

# Глава 19

## Как учитывать новые тренды в своем бизнесе

*Совершить открытие — означает увидеть то, что видят все, и подумать о том, о чем никто не думает.*

Альберт Сент-Джёрджи,  
американский биохимик,  
лауреат Нобелевской премии

В 2009 году Том Маас, бывший директор по маркетингу знаменитого производителя виски Jim Beam, наконец-то создал идеальный напиток. На протяжении многих лет он занимался разработкой и продвижением нового крем-ликера на основе популярного традиционного молочного напитка с корицей и миндалем из Латинской Америки под названием орчата. Новый напиток RumChata (соединение алкогольной основы с безалкогольным напитком с разными вкусами и ароматами) представляет собой смесь легкого рома, сливок и специй, в том числе корицы и ванили.

Но RumChata стал хитом не сразу, а после некоторого периода новаторства в области продаж. Когда же бармены начали сравнивать вкус RumChata со вкусом молока на дне миски зерновых хлопьев Cinnamon Toast Crunch, популярность продукта стала расти как на дрожжах.

Бармены начали использовать ликер для создания более изысканных и сложных коктейлей, и довольно скоро многие дистрибьюторы и ретейлеры уже предлагали этот бренд. А сам напиток тем временем реализовывал

инновационные рекламные проекты, призывающие бары предлагать основанные на RumChata напитки и развивать бренд дальше. И со временем креативный подход принес плоды.

В одной статье BusinessWeek, например, рассказывается о том, что напиток захватил пятую часть американского рынка крем-ликеров стоимостью в миллиард долларов и что в некоторых регионах по объемам продаж бренд обошел даже знаменитый ликер Baileys Irish Cream компании Diageo — многолетнего лидера этого рынка. И самое важное: специалисты признали, что благодаря невероятной популярности в качестве ингредиента для изготовления различных коктейлей, а также для выпечки и прочих блюд RumChata изменяет правила игры в отрасли.

## Как создать продукт, изменяющий правила игры

RumChata — идеальный прекрасный результат, которого можно достичь благодаря наблюдательности и пониманию того, где потребительское поведение заходит на свободное пространство рынка. Возможно, занимаясь поиском идеи продукта, Том Маас и не курировал тенденции, как описано в этой книге, но мы все равно можем провести инженерный анализ его успеха и извлечь из него весьма полезные уроки.

Если провести такой анализ, намного проще заметить некоторые явные тенденции последних лет, в которые вписывается концепция RumChata; судя по всему, эти тренды в определенной мере способствовали успеху бренда, в частности:

- растущий интерес потребителя к аутентичным продуктам с интересной предысторией;
- рост популярности развлекательных кулинарных программ, вдохновляющих людей готовить дома (и подходить к этому творчески);
- повышенный интерес к испанской культуре и наследию, наблюдающийся в США.

Сейчас, несколько лет спустя, кажется, что все это однозначно указывает на то, что такой продукт, как RumChata, просто не мог не появиться на свет.

Само собой, оценивая ситуацию через время, соединять точки, как правило, не так уж и трудно. Но важнее научиться делать это заранее, чтобы уже в ближайшем будущем добиться успеха в своем бизнесе.

## О мыслительном подходе, базирующемся на пересечении идей

Как правило, тренды — это многообещающие идеи, отражающие веяние или явление, ускоренно развивающиеся в последнее время. К сожалению, когда дело доходит до применения таких идей в реальных жизненных ситуациях, их ценность и польза не всегда бывает понятна сразу.

Сооснователь агентства The Future Laboratory, специализирующегося на прогнозировании тенденций, Крис Сандерсон называет тренды «прибылью замедленного действия». Весьма остроумное и интригующее название, тем не менее, чтобы получить эту прибыль в реальности, требуется нечто большее, чем навыки в области выявления, курирования и описания тенденций.

**Тенденции имеют смысл и ценность только в том случае, если умеешь применять их на практике.**

Возможно, тренд указывает на то, что вашей компании следует отказаться от нынешней продуктовой линейки? Или стоит резко изменить фокус бизнеса? Или, напротив, сохранять прежний курс до тех пор, пока не окупятся затраты? С этими чрезвычайно важными вопросами, на которые, увы, не так уж легко ответить, сталкивается в бизнесе и в связи с карьерой каждый из нас.

К счастью, применив правильный ход рассуждений, или мыслительный подход, обычно можно найти верные ответы. И далее мы поговорим о конкретных инструментах, процессах и знаниях, которые позволят вам применять ваши знания о тенденциях для достижения успеха в бизнесе и карьере.

Последние несколько лет, помогая организациям и студентам учиться учитывать влияние трендов на практике, я неизменно начинал курс с одной простой идеи — концепции пересечения идей.

**Мыслительный подход, учитывающий пересечение идей, позволяет находить параллели между, на первый взгляд, совершенно не связанными явлениями и благодаря этому генерировать новые идеи, направления и стратегии, способствующие достижению успеха.**

В большинстве случаев, чтобы помочь рабочим командам и брендам применять правильный подход к осмыслению проблем и выработке новых методов, основанных на тенденциях рынка, я использую семинары. В нескольких следующих главах содержится поэтапное описание этого процесса. Из них вы узнаете самые популярные методы, которым обычно обучаются мои студенты. Но сначала я считаю полезным рассказать вам о трех базовых принципах мыслительного подхода, учитывающего пересечение идей в реальной жизни.

### Принцип № 1: стараться видеть сходство, а не различия

Паоло Нагари — специалист по кросс-культурному интеллекту, он обучает руководителей компаний навыкам, без которых нельзя добиться успеха, если живешь и работаешь за границей. Но, в отличие от многих других разработок, модель обучения Паоло базируется не на том, «что приемлемо и неприемлемо» в иных странах. И это, безусловно, правильно, ведь, чтобы преуспеть в культуре, отличной от вашей, требуется знать намного больше, чем обычные сведения из путеводителей.

Согласно первому правилу Нагари для руководителей, необходимо сосредоточиться не на различии культур, а на том, что их объединяет. Этот совет пригодится и вам, если вы хотите научиться правильно использовать незнакомые тенденции.

Иногда кажется, что истории или отрасли, составляющие основу определенной тенденции, совершенно не связаны с вашим бизнесом, однако сходства между ними бывает намного больше, чем вы думаете. Рассмотрим пример. В 2008 году бывший исполнительный директор Coca-Cola Джефф Данн стал президентом Bolthouse Farms. Эта сельскохозяйственная компания стоимостью в миллиард долларов в буквальном смысле слова заново изобрела «морковную индустрию», создав такой продукт, как мини-морковь. Однако к приходу Данна объем продаж моркови (и мини-моркови)

неуклонно снижался, и ему предстояло решить эту проблему. Данн обратился за помощью в рекламное агентство Crispin Porter+Vogusky (CP+V).

Агентство тоже еще не сталкивалось с подобными задачами, тем не менее оно сумело придумать для ее решения уникальную идею, основанную на том, что люди предпочитают перекусывать чем-то вкусным, но не всегда полезным и не очень-то любят, когда им советуют питаться здоровой пищей.

Как позже сказал креативный директор CP+V Омид Фархан в интервью Fast Company, «по идее, мини-морковь обладает многими качествами всеми любимого фастфуда. Она неоново-оранжевого цвета, хрустящая, ее хочется грызть и грызть. Ее потребление вызывает что-то вроде наркотического привыкания». CP+V разработало рекламную кампанию со слоганом «Если хочешь похрустеть», а вдохновляли создателей маркетинговые тактические приемы компаний — производителей других потребительских товаров (в том числе Coca-Cola). Проверка на тестовых рынках показала, что продажи мини-моркови выросли на 10–12 процентов — и все благодаря маркетинговой кампании, построенной на сходстве между совершенно не похожими друг на друга продуктами: полезными свежими овощами и вредными закусками типа чипсов.

## Принцип № 2: намеренно отводить взгляд от главной цели

Франс Йоханссон внимательно наблюдает за людьми и компаниями. Его первая книга, «Эффект Медичи»\*, очень увлекательно рассказывает о важности пересечений между различными отраслями и людьми, а также о том, что это отличный способ для создания новых идей, продуктов и организаций, изменяющих правила игры в бизнесе. Вторую книгу The Click Moment («Момент клика») Йоханссон посвятил другой идее, связанной с первой. В ней автор пишет о роли проницательности и интуиции в нашей жизни и рассказывает, как любой человек может повысить свои шансы на счастливые встречи и приятное общение с другими людьми. В этой, второй, книге Йоханссон пересказывает известную историю о том, что вдохновило основателя Starbucks Говарда Шульца на создание компании в ее нынешнем виде. Идея пришла к Шульцу во время поездки в Милан, где буквально на каждом

---

\* Йоханссон Ф. Эффект Медичи. Возникновение инноваций на стыке идей, концепций, культур. М.: Вильямс, 2008.

углу он видел кофейни, предлагавшие эспрессо. Говард подумал, что подобные заведения могли бы иметь успех и в Америке. Вот так Starbucks превратилась из поставщика высококлассного оборудования для пивоварения на дому в розничного торговца кофе.

Вообще-то Шульц ездил в Милан для участия в отраслевой выставке. А эспрессо-кофейни он заметил и вдохновился ими только благодаря случайной прогулке от отеля до конференц-центра. Эта история наглядно показывает, что стоит обратить внимание на то, что лежит за рамками основной цели, поскольку иногда это позволяет разглядеть даже очень большие идеи, которые, в сущности, только и ждут, чтобы их кто-нибудь заметил и воплотил в жизнь.

### Принцип № 3: странствовать по незнакомой местности

Если вам доведется гулять по Бангкоку в шесть часов вечера, вы заметите, что в это время люди откладывают все свои дела без видимых причин и стоят молча. Если спросите об этом любого местного жителя, вы узнаете, что два раза в день играет тайский национальный гимн (в восемь утра и шесть вечера) и все граждане страны оставляют все свои дела и в знак уважения устраивают минуту молчания. Если вы стали однажды свидетелем такой культурной особенности, то не забудете ее никогда.

Подобные неожиданные впечатления мы получаем во время многих путешествий, и на противоположной стороне земного шара, и просто в незнакомом уголке своего города. Бродить там, где раньше не бывал, — это все равно что совершать разведку. Мы часто думаем, что сможем узнать что-то новое только во время дальнего путешествия, на самом же деле чрезвычайно важно изучать окружающий мир постоянно, каждый день. Сегодня у каждого из нас есть навигатор, способный довести буквально куда угодно, однако очень важно время от времени не сверяться с ним, а просто странствовать. Это слово идеально описывает мыслительный подход, основанный на пересечении идей.

Итак, я рассказал вам о трех принципах мыслительного подхода, основанного на пересечении идей, и теперь предлагаю поговорить о том, как применять обнаруженные вами новые тенденции в своей ситуации. В этом вам поможет инструмент, который я сам использую для этой цели, а именно *семинары*.

## Почему семинары эффективны

**В ходе семинара группа людей, сосредоточенных на обсуждении какой-либо концепции, вырабатывает эффективные и полезные идеи по ее использованию ради получения желаемого результата.**

Вам может показаться, что проведение семинара слишком сложное дело для данных целей, особенно если речь идет об использовании тенденций в личных целях — для себя и своей карьеры. Тем не менее по ряду причин вам стоит подумывать именно об этом подходе. Перечислим несколько преимуществ семинаров.

1. **Концентрация внимания.** Мы ведь постоянно заняты, и, как правило, у нас нет времени целый день сидеть и размышлять о тенденциях. Чтобы сосредоточиться на нужном вопросе, я всегда рекомендую выделить для этого определенное время, пусть даже минимальное. Одно то, что эта деятельность запланирована и на нее выделено время среди ваших обычных занятий, будет повышать ее значимость и в итоге она станет важной для вас.
2. **Определенная процедура.** Организовать семинар можно разными способами, я расскажу о некоторых из них в следующих главах, чтобы помочь вам на первых порах. Какой бы из них вы ни выбрали, чтобы быть эффективным, ваш семинар должен иметь правильную структуру, благодаря которой его участники будут точно знать, что все нацелены на успех и способны обеспечить достижение общих целей.
3. **Фактор ответственности.** Еще одна важная причина эффективности семинаров в том, что они объединяют в одном месте в нужный момент нужных людей, чтобы каждый мог внести свой вклад в выработку плана дальнейших действий. И конечно же, ответственность не менее важна для тех, кто ищет применение новым тенденциям в одиночку.

Почти все из доброго десятка семинаров, проводимых мной (обычно они посвящены маркетингу, бизнес-тенденциям и будущему), начинаются одинаково — с презентации самих тенденций. Тем не менее в большинстве

случаев моя *конечная цель* заключается не в том, чтобы выявить новые тенденции. Об этом важно помнить.

Полезнее всего проводить семинары после того, как вы уже прошли все этапы, описанные в первой части книги, курирования тенденций, обнаруженных вами, либо тенденций, выявленных кем-то другим (например, описанных в части II этой книги). Цель любого такого семинара состоит в том, чтобы придумать, как применить эти тенденции на практике, для решения реальных задач и проблем своего бизнеса или карьеры.

## Пять условий проведения отличного семинара, посвященного новым тенденциям

Если вы решили провести семинар, для достижения наилучшего результата соблюдайте ряд правил.

1. **Всегда привлекайте объективного ведущего.** Вероятно, вы предпочитаете, чтобы вести семинар должен тот, кого тема обсуждения касается больше всего, однако это не всегда правильно. Лучше других семинары проводят те, кто умеет вести дискуссию, удерживать разговор в нужном русле и задавать смелые вопросы без предвзятости или желания намеренно привести группу к конкретному решению или точке зрения.
2. **Поощряйте обмен мнениями, но не критику.** Нам всем не раз приходилось слышать о том, что «во время мозгового штурма не бывает плохих идей». Это утверждение не совсем верно. Плохие идеи *бывают*: это идеи, не касающиеся сути дела, неосуществимые и бесполезные. К сожалению, в условиях семинара их довольно трудно выделить. По этой причине правильнее всего поощрять всех участников как можно активнее обмениваться новыми идеями, которые, возможно, будут потом использованы, а не тратить время и энергию на их критику.
3. **Говорите «да, и...».** Артисты комического жанра часто используют в своем выступлении слова, выражающие идею «да, и...», а не «да, но...»; по сути же, это родственные выражения, только одно несет позитивный смысл, а другое — негативный. Произносятся слова «да, и...»,

вы будете опираться на мысли и утверждения, которые слушатели с вами разделяют, а не на то, что противоречит их взглядам и в чем вы хотите их разубедить. Эта уловка позволит вам провести по-настоящему эффективный семинар.

4. **Готовьтесь к семинару профессионально.** Вы, должно быть, слышали поговорку «что посеешь, то и пожнешь»? Так вот, вам следует знать, что этот принцип напрямую относится к семинарам. Если вы не подготовили все нужные материалы, идеи и вопросы, вряд ли вам удастся получить от него пользу. Это вовсе не значит, что придется потратить месяцы на всесторонние исследования, но хорошо подготовиться, чтобы быть уверенным, что все участники проинформированы и могут внести ценный и значимый вклад в обсуждение, все же необходимо.
5. **Резюмируйте и обобщайте.** После того как вы потратили время и деньги на подготовку и проведение семинара, не забудьте подвести итоги того, что происходило в ходе обсуждения. Иначе вы потратите свои силы зря. Резюмировать должен ведущий; он же должен подводить итог по всем пунктам обсуждения и внимательно следить за тем, чтобы каждый, кто потратил драгоценное время на эту дискуссию, понимал, чего вы достигли общими усилиями и что нужно делать дальше, чтобы успешно двигаться вперед.

## Четыре основные модели семинаров, посвященных влиянию новых тенденций

Для проведения подобных семинаров используется огромное число форматов и методов. (В нескольких следующих главах я расскажу о четырех моделях, которые позволят вам подходить к применению тенденций стратегически, с учетом разных конкретных целей.) Итак, вот вкратце четыре темы семинаров, которые мы рассмотрим подробно в следующих главах.

- **Картирование взаимодействия потребителей с продуктом.** Поэтапное обретение понимания, как потребители взаимодействуют с вашим брендом. Это поможет вам применить новые тенденции на каждом этапе данного процесса.

- **Сторителлинг бренда.** Придумывание яркой, впечатляющей истории о бренде или составление послания бренда, нацеленных вызвать нужную реакцию потребителей с учетом новых тенденций.
- **Бизнес-стратегия.** Выработка новой стратегии выхода на рынок или запуска нового продукта либо изменение действующей бизнес-модели или модели получения дохода с учетом новых тенденций.
- **Корпоративная культура.** Планирование карьеры или оптимизация внутренней культуры компании и работы команды с учетом новых тенденций.

## Для небольших групп

И наконец, последнее, чем я хочу поделиться с вами, прежде чем мы приступим к подробному обсуждению перечисленных выше семинаров. Это касается способов учета влияния тенденций в тех случаях, когда вы единственный владелец очень маленькой компании и некому принять участие в вашем семинаре. Хотя все следующие главы написаны исходя из того, что в мероприятии участвует несколько человек, многие из описанных в них уроков легко адаптировать и для малого бизнеса, в том числе индивидуального. Возможно, будучи владельцем такого бизнеса, вы решите, что семинары и даже мыслительный подход, основанный на пересечении идей, не для вас, я все же призываю вас испытать эти методы. Отсутствие большой команды еще не означает, что вы не можете воспользоваться выгодами и преимуществами курирования тенденций и повысить успешность своего бизнеса с помощью семинаров.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

