



Інформаційний бюлетень НС

**NSDAP/AO : PO Box 6414
Lincoln NE 68506 USA
www.nsdapao.org**

#1146

02.03.2025 (136)

Виховання злого генія

Герхард Лаук

Частина 12

Підвищення до віце-президента

Ми витримали навчання. Ми поступово набивали руку, ставали вправними, потім дуже вправними. Робота стала джерелом радості! Кожна нова відповідальність була захоплюючим викликом!

Нас обох підвищили до *віце-президента* приблизно в середині другого року роботи.

Інший колишній стажер, а нині віце-президент, як і я, незабаром запропонував продукт, який не відповідав нашим звичайним критеріям відбору. Його відхилили.

Пізніше він знову заговорив про це. Цього разу я його підтримав. Мої міркування:

Якщо цей продукт - всупереч очікуванням - насправді добре продається, то він відкриває ЦІЛУ НОВУ КАТЕГОРІЮ потенційних нових продуктів. Якщо ні, то це просто ще один новий продукт, який провалився. Не кінець світу.

Цей продукт мав шалений успіх. Він проклав шлях для багатьох нових продуктів. Ця категорія продуктів також відіграла вирішальну роль у нашому подальшому виході на *імпорт/експорт*.

Його наполегливість знову принесла свої плоди! Пам'ятайте, це той самий хлопець, який отримав роботу завдяки своїй наполегливості.

Якось він мені сказав: *Середньостатистична успішна людина зазнає*

невдачі СІМ разів, перш ніж досягти успіху!

Рецесія!

Рецесія настала невдовзі після того, як нас підвищили.

Компанія більше не приймала на роботу. Вона звільняла людей.

Попросивши рекомендації, я подав два імена на розгляд: ім'я одного з керівників ... і *своє власне*.

Ми з товаришем по службі вирішили, що *один з нас* отримає сокиру. Я думав, що це буду я, тому що інший хлопець краще розбирався в комп'ютерах і мав вищу освіту.

Одного разу він підійшов до мого столу і прошепотів: *Я крадькома глянув на цифри зарплати на комп'ютері. Мій наступний чек на кілька тисяч доларів більший, ніж зазвичай. Очевидно, вихідна допомога. Було дуже приємно з вами працювати.*

Ми потиснули один одному руки, і я побажав йому всього найкращого.

Мені було шкода його. Але я також відчув полегшення, що це був не я.

До речі, одного з грубих керівників також звільнили.

На щастя, він походив із заможної родини. Щоранку його батько вилітав на гелікоптері зі свого замиського маєтку на дах одного з хмарочосів у центрі міста. Так він потрапляв на роботу.

Через кілька місяців він завітав до офісу і сказав, що починає роботу над каталогом дорогих товарів. Він описав деякі з них та їхні ціни. Вони точно не вкладалися в мій бюджет!

В очікуванні вироку

Через кілька місяців ми всі з нетерпінням чекали на заповнення первинного звіту про прибутки та збитки (P&L). Його очікували незабаром від бухгалтера.

Рецесія далася взнаки. Продажі впали. Всі боялися гіршого.

Генеральний директор сказав мені, що очікує побачити *значні збитки* в нашому *найбільшому* і зазвичай *найприбутковішому* підрозділі!

Я відповів, що розраховую на *прибуток* приблизно в тій же сумі, що і він. По суті, ми зійшлися в сумі, але розійшлися в *знаку йлюс"чи ймінус."*

Він був помітно здивований і запитав, чому я так подумав. Діалог відбувався приблизно так:

Його: *На чому ти наполягаєш?*

Я: *Завдяки демографічному аналізу ми суттєво скоротили витрати на продаж.*

Його: *Але це було не так вже й багато.*

Я: *Так, було.*

Його: *Я тобі не вірю.*

Не було сенсу обговорювати це далі. Незабаром мав бути звіт про прибутки та збитки. Це вирішило б питання.

Коли він з'явився, ми накинулися на нього.

Я мав рацію. Незважаючи на рецесію, ми фактично вийшли *в плюс, незважаючи на рецесію.*

Моя репутація і вплив піднялися ще на одну сходинку.

Це одна з речей, які мені подобаються в маркетингу та "демографічному аналізі". Зростання прибутку - чи то через збільшення продажів, чи то через зменшення витрат - *дуже* помітне. Тож я завжди отримую за це винагороду. І великий бонус! (Так, це *ще одна річ, яка* мені подобається!)

Те ж саме стосується і розробки нових продуктів.

З іншого боку, мені завжди шкода працівників, які виконують замовлення. Якщо вони без проблем відправляють *1000 замовлень*, ніхто не помічає. Але якщо вони зіпсують хоча б *одне* замовлення, то всі виють на них.

У всякому разі, тепер було зрозуміло, чому я пережив Велику Чистку.

Життєвий цикл підрозділу

Етапи життєвого циклу наших підрозділів часто повторювали цю схему:

Спочатку виявляють новий і неосвоєний ринок, досліджують його, а потім "атакують"

По-друге, бум продажів. (Генеральний директор якось розмірковував: *Деякі роки я не працюю багато, але все одно заробляю багато грошей. Я просто кидаю гроші об стіну, і вони прилипають, як бруд. В інші роки я працюю як проклятий і ледве заробляю гроші*).

По-третє, на ринок виходять конкуренти. Медовий місяць закінчився.

По-четверте, прибутковість починає поступово знижуватися.

Ось приклад:

У нас була майже монополія на ринку одного підрозділу протягом багатьох років.

Чому?

По-перше, ми побачили можливість і доклали всіх зусиль, щоб

задовольнити *унікальні потреби* ринку.

По-друге, з багатьма клієнтами було так *важко вести бізнес*, що ніхто інший не став би з ними миритися. Особливо в перші роки, тобто ще до мене.

Згодом їхня потреба в нашій продукції зросла. Вони все ще були досить вимогливими, але вже не такими безпідставними.

Потім цей ринок почав змінюватися. Потреба в нашій продукції різко зросла. Звісно, всі наші люди були налаштовані дуже оптимістично, зокрема, на одній зі зборів колективу.

Після того, як радість вщухла, я вставив свої п'ять копійок: *Це розширення ринку - найбільша загроза, з якою ми коли-небудь стикалися на цьому ринку!*

Тиша. Здивування. Розгубленість.

Я пояснив: *Це розширення принесе потік нових конкурентів. Вони будуть недооцінювати вартість ведення бізнесу на цьому ринку. Вони знизять наші ціни. Тоді ми втратимо продажі і будемо змушені знизити ціни, тим самим зменшивши нашу норму прибутку... І ми все одно втратимо частку ринку, навіть якщо залишимося №1.*

Генеральний директор на кілька хвилин замислився, а потім погодився.

На жаль, мій прогноз справдився.

Медовий місяць закінчився.

Мислення виробника

Цей підрозділ тепер мав серйозну проблему. Ми знали, що наші ціни повинні були знизитися. Але ми не знали, *як це зробити!*

У нас все ще було мислення *виробника*. Наші серця і душі повставали проти самої думки про порушення святих заповідей суворого обліку витрат. Богохульство!

Одного разу я натрапив на це рішення у статті в *The Boardroom Report*: Ціноутворення на основі концепції "внесок у прибуток і накладні витрати". Це було новим для всіх нас, незважаючи на те, що наш загальний досвід роботи на керівних посадах становив майже століття!

Ця концепція врятувала нашу шию.

Контррозвідка

Приблизно через рік ми зрозуміли, що наш найбільший конкурент на цьому

ринку якимось чином дізнається про наші нові каталожні ціни ще до офіційної великої розсилки. Імовірно, від одного з наших численних оптових клієнтів.

Що ж нам робити?

Я придумав хитрий план.

Ми б надрукували *два* каталоги. Кожен з *різними* цінами.

Ми надсилали один каталог з "неправильними" цінами дистриб'юторам трохи раніше. Потім чекали кілька тижнів, щоб конкурент встиг підглянути, скоригувати свої ціни відповідно, і відкласти свій каталог у довгий ящик. Тоді ми надсилали другий каталог з "правильними" цінами.

Цей трюк спрацював як по маслу!

Починаємо імпортувати

Згодом цей ринок розгалузився на два різні напрямки. Ми створили окремі каталоги для кожного субринку. Наші продуктові лінійки для двох різних субринків не були ідентичними, але перетиналися. Продажі за сезонами відрізнялися і відстежувалися окремо. Очевидно, що це вплинуло на прогнози продажів і закупівлі.

Новий субринок змусив нас продавати азійську продукцію. Незабаром ми почали робити великі замовлення імпортерам.

Багато з цих продуктів, особливо *найпопулярніших*, також продавалися конкурентами. Тож навіть крихітна різниця в ціні мала великий вплив на продажі.

Я запропонував почати *імпортувати найпопулярніші товари самостійно*. У нас було достатньо обігових коштів і достатня історія продажів, щоб реалістично оцінити ризик.

Наша компанія ніколи раніше не займалася імпортом/експортом. Але у мене був хоча б невеликий досвід у цій сфері від компанії мого батька. Тому мені було доручено розпочати і вести імпортні операції. (Моє перебування за кордоном також було плюсом. Як і моє передбачуване вміння "ладнати з іноземцями").

Тепер наша конкурентна перевага була ВЕЛИЧЕЗНОЮ!

Ми часто могли пропонувати явно *кращі продукти* - за *нижчими цінами*, ніж у конкурентів, - *не жертвуючи* при цьому пристойною маржею прибутку! Окремі найбільш продавані продукти часто досягали *п'ятизначних показників продажів* лише за перший рік. *Прибутки стрімко зростали!*

Спочатку у нас навіть факсу не було. Я дзвонив Томасу в торговельну

компанію на Тайвані з дому пізно ввечері, коли там уже був ранок. Ми швидко знайшли спільну мову. (Він навіть сміявся з моїх дурних жартів! З іншого боку, можливо, він не розумів мою англійську настільки добре, щоб зрозуміти, *наскільки* вони були дурними. А може, він просто був ввічливим).

До нашого офісу завітали кілька торгових представників офісної техніки, щоб представити свої факсимільні апарати. Один представник виділився, коли сказав: *Я б дуже хотів продати вам МОЮ машину. Але, по правді кажучи, є інша модель, яка краще відповідає ВАШИМ потребам.*

Його чесність вразила мене. Я вирішив розповісти про це генеральному директору, зберегти його візитну картку і не забути наступного разу дати йому шанс першим. Так, я планував купити його продукт, навіть якщо його ціна буде трохи вищою.

Так чи інакше, незабаром ми придбали наш перший факс. Він коштував понад \$2,000.

Щоразу, коли Томас прилітав до Америки, щоб зустрітися з клієнтами, він заїжджав до нашого офісу. Ми дізналися, що його батько заснував сімейну бізнес-групу з дев'ятизначним річним обсягом продажів у доларах США. Томас керував торговою компанією цієї групи, що мала восьмизначний обсяг продажів.

Наступного року Томас підтримав одного зі своїх тайванських шкільних приятелів, який відкривав імпортно-експортну фірму в США. Він попросив мене прилетіти туди, зустрітися з ним, подивитися на роботу і дати йому пораду. Я так і зробив.

Томас вважав, що всі фірми, які займаються імпортом/експортом, вимагають занадто велику норму прибутку. Він, звісно, звик до набагато меншої маржі торгової компанії. Я пояснив, що різні рівні дистрибуції вимагають різної маржі. У нас було багато часу, щоб поспілкуватися на різноманітні теми, і ми отримали від цього задоволення.

Пізніше Томас запропонував оплатити мені готель і їжу, якщо я коли-небудь приїду до Тайваню. Генеральний директор сказав, що готовий дозволити мені взяти тиждень відпустки, але мені доведеться оплатити авіаквиток. Я вирішив не їхати, бо хотів присвятити всю відпустку відвідуванню рідних. Але згодом я пошкодував про цю помилку.

До речі, окрім імпорту повних контейнерних партій з Тайваню, ми також імпортували менші партії з інших країн Азії.

Виставки

Перші рік-два я ходив на більшість місцевих виставок "за розкладом". Але я також відвідував деякі у вільний час на вихідних. На одній з таких виставок я відкрив для себе новий продукт, який ми додали до лінійки. Він став одним з наших найбільших продавців в одному підрозділі на довгі роки, принісши п'ятизначні продажі лише за перший рік.

Після цього власник сказав, що я можу піти на *будь-яку* виставку, яку захочу, у великому мегаполісі. Чорт забирай, я міг би піти на виставку *жіночої білизни, якби* захотів. (Я не пішла... Але одного разу випадково помітила стіл з товарами для садо-мазо, оббитий м'якою тканиною, схожою на хутро, яку можна *прати*).

Я відвідував багато виставок, присвячених *суміжним* галузям. Маючи трохи уяви, я іноді з'ясовував, як зробити деякі продукти, що відповідають нашим потребам. Інколи вони просто наштовхували на ідею. Щось на кшталт "мозкового штурму".

Іноді я стояв на *протилежному* боці столу.

Іноді ми навіть влаштовували вечірні коктейлі для клієнтів одного з підрозділів. Ми найняли колишнього керівника на цьому ринку як "консультанта". Насправді він був просто послом доброї волі, який тиснув руки та поплескував по спині. Тим часом я ходив по кімнаті, прислухався до розмов, ставив кілька запитань і тримав очі й вуха відкритими.

Повернувшись до офісу наступного дня, консультант сказав нам, що все було чудово, що всі люблять нас і нашу продукцію, а також все інше, що, на його думку, ми хотіли почути. Після того, як він пішов, я представив власний звіт.

Один рік я майже кожні вихідні проводив як учасник виставки, просуваючи товари компанії мого батька на збройових виставках по всьому регіону. Основними цілями були дослідження ринку та продажі через дилерів. Короткостроковий прибуток був надто скромним, щоб бути вартим зусиль... хоча й трохи кращим за дитячий лимонадний кіоск.

Я іноді використовував псевдоніми, працюючи над проектами для різних компаній. Іноді це призводило до кумедних ситуацій.

Я навчився краще розуміти значення двох речей:

По-перше, перевагу методу покупки.

Наші клієнти полюбили купувати зброю *особисто* на виставці. Вони рідко відповідали на пропозиції поштою. Роздрібні *та* оптові покупці сказали б так: *Так, я отримав вашу розсилку. Але я подумав, що побачу вас на наступній виставці і отримаю її тоді.*

По-друге, роздрібна торгівля. Перший раз, коли я продавав на невеликій виставці зброї, це був експеримент, який пройшов несподівано добре. Тож я

поспішив на другу, набагато більшу виставку. Побачивши нашу продукцію на столі, один чоловік запитав: *Це продається?*

Я швидко виклала на стіл ще продукти і склала їх у велику купу.

Коли я не побачив нашої продукції на столі одного з наших дилерів, я обійшов його стіл вдруге, але *так і не знайшов її*. Тоді я запитав його. Він підійшов і показав мені на них, напівпоховані і втрачені для очей... Після цього я надрукував 100 вивісок шовкографією і *безкоштовно роздав* їх кожному дилеру.

Пізніше я навіть побудував великі *стенди* і *віддав* їх дилерам. Перші прототипи були *жахливими*. Але остаточна версія була розбірною, легкою, зручною для транспортування (у спортивній сумці, яку я надавав) і швидкою для встановлення на місці. *Продажі зросли!* Наші дилери були в захваті!

До речі, на речовому мішку було два маркування: "Армія США" та "Зроблено в Китаї". Металева застібка була набагато слабшою, ніж у *справжніх речових мішків* армії США, які я пам'ятаю з дитинства.

Допоміжні засоби для продажу та вітрини - звична річ для роздрібних продавців, які працюють у точках продажу. Але вони *не були* поширеною *практикою* для середньостатистичних дилерів-любителів, які працюють на бічних лініях.



NSDAP/АО є найбільшим у світі постачальником націонал-соціалістичної пропаганди!

Друковані та онлайн-періодичні видання багатьма мовами
Сотні книг багатьма мовами
Сотні веб-сайтів багатьма мовами

