавцы — наши солдаты. Их продавцы — солдаты противника. Рекламная кампания — это артподготовка. Персональные продажи — это штыковая атака... Там много еще чего было, Семен, я всего не помню.

Л. Хорошо. Этого достаточно. Скажи мне самое главное. Каждая война ведется на какой-то территории или за какую-то территорию. Что является аналогией территории в бизнес-войнах?

М. Я так думаю, что рынок. Захватили мы рынок — наша победа. Не захватили — победа противника.

Л. Хорошо, а в каком смысле рынок является аналогией «территории»? В географическом?

М. Конечно, в географическом. Ведь если мы заняли с нашей продукцией рынок города, то значит, мы как бы захватили этот город. Или не так?

Л. Не знаю, пока. Давай рассуждать. Рассмотрим рынок мебели. Ты говоришь, что рынок мебели в городе — поле боя для мебельных компаний. И тот, кто захватил рынок, тот захватил город. Так?

М. Да.

Л. Но ведь рынок мебели крайне расслоен. Он состоит из нескольких целевых рынков. Воюющие компании все свои силы сосредоточивают на своих сегментах рынка

и стараются не распыляться. Компания, которая поставляет офисную мебель, может никогда в жизни не вступить в схватку с компанией, которая поставляет мягкую мебель для дома. Как же быть? Поле боя одно, а те, кого мы считаем на нем врагами, себя таковыми не считают. Может быть, мы не совсем верно определили поле боя?

М. Наверное. Поле боя — это место, где географически расположен сегмент рынка, внутри которого идет борьба конкурирующих фирм.

Л. То есть на одном географическом пространстве может находиться несколько «территорий», за которые идет битва. Каждая из этих территорий — это некий целевой рынок, где в непосредственной схватке участвует несколько фирм. И «линии фронта» на этих территориях тоже разные?

М. Да, ты прав, какая-то несуразица получается. Но я не знаю, в чем тут дело...

Л. А я, пожалуй, знаю. Все дело в том, что рыночное поле боя находится не в географическом пространстве, а в головах потребителей. «Линия фронта» проходит не через конкретные населенные пункты, а в массовом сознании клиентов. И ее положение не зависит ни от какой географии.

М. Да, ты прав, в этом случае все получается. Массовое мнение потребителей о рынке офисной мебели — это поле боя для компаний, торгующих офисной мебелью. Массовое мнение потребителей о рынке мороженого — поле боя для продавцов мороженого... Но зачем мы так долго обсуждаем то, где находится рыночное поле боя, хотя собирались говорить об отличиях?

Л. Потерпи еще немного. Мы потому и заговорили о военных аналогиях, что в разговоре об отличиях нам потребуется специальный инструмент, без которого ни один командир не пойдет в бой. Это...

М. Карта!

Л. Точно, а как ты догадался?

М. Я думаю, что современные командиры уже не ходят в бой «впереди, на лихом коне». Они задумывают операции в кабинетах, с помощью карт. И с их же помощью воплощают свои замыслы.

Л. Ну, раз уж ты оказался таким сообразительным, я думаю, что и все остальное ты схватишь на лету. Ты прав. Нам нужна карта. На ней, как и на обычной карте, показано взаимное расположение воюющих сторон — конкурирующих компаний. Только эта карта имеет специальное название — *позиционная карта*. И показывает она взаимное расположение компаний на рыночном поле боя — в массовом сознании потребителя.

М. Интересно, как это можно — нарисовать массовое сознание потребителя и позиции компаний в нем? Я думаю, что позиционная карта — это что-то вроде абстрактной живописи.

Л. Напрасно ты так думаешь. Это очень конкретный объект. Чтобы было проще рассуждать, давай возьмем какой-нибудь конкретный пример и нарисуем простенькую позиционную карту. Предположим, ты собрался искупаться. У тебя на выбор есть несколько пляжей, находящихся вблизи от города, тебе надо решить, на какой ты поедешь. По каким критериям ты бы выбирал, куда поехать?

М. Подожди, дай подумать... Самый главный — это, пожалуй, чистота. Причем не просто чистота, а, если так можно сказать, «комплексная чистота», то есть чистота воды, чистота песка, наличие какого-нибудь минимального сервиса — урн, охраны, раздевалок, прохладительных напитков.

Л. Хорошо, а что еще важно, когда собираешься на пляж?

М. Еще очень важно, чтобы время, затрачиваемое на поездку, было минимальным.

Л. Отлично. Вот и давай нарисуем наше с тобой «поле боя» (рис. 16). По одной оси отложим твою «комплексную чистоту», по другой — время прибытия на место. Чистота будет меняться от значений «низкая» до «высокая», время — от «малое» до «большое». Все, пространство для битвы готово. Давай теперь рисовать армии противников.

М. Каких противников?

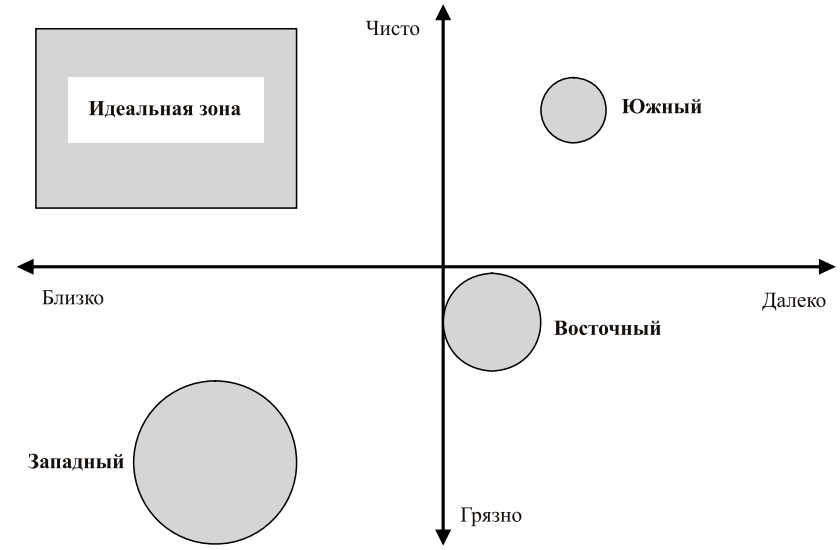


Рис. 16. Позиционная карта «Пляжи города»

Л. Да наши городские пляжи. Они же конкурируют за потребителя? Конкурируют. Значит, ведут боевые действия. И у каждого из них вполне определенная позиция на карте. Ну что, попробуешь?

М. Давай. У нас в городе три пляжа — Восточный, Южный и Западный. Самый близкий и самый грязный — Западный. Его помещаем в левый нижний угол карты. Восточный — и почище, и подальше. Он будет находиться где-то посередине. Самый чистый и самый далекий — Южный. На мой взгляд, по чистоте он идеален, и добираться до него не очень долго. Не на много дольше, чем до Восточного. То есть на карте я его размещу вот здесь.

Л. Хорошо. Ты отметил точками положение конкурирующих фирм на карте. На реальных позиционных картах положения фирм отмечают кружками, диаметры которых пропорциональны долям рынка, захваченным компаниями. Поставь вместо точек кружки, которые отражали бы объемы посещения пляжей отдыхающими.

М. Тут, мне кажется, все просто. Чем ближе — тем больше. Все-таки, наверное, близость к городу — более серьезный фактор, чем чистота.

Л. Это твое субъективное мнение. Более точные цифры можно было бы получить из каких-нибудь обзоров рынка или статистических справочников, но для нас важнее понять методику использования карты.

Отметь, пожалуйста, на карте идеальную, с точки зрения потребителя, зону. Что бы это был за пляж?

М. Ну, это совсем легко. Идеальный пляж — это чистый и близкий. То есть это верхний левый угол карты.

Л. Хорошо. Как ты думаешь, если бы существовал такой пляж, его кружочек, наверное, был бы самым большим?

М. Да, пожалуй.

Л. А могут ли существующие пляжи сделать что-нибудь, чтобы приблизиться к этой зоне?

М. Конечно.

Л. А что, например?

М. Я думаю, Западному неплохо бы почиститься. А Южному, продолжая следить за чистотой, пустить какой-нибудь дополнительный транспорт, чтобы «приблизить» пляж к городу.

Л. Отлично. Ты не находишь, что уже рассуждаешь, как полководец, глядя на карту? Засадный полк пусть постоит в кустах, а на левый фланг мы бросим кавалерию?

М. Семен, а ведь это в самом деле карта боевых действий! Вот это да! На ней все видно! Куда двигаться, где противники! Здорово!

Л. Я тебе больше скажу, она может и оригинальное решение подсказать. Смотри. Идеальную зону мы с тобой пометили. А какой пляж наилучшим образом удовлетворяет условиям «идеальности»?

М. Дай подумать... Бассейн в городе!

Л. Точно. Если в расчет принимать те критерии, которые мы выбрали, то бассейн — это идеальный пляж.

Но я должен немного охладить твой энтузиазм. Мы выбрали очень простые критерии для построения карты. У этих критериев есть объективная оценка: далеко — плохо, близко — хорошо, грязно — плохо, чисто — хорошо. А если бы критерии не позволяли такой оценки? Возьмем, например, рынок пива. И критерий — крепость. Кто-то любит крепкое, а кто-то — не очень. И те, и другие правы. В этом случае нельзя выделить «идеальную область» на карте.

М. А как же тогда воевать, то есть, я хотел сказать, конкурировать?

Л. Есть другие способы определения «направления главного удара». Например, такой. Если на карте нет заранее определенных «идеальных зон», надо двигаться так, чтобы оказаться как можно дальше от остальных конкурентов. Надо сделать так, чтобы твои отличия от других стали настолько заметны потребителям, чтобы тебя без труда по ним узнавали. И если так и будет, то можешь считать, что свой бой ты выиграл. Это значит, что ты завоевал значительную территорию на карте военных действий — в массовом сознании потребителей.

М. Скажи еще пару слов о том, какие характеристики мы принимаем за направления осей на карте.

Л. Это обязательно должны быть какие-то важные потребительские свойства. Ведь фактически это то поле, на котором и разыгрывается сражение. Очень часто в качестве таких характеристик используют цену, какие-нибудь важные качества продукта, близость к какому-нибудь эталону.

М. Семен, я не могу, у меня руки чешутся нарисовать позиционную карту шиномонтажного бизнеса в нашем городе и показать тебе. Можно я пойду?

Л. Хорошо, иди, только не забудь конверт с домашним заданием!

Беседа 15

ПРАВИЛО ПАРЕТО,
или

Будем или нет выгонять покупателей из магазина?

Малознайкин. Привет, Семен. Какая погода чудная стоит, а? Тебе не жалко время со мной терять?

Любознаев. Привет, не жалко. Не подумай, что я льщу тебе, но еще не известно, кто из нас учится. За время наших бесед о столько передумать пришлось, столько вспомнить. К некоторым вещам отношение просто изменилось. Так что не терзайся угрызениями совести, а давай смело в бой!

М. В бой, так в бой. С чем будем воевать на этот раз?

Л. Я думаю, что пришла пора поговорить о правиле 20 на 80.

М. Прости за каламбур, но я знаю только 9 на 12, да и то это не правило, «это фотографие такое», как сказал бы почтальон Печкин.

Л. Все-таки в тебе живет актер, и, по-моему, желая стать бизнесменом, ты его в себе убьешь.

М. А вот тут я с тобой категорически не согласен. Я думаю, что актер иногда пошутит — и развеселит бизнесмена, а бизнесмен не даст протянуть ноги от голода актеру, так и пойдут вместе по жизни.

Л. Прекрасно, если это так. Но давай вернемся к нашей теме. Если ты не слышал о правиле 20 на 80, то, может быть, ты слышал о правиле Парето?

М. Нет, не слышал. А что это за правило?

Л. Швейцарский экономист XIX века Вильфредо Парето долгое время занимался анализом доходов различных групп населения и открыл закономерность, которую

в упрощенном виде можно сформулировать так: *20% граждан страны получают 80% всех доходов*.

М. А в чем состоит правило-то?

Л. В том и состоит, что 20% граждан получают 80% доходов.

М. Ну, во-первых, ничего удивительного в этом нет. Понятно, что кто-то получает больше, а кто-то меньше. Гневные заявления о том, что в руках нескольких тысяч семей сосредоточено почти все богатство на свете, я помню еще из школьных учебников. А во-вторых, какая польза от того, что мы знаем, сколько доходов получают 20% людей?

Л. Согласен с тобой. Знание должно быть активным. Просто от обладания информацией о каком-либо факте толку не много. Знания должны иметь возможность применения. Правило Парето, на мой взгляд, представляет собой прекрасный образец активного знания. И самое интересное в том, что таким оно стало только в последней трети XX в.

М. Как это? Побыло-побыло пассивным и вдруг стало активным?

Л. Да, представь себе. Долгие годы, после того, как правило это было сформулировано, отношение к нему было, скажем прямо, несерьезным — как к курьезу, что ли, как к старой, доброй, всем давно известной шутке. Ну в самом деле — 20% людей имеют 80% доходов, значит, оставшиеся 80% людей имеют 20% доходов. Все очень симметрично, все очень округло, очень похоже на правду, и все настолько просто, что серьезно относиться к этому нельзя. Потом какой-то шутник ляпнул, что 80% работы мы выполняем за 20% времени. Тоже похоже на правду, и тоже слишком очевидно, чтобы быть серьезным. А если задуматься, то получалось, что оставшиеся 80% времени мы как будто бы бездельничаем. Шуткам по этому поводу не было конца, и правило Парето прочно заняло свое место в разряде расхожих выражений типа «бутерброд всегда падает маслом вниз», «работа занимает все отведенное для нее время» и т.д.

М. Да, да, да. Вспоминаю, на какой-то вечеринке слышал, что 80% всех спиртных напитков на земле выпивают 20% алкоголиков. Это, видимо, еще одна формулировка этого правила?

Л. Ты зря иронизируешь. Да, это еще одна формулировка этого правила. Послушай лучше, как история развивалась дальше. Пришло время, и появились компьютеры. Большие, потом средние, потом маленькие. Потом они стали помещаться просто на рабочем столе. Количество их в мире стало огромным. Процедура вычисления чего-нибудь стала до смешного дешевой. Представь только, что сейчас любой студент может за пару минут провести расчеты, на которые Кеплер или Гаусс потратили огромную часть своей жизни! Так вот эти самые студенты и начали обсчитывать все и вся вокруг себя. И правило Парето тоже. И вдруг оказалось, что оно выполняется практически везде, где имеется наличие или распределения, или потребления, или производства некоторого ресурса и связанного с этим процессом большого количества людей или групп людей. Представление о правиле Парето начало меняться. Современное представление о нем такое: правило «20 на 80» — это объективная закономерность, имеющая глобальную природу. И само правило в одной из наиболее общих его современных формулировок можно записать так (рис. 17):

80% ваших	доходов прибылей убытков проблем хлопот ресурсов продаж ...	вам обеспечивают 20% ваших	клиентов партнеров друзей врагов поставщиков ... ...

Рис. 17. Правило Парето

Читать это нужно таким образом: выбирать из приведенных в столбиках вариантов любой, чтобы получилась осмысленная фраза. Например: 80% ваших продаж вам обеспечивают 20% ваших клиентов.

М. Или вот еще пример: 80% ваших проблем вам обеспечивают 20% ваших друзей.

Л. Абсолютно верно! А ты с этим не согласен?

М. Еще как согласен, был у меня один дружок... Хорошо. Я дома еще потренируюсь выдавать разные варианты, а как это знание может стать активным, поясни пожалуйста. Ведь здесь есть только констатация факта и никаких рецептов — как и что делать.

Л. Хорошо, только давай сначала убедимся, что мы одинаково понимаем то, о чем говорит нам правило Парето.

М. А как еще его можно понимать? Все очень просто — 20 на 80.

Л. Не скажи. В той формулировке, которую мы дали, на самом-то деле пропущено несколько слов. Согласись, следующая формулировка звучит более корректно: 80% ваших продаж вам обеспечивают 20% ваших самых крупных клиентов.

М. Да, точно. Если не сделать этой оговорки, то в число 20% клиентов могут попасть и не самые крупные, и правило не будет выполняться!

Л. Верно! Лучшей иллюстрацией правила может быть такая. Предположим, что ты знаешь всех своих клиентов и знаешь объемы их закупок у тебя, например, за весь прошлый год. Из этих данных можно составить таблицу, в одном столбце которой будут фамилии клиентов, а в другом — соответствующие объемы закупок по мере убывания (рис. 18):

Клиент	**Объем закупок**
Иванов	200 000
Петров	174 000
Сидоров	138 000
...	...
...	...
Мочалкин	1 200
ВСЕГО: 100 клиентов	ИТОГО: 2 000 000

Рис. 18. Клиенты по мере убывания

Правило Парето утверждает, что, если данные упорядочены таким образом, то клиенты, фамилии которых находятся в верхних двадцати строчках, совместно купили товара на 1 600 000 руб. Согласен?

М. Да, верно. А насколько точно соблюдается правило?

Л. Ты знаешь, именно потому, что соблюдается оно с очень высокой точностью, им и заинтересовались исследователи в последние десятилетия XX в. Вообще, я считаю, что для эмпирических зависимостей, то есть для тех, которые получены по реальным данным, если ошибка не превышает 5%, то это очень высокая точность. Из многих же источников известно, что погрешность правила Парето в различных случаях не превышает 2%! А в последнее десятилетие XX в. появились вообще фантастические данные. Компании, предоставляющие услуги мобильной телефонной связи, имеют возможность с помощью своего оборудования до сотых долей процента отследить объемы закупок (время пользования связью) своих клиентов. Среди знакомых у меня есть менеджеры двух крупнейших в нашем городе компаний мобильной связи. По моей просьбе они провели работу по проверке соблюдения правила Парето...

М. И что?

Л. В обоих случаях погрешность не превышала 1%!

М. Неужели и правда такая высокая точность?

Л. Да. И чем больше количество клиентов, чем больше период наблюдений, тем она выше.

М. Ну тут-то ничего удивительного нет. Если у тебя 5 клиентов, то, наверное, правило просто не выполняется, если 50, то выполняется с точностью 5%, а если 500, то получается точность в 1%.

Л. Я бы лучше не смог сказать.

М. Брось, Семен, ты меня всегда лишку хвалишь. Это, наверное, просто такой педагогический прием?

Л. Нет, поверь, ты вправду иногда прекрасно формулируешь выводы, к которым мы приходим.

М. Ты не ответил только на мой вопрос — как использовать это правило применительно к моему бизнесу?

Л. А вот как. Согласен, что правило Парето имеет объективную природу и проявляется практически везде?

М. Мне трудно еще об этом судить, я вообще полчаса назад об этом узнал в первый раз, но думаю, что ты прав.

Л. Согласен, что будь у тебя маленькая шиномонтажная мастерская или транснациональная корпорация, оно будет выполняться и для одного, и для другого бизнеса?

М. С некоторой поправкой на количество клиентов — да.

Л. Идем дальше. Давай для простоты назовем клиентов из верхних 20% нашей таблицы «голова», а оставшиеся 80% — «хвост». Понятно, что «голова» интересует нас больше всего, на этих клиентах мы зарабатываем 80% своей прибыли. От клиентов же, составляющих «хвост», очень хочется избавиться. Они крадут огромное количество наших усилий, ресурсов, времени, а в результате приносят нам только 20% прибыли. Может быть, их того, а?

М. Ты знаешь, я как-то сразу не подумал об этом, но, мне кажется, ты прав. Может быть, не всех их «того», выбрать из них самых лучших, а остальных отдать конкурентам?

Л. То есть ты предлагаешь, стоя на в ходе в магазин, фильтровать покупателей. Например, по внешнему виду. Хорошо одет — заходи, покупай. Брюки с дырками — извините, товарищ, пройдите в магазин конкурента. Так что ли?

М. Ну, может быть, не по внешнему виду, а как-нибудь по-другому, но что-то делать надо.

Л. Могу тебя заверить, ничего хорошего из этого не получится.

М. Почему?

Л. Допустим, ты преуспел в деле отсева покупателей. Если верить нашей таблице, то тебя покинули 80% ненужных тебе клиентов, и твой объем продаж уменьшился соответственно на 20%.

М. Да.

Л. Помнишь, ты согласился, что правило Парето имеет объективную природу? Давай посмотрим, что ты получил в результате своих действий. Ушли 80% клиентов. А среди оставшихся опять (с поправкой на уменьшившееся количество клиентов) выполняется правило Парето.

Опять кто-то более выгоден для тебя, чем другой. Ты получил то же, что и имел, только в пять раз уменьшилось количество клиентов.

М. И при этом всего на 20% уменьшился объем продаж.

Л. Поверь мне, не на 20. Где гарантия, что твоя процедура отсева будет работать без ошибок? Допустим, я твой клиент из группы «голова». Жена уехала в командировку, а я не могу зашить дырку на коленке. На входе в твой магазин, сортируя клиентов по внешнему виду, симпатичная девушка отфутболила меня к твоим конкурентам. Как мне там будут рады! Если они кое-что понимают в клиентах, то выйду я от них и с покупками, и с зашитыми (а, может быть, и выглаженными!) брюками. А ты можешь сидеть в офисе и думать, что твой объем продаж уменьшился на 20%!

М. Что же делать?

Л. НИКОГДА НЕ ПЫТАТЬСЯ УГНЕТАТЬ ХВОСТ!

Хотя бы потому, что сегодня в хвосте могут быть будущие миллиардеры.

НИКОГДА НЕ ПЫТАТЬСЯ УГНЕТАТЬ ХВОСТ!

Это ведет к падению объемов продаж не на проценты, а в разы!

НИКОГДА НЕ ПЫТАТЬСЯ УГНЕТАТЬ ХВОСТ!

Это ведет к катастрофическому ухудшению качества клиентуры.

М. А что же делать?

Л. Давай подумаем. Правило Парето — это объективный эмпирический закон. Закон этот выполняется везде и всегда. И в твоем бизнесе, и у конкурентов. И у тебя, и у конкурентов среди клиентов есть «хвост». Бороться с ним бессмысленно. Он будет всегда. Давай лучше обратим внимание на «голову» твоих клиентов. А что, если попытаться не угнетать «хвост», а лелеять «голову»? Представь, что девочка на входе узнала меня в лицо (а иначе и быть не должно, поскольку я клиент из «головы»!), сделала вид, что не заметила мои рваные брюки и радостно поздоровалась со мной. Специальный менеджер решил все мои проблемы с покупками, пока (это, конечно, мечта!) твоя секретарша умело зашила дырку у меня на колене. Как ты думаешь, может быть, я посоветую своему другу, у которого могут быть гораздо большие возможности, чем у меня, тоже заглянуть в твой магазин? И, может быть, у тебя в «голове» появится еще один клиент?

М. Да, ты прав, так будет лучше. Но ведь размер «хвоста» при этом будет огромным! А ведь это такие затраты!

Л. Огромным у тебя будет не размер «хвоста», а объем продаж. Размер «хвоста» при этом будет находиться в полном соответствии с правилом Парето. Но ведь это гораздо лучше — у всех покупателей равные права, а некоторым, самым крупным — усиленное внимание. Как результат — многие из «хвоста» будут хотеть попасть в «голову», еще больше увеличивая объем продаж!

М. Да, тут есть о чем подумать!

Л. Ну что ж, иди, подумай. А чтобы мысли твои двигались в нужном направлении, сначала подумай над задачкой из домашнего задания.

М. Хорошо.

Беседа 16

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ,
или

Нет у революции конца !

Малознайкин. Рад приветствовать Вас, уважаемый Семен Васильевич!

Любознаев. Также и я!

М. Ой, чего это ты не по-русски заговариваться начал, то есть разговаривать? Не рад меня видеть?

Л. Ну что ты, Володя, я очень рад! Просто, раз уж наши занятия скоро закончатся, я решил в освободившееся время английским позаниматься. Вот я тебе по-английски и ответил. So do I, в том смысле, что я тоже рад тебя приветствовать.

М. Погоди, погоди, Семен, как это наши занятия скоро закончатся? У меня еще масса вопросов неразрешенных осталась!

Л. Это не страшно! Неразрешенные вопросы всегда остаются. А закончить я решил потому, что мы с тобой провели уже 16 бесед, то есть, если считать по одному занятию в неделю, отзанимались целый семестр. Мы, правда, управились меньше чем за месяц, но ведь мы к этому и стремились — к снайперскому выстрелу.

М. Я согласен, Семен, очень здорово у нас получилось. Но как-то мало. Я уже привык, что мы регулярно беседуем, что всегда у тебя можно спросить обо всем, что...

Л. А ты и продолжай спрашивать. Мы ведь не расстаемся. Просто регулярные занятия, я думаю, пора заканчивать. Ты за этот месяц сильно подтянулся. Мне кажется, что теперь во множестве вопросов ты сможешь сам

разобраться. Если что непонятно — приходи, я всегда к твоим услугам. Но только после того, как сам над интересующим вопросом подумаешь, в книгах покопаешься, в журналах специальных...

М. Спасибо, конечно, Семен, но все равно, мне кажется, что рановато мы с тобой заканчиваем.

Л. Чтобы не сильно тебя разочаровывать, скажу тебе вот что. Если мы с тобой закончим занятия сейчас, то, я думаю, сможем обмануть правило Парето.

М. Как это?

Л. Да очень просто. Как бы ты сформулировал правило Парето применительно к нашим занятиям?

М. Не знаю. Дай подумать...Может быть так, что на занятиях 80% полезной информации мы получаем за 20% времени?

Л. Отлично, Володя! Прекрасная формулировка!

М. Нет, мне кажется, формулировка самая обычная. А вот как ты хочешь это правило обмануть, я не понимаю.

Л. А вот как. Мы с тобой прозанимались месяц. Как, по-твоему, были у нас пустые, неинтересные занятия?

М. По-моему, нет. Все они были очень насыщенными, увлекательными и полезными.

Л. Отлично. Это потому, что практически вся информация, которую ты получил, была для тебя новой и поэтому интересной. Но давай-ка вспомним, что мы говорили о природе правила Парето пару дней назад? Помнишь?

М. Да. Ты говорил, что похоже на то, что правило Парето имеет объективную природу. Что это такой универсальный закон, который всегда выполняется.

Л. Абсолютно верно! Правило Парето имеет объективную природу и всегда выполняется. Следовательно, чем больше времени мы будем заниматься, тем с большей точностью, применительно к нашим занятиям, будет выполняться правило Парето, тем, следовательно, менее эффективными будут наши последующие занятия. Этот парадокс легко объясним. Представь себе способного студента, который непрерывно, из года в год занимается

любимым предметом. Через несколько месяцев после начала занятий он будет уже квалифицированно владеть терминологией и какими-то специальными приемами, через год — будет, наверное, начинающим специалистом, через пять — может стать экспертом в своей области. Совершенству нет предела, но первые дни, месяцы и годы являются самыми эффективными в смысле получения суммы новых знаний за минимальное время. Так что, я думаю, пора заканчивать наши занятия.

М. Семен, я преклоняюсь перед тобой!

Л. Да брось, ты, Володя! Ничего великого в этой мысли я не вижу.

М. Нет, ты не понял. Ты не понял, почему я это сказал. Просто ты на прошлых занятиях очень страстно доказывал мне, что нельзя, ни в коем случае нельзя «обрубать хвост» у правила Парето, и только что на моих глазах сам мастерски его обрубил и обосновал необходимость этого поступка!

Л. А вот тебе, кстати, и домашнее задание — подумай, обманули мы правило Парето таким способом или нет?

М. Не согласен я ни на какие домашние задания, если занятия закончились!

Л. Занятия-то у нас закончились, Володя, но жизнь-то продолжается. Ты ведь все еще работаешь директором нашей мастерской?

М. Да, работаю.

Л. Ну вот видишь! А чем были наши занятия, как не продолжение твоей и моей работы?

Полученные здесь знания ты пытался применить к решению своих производственных проблем, а я задаваемые тобой вопросы переделывал в домашние задания для студентов. Так что, я думаю, хоть формально мы и закончим сегодня, на самом деле занятия наши не закончатся никогда. И я всегда буду рад видеть тебя и обсудить с тобой какую-нибудь новую проблему. И, надеюсь, ты еще не раз подкинешь мне интересную идею.

М. Да, что-нибудь вроде «правила деревянной расчески»!

Л. Напрасно иронизируешь! И правило деревянной расчески оказалось для нас с тобой очень полезным. Если бы не оно, как долго можно было бы обсуждать проблему отсечения не целевых сегментов рынка! А рассказав тебе про это правило, я просто добавил, что надо делать наоборот, и все сразу стало понятно.

М. Да, Семен, пожалуй ты прав! Огромное тебе спасибо! И не удивляйся, если я вскорости подкину тебе новую проблемку.

Л. Хорошо, а пока, на досуге, подумай, обманули мы с тобой, все-таки, правило Парето или нет?

Упражнения, полученные Володей Малознайкиным в качестве домашних заданий

Тема "Пирамида Маслоу"

Упражнение

А — успешный предприниматель. Каждое новое дело, начинаемое им, очень быстро становится прибыльным, успешно развивается и со временем становится неотъемлемой частью его империи. В этом году *А* опять собирается создать новый бизнес.

Какие свои потребности он при этом хочет удовлетворить? На каких этажах пирамиды Маслоу они расположены (на верхних или на нижних)?

Упражнение

В — предприниматель — хронический-неудачник. Ни одно дело, начатое им, не было успешным. Тем не менее, с трудом вернув долги за прошлые неудачи, *В* практически каждый год создает новый бизнес, который, просуществовав несколько месяцев, умирает. В этом году он опять собирается открыть новое дело. У него уже есть гениальная идея для нового бизнеса.

Какие свои потребности он при этом хочет удовлетворить? На каких этажах пирамиды Маслоу они расположены (на верхних или на нижних)?

Тема «Граф поведения потребителя»

Упражнение

Изобразите граф поведения потенциального клиента шиномонтажной мастерской «*X*», который проколол колесо в трех километрах от нее и у которого в радиусе 500 м есть две аналогичные мастерские. Что может заставить этого клиента все-таки обратиться в «*X*»?

Тема «Коэффициент повторных покупок»

Упражнение

В небольшом хлебном магазине 100 постоянных клиентов, каждый из которых заходит в магазин один раз в два дня. В магазине совершается 100 покупок в день. 50 покупок совершают постоянные клиенты, 50 — случайные. Проблемой постоянных клиентов хозяин магазина никогда не занимался, и сколько их у него, он не знает. Прочитав книгу «Я не могу убить собаку», он решил вести архив ежедневных значений КПП своего магазина. Каков будет КПП, посчитанный им:

а) за первый день наблюдений;
б) за первые два дня;
в) за первые три дня;
г) за третий день?

Упражнение

На виадуке по пути к электричке с лотка продают пирожки. Пассажиры, торопясь на поезд, покупают по одному пирожку каждый. Как только очередной пассажир покупает пирожок, стоящий рядом и торгующий с лотка сигаретами продавец сигарет делает то же самое (покупает пирожок). Таким образом, 50% пирожков куплены постоянным клиентом, 50% пирожков — случайными. Каков КПП пирожкового лотка, если всего продано:

а) 10 пирожков;
б) 100 пирожков;
в) 1000 пирожков?

Тема «Характеристики рынка»

Упражнение

Объем выпуска продукции предприятиями обувной промышленности в прошлом году составил (тыс. шт.):

- ОАО «Сапоги-скороходы» 3200
- ОАО «Кот в сапогах» 1900
- ЗАО «Чудесные лапоточки» 1200
- ООО «Валенки-валенки» 900
- ЧП «Хрустальная туфелька» 600
- ГОУП «Прощай, молодость!» 500
- другие 500

Определите долю рынка и относительную долю рынка каждого предприятия.

Тема «Тонкая структура потребительского рынка»

Упражнение

Компания «Лунное посольство» (США) и ее филиалы во многих странах уже более десяти лет активно продают участки на Луне и других планетах Солнечной системы. Настоящий бум таких продаж произошел с распространением Интернета. Покупателями лунной недвижимости во всем мире стали уже тысячи людей.

Опишите возможные потребительские роли при совершении сделки по покупке лунной недвижимости. Как можно управлять этими продажами?

Тема **«Конкурентные роли продавцов»**

Упражнение

Большой популярностью на рынке пользуется стратегия «Последователь». Суть этой стратегии сводится к возможно более точному копированию поведения преуспевающей компании. Причем копированию подвергаются практически все аспекты деятельности: элементы маркетинговой стратегии, корпоративная культура, фирменный стиль, особенности административной структуры и т.д.

Возможно ли, на ваш взгляд, проведение данной стратегии по отношению:

а) к лидеру;
б) претенденту;
в) обитателю ниши.

Объясните свой ответ.

Тема **«Эластичность отклика»**

Упражнение

В строках показаны данные (в условных единицах) о еженедельных объемах продаж некоторой торговой компании. В течение недели, данные о которой приведены жирным шрифтом, компания провела короткую, мощную и очень агрессивную рекламную кампанию. Какая строка данных, по вашему мнению, наиболее правдоподобно отражает сложившуюся после этого ситуацию?

1.	10	**10**	10	10	10	10	10	10
2.	10	**12**	14	16	18	20	22	24
3.	10	**12**	14	14	14	14	14	14
4.	10	**12**	14	16	14	12	10	10

Упражнение

Покажите на графике зависимость объема продаж с одного квадратного метра торговой площади супермаркета от размера торговой площади этого супермаркета.

Тема «Матричный анализ ситуаций»

Упражнение

Для частных инвесторов (физических лиц, желающих на время разместить свои сбережения) основными характеристиками, влияющими на принятие решения о способе размещения (банк, страховая компания, инвестиционный фонд, частный заём), являются доходность и надежность финансовых инструментов.

Покажите на матрице «надежность-доходность» доли общего количества инвесторов в процентах, которые, как вы думаете, предпочитают соответствующие инвестиционные стратегии.

	Низкая доходность	**Высокая доходность**
Низкая надежность		
Высокая надежность		

Пояснение. Если вы считаете, что у всех стратегий есть одинаковое количество приверженцев, вы должны заполнить матрицу так:

	Низкая доходность	**Высокая доходность**
Низкая надежность	**25**	**25**
Высокая надежность	**25**	**25**

Тема «Матрица БКГ»

Упражнение

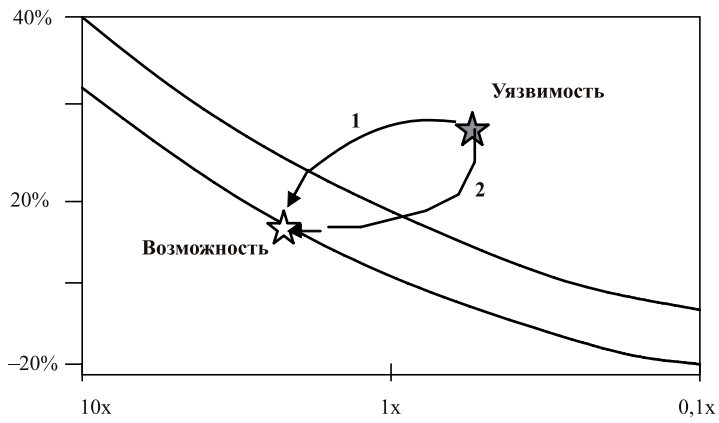
Распределите роли из клеток матрицы БКГ на рынке сервисных услуг для автолюбителей вашего города (заправка топливом, мойка, шиномонтаж, химчистка салона, установка сигнализации, тонировка стекол, смена масла и т.д.).

Рост рынка > 10% в год		
Рост рынка < 10% в год		
	RMS от 10х до 1х	**RMS от 1х до 0,1х**

Тема «**Матрица “Возможность—Уязвимость”**»

Упражнение

Активно развивающаяся компания по производству сахара в процессе работы оказалась в области «Уязвимость» матрицы. Высший менеджмент компании предпринял меры к упрочению позиций компании, и спустя три года она стала лидером в своем сегменте рынка и оказалась на нижней границе нормативной полосы. Каким путем (1 или 2), по вашему мнению, компания проделала указанный путь? Объясните ответ.



Тема «**Кривая спроса**»

Упражнение

Небольшой магазин розничной торговли продовольственными товарами имеет в ассортименте только два вида продукции — один сорт минеральной воды и один сорт дорогого растворимого кофе. Маркетинговое исследование, посвященное изучению эластичности спроса и проведенное по заданию владельца магазина, дало следующие результаты:

Функции спроса (шт. в месяц)

Минеральная вода				**Кофе**		
Цена за 1 шт.	18-00	20-00	22-00	180-00	200-00	220-00
Объем продаж	750	600	450	41	40	39

Анализ объема продаж кофе позволяет заключить, что спрос на кофе стабилен, то есть практически не зависит от цены. Дополнительные исследования показали, что объем продаж кофе гораздо больше зависит от посещаемости магазина, то есть в нашем случае от объема продаж минеральной воды. В среднем за месяц на каждые проданные 15 бутылок воды продается 1 банка кофе.

Разработать ценовую стратегию магазина, дающую максимальную месячную прибыль, если известно, что закупочная цена минеральной воды составляет 16 руб., а кофе — 160 руб.

Упражнение

Объем выпуска по годам популярной модели женских сапожек государственным обувным унитарным предприятием «Прощай, молодость!» составил (тыс. шт.):

2002	430
2003	450
2004	487
2005	512
2006	614
2007	580
2008	520
2009	516

В момент появления на рынке в 2009 г. отпускная цена модели для дилеров составляла 16,7 долл. Как вы считаете, какие цены на эту модель должно поддерживать ГОУП «Прощай, молодость!», чтобы изменение цены соответствовало снижению издержек производства?

Упражнение

В гастрономах города представлен огромный ассортимент колбасных изделий — несколько сотен сортов. Предложите позиционную карту, на которой лучше всего рассматривать конкурентные особенности всех представленных сортов колбасы. Постарайтесь обойтись в разрабатываемой позиционной карте без такого важного потребительского свойства, как цена. Есть ли на предлагаемой вами карте зона идеального товара?

Тема **«Правило Парето»**

Упражнение

20% ваших основных клиентов обеспечивают вам 80% объема продаж. Сколько процентов объема продаж обеспечивают 36% основных клиентов?

Варианты ответа (%):

1. 84
2. 92
3. 96
4. 98

Объясните полученное решение.

Тема **«Заключительная»**

Упражнение

Можно *ли* «обмануть» правило Парето?

Содержание

Визитные карточки героев 3
Беседа 1. На каком языке они говорят 4
Беседа 2. Потребности человека 11
Беседа 3. Граф поведения потребителя 19
Беседа 4. Коэффициент повторных покупок 27
Беседа 5. Характеристики целевого рынка 36
Беседа 6. Тонкая структура потребительского рынка 44
Беседа 7. Конкурентные роли продавцов 52
Беседа 8. Эластичность отклика 62
Беседа 9. Матричный анализ ситуаций 70
Беседа 10. Матрица БКГ 77
Беседа 11. Матрица «Возможность—Уязвимость» 86
Беседа 12. Кривая спроса 95
Беседа 13. Кривая опыта 104
Беседа 14. Позиционная карта 112
Беседа 15. Правило Парето 120
Беседа 16. Заключительная 128
Упражнения 132

Покудов Алексей Валентинович

Я НЕ МОГУ УБИТЬ СОБАКУ

Популярное пособие по бизнес-терминологии

Редактор *И.Е. Новикова*
Художественный редактор *Ю.М. Добрянская*
Художник *В.А. Чернецов*
Технический редактор *З.С. Кондрашова*
Компьютерная верстка *Ю.В. Одинцовой*

Подписано в печать 00.00.2010. Формат 60×90 $^{1}/_{16}$. Бумага офс. № 1.
Гарнитура Palatino. Усл. печ. *л.* 9,5. Уч.-изд. *л.* 8,32. Тираж 3000 экз.
Заказ № . Изд. № 9082.

Ордена «Знак Почета» Издательство Московского университета.
125009, Москва, ул. Большая Никитская, 5/7.
Тел.: 629-50-91. *Факс*: 697-66-72. 939-33-23 (отдел реализации).
E-mail: secretary-msu-press@yandex.ru

В Издательстве Московского университета работает

Ассортиментный кабинет вузовской литературы

Здесь Вы найдете весь спектр учебной литературы для студентов и абитуриентов от Издательства Московского государственного университета и различных факультетов и подразделений МГУ, Издательства СПбГУ, а также других университетских и вузовских издательств. Представлена литература издательств «Высшая школа», «Инфра-М», «Наука», «Аспект Пресс», «Дрофа», «Юридическая литература» и многих других.

Книги продаются по минимальной розничной цене.

Москва, ул. Хохлова, 11 (Воробьевы горы, МГУ).
Тел./Факс: (495) 939-33-23
E-mail: izd-mgu@yandex.ru

Сайт Издательства МГУ:
www.msu.ru/depts/MSUPubl2005