

ЭСТЕТИКА КАК КОД БРЕНДА

ПРИВЛЕКАЙТЕ
КЛИЕНТОВ
СОВЕРШЕННЫМ
БИЗНЕС-
ПРОДУКТОМ

РИКАРДО
ИЛЛИ

МИОО

Рикардо Илли
Эстетика как код
бренда. Привлекайте
клиентов совершенным
бизнес-продуктом
Серия «Tastemakers. Код красоты»
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68935233

Рикардо Илли. Эстетика как код бренда. Привлекайте клиентов совершенным бизнес-продуктом: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023

ISBN 9785001958482

Аннотация

Рикардо Илли, член совета директоров компании Шу, рассказывает, как конкурировать на современном рынке, используя проверенные бизнес-принципы итальянских брендов.

Известно, что итальянские бренды создают самые востребованные продукты премиум-класса в мире. Компания Шу – не исключение. Несмотря на жесткую конкуренцию

со стороны Starbucks и Coffee Bean, ей все еще удается оставаться на вершине кофейной индустрии.

В этой книге Риккардо Илли, бывший топ-менеджер компании, рассказывает о том, какие ключевые принципы и ценности помогают бренду быть успешным и востребованным, и как использовать проверенные временем итальянские стандарты ведения бизнеса. Вы узнаете:

- какие исследования необходимо провести, чтобы найти способы повысить качество своей продукции и бренда;
- как итальянцы создали так много брендов, выдержавших испытание временем;
- как превратить ваш товар в продукт премиум-уровня.

Применяя эти принципы в своем бизнесе, вы сможете успешно конкурировать на современном рынке.

Для кого эта книга

Для тех, кто стремится преуспеть в ведении бизнеса.

Для всех, кто интересуется Италией.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Безупречность	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Рикардо Илли

Эстетика как код

бренда. Привлекайте

клиентов совершенным

бизнес-продуктом

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2022 by Riccardo Illy

Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

*** * ***

*Посвящается моей жене Россане и моей дочери
Дарии*

Предисловие

Всю свою жизнь я прожил в Триесте. Наш город не так знаменит, как Венеция, Капри или Рим. Мы находимся в самом восточном углу итальянской границы, в нескольких минутах езды от Хорватии и чуть западнее Словении. Наша культура, наш образ жизни, еда, местный диалект сформировались под влиянием наших соседей и близости моря, с которым связана вся наша история.

Мы, триестинцы, считаем себя моряками: море – такая же часть города, как и земля. Летом мы ходим под парусом, плаваем и ловим рыбу. Зимой ветер бора несет холодный воздух с гор через плато Карст за городом, поднимая в гавани белогривые волны и остужая воздух. Главная площадь города, самая большая приморская площадь в Европе, расположена прямо у Адриатики, и это снова говорит о том, как тесно наша судьба связана с водой (порой буквально, когда зимние шторма нагоняют морскую воду на площадь).

Триест ныне итальянская территория, но это не совсем итальянский город. В разные периоды истории на него претендовали Рим, германские лангобарды и франки. Трижды нас оккупировал Наполеон. В XIV веке мы были провозглашены вольным городом Священной Римской империи и относились к Австрии до 4 ноября 1918 года, когда нас освободила итальянская армия, но после Второй мировой войны

вновь стали свободной территорией. От «железного занавеса» до центра нашего города было всего лишь десять километров. Наконец, в 1954 году мы вернулись в состав Италии и с тех пор с удовольствием считаем себя итальянцами. (Наша Фриули-Венеция-Джулия – одна из пяти автономных областей Италии – обладает значительными законодательными и административными полномочиями, что обусловлено разнообразием культур и тремя самобытными языками.)

Большинство триестинцев несут в себе коллективную память о смешении исторических корней. Это сделало нас более авантюрными и смелыми, чем мы могли бы стать в другой ситуации. Мы заботимся о сохранении нашего разностороннего прошлого с помощью религиозных и культурных ассоциаций, берегущих старые традиции и знания. Судьба города всегда зависела от превратностей истории и постоянных волн новых переселенцев, которые оставляли свой след в нашем доме.

Триест необыкновенно красив. Я не смог бы жить где-нибудь еще. Нас называют «Веной на море» благодаря изящной неоклассической архитектуре и множеству скульптур, напоминающих о монархии Габсбургов. На наших улицах повсюду кафе, где посетители наслаждаются эспрессо и капучино, которые только в Триесте подают в одинаковых маленьких чашечках для эспрессо. Культуру кофеен мы переняли у австрийцев (вместе с их любовью к дорическим колоннам и замысловатым лепным фигуркам, украшающим интерье-

ры кафе). У нас совершенно особый свет: возможно, это ветер бора очищает воздух от загрязнений или солнечные лучи так отражаются от плато, амфитеатром окружающего город. В любом случае художники и артисты обожают Триест. Его любят и писатели: Джеймс Джойс написал здесь часть «Улисса».

Мой дед выбрал этот город, чтобы начать свой бизнес, ведь тут уже существовала развитая культура кофе и кофеен. Он понимал, что наш порт открывает доступ в мир. Но самое главное – ему просто нравилось жить здесь, как и мне. Подобно ему и большинству триестинцев, почти каждые зимние выходные я езжу в горы, чтобы покататься на лыжах. Летом мы отправляемся в море на парусных лодках. Мы назначаем друг другу встречи в театрах и опере или в расположенных у площади ресторанах, где едим блюда, приготовленные из свежайших даров моря и гор, – блюда, сдобренные нашей историей: австрийский омлет, греческую баранину, венгерский гуляш, словенский суп **йота**.

Я часто думаю, смогли бы мы создать кофе Шу где-нибудь еще. Скорее всего, нет.

Однако помимо простых радостей жизни есть и другие причины, по которым мы столь успешно трудимся здесь, не стремясь перебраться в крупный промышленный центр. Прежде всего, в Триесте высокообразованное население, гражданам доступно образование в субсидируемом государством университете. В отличие от других небольших городов

наша молодежь остается дома, даже если Милан, Рим, Лондон, Токио или Нью-Йорк манят возможностями. Почему? Потому что у нас высокое качество жизни, и никто не хочет его терять. Мы – часть цивилизации, в нашем городе есть все: искусство, наука, торговля, природа. Здесь заботятся о жителях, обеспечивая отличные школы и медицинское обслуживание.

Баланс между потребностями современного бизнеса и потребностями полноценной жизни – залог нашего успеха. Море связывает нас с международным деловым сообществом. Для нашей культуры первичны красота, искусство, природа и наука.

Такие приоритеты позволили нам развить страсть к качеству, стремление к совершенству и желание сделать мир лучше. Мы называем эти фундаментальные убеждения *Incanto*, и они лежат в основе всего, что мы делаем.

В нашем бизнесе Шу мы хотим расти, получать прибыль и преуспевать. Но, кроме того, мы неразрывно связаны с обществом. Наши предпочтения и действия отражаются на нашем городе и на широкой международной сети поставщиков, торговых представительств и дочерних компаний. Мы работаем не только для себя, но и для них. Каждая грань бизнеса (продукты, менеджмент или сотрудники, а среди них много тех, чьи семьи уже несколько поколений трудятся с нами) должна служить устойчивому будущему. И значит, мы должны быть нацелены на качество и долговечность, закла-

дывая основы процветания для наших внуков и правнуков.

Глубокие корни, высокие деревья

Как и их современные потомки, римляне были одержимы качеством. Они тщательно выписывали детали фресок и выкладывали полы своих вилл изысканной мозаикой. Они пили хорошее вино и давили оливки для получения масла. Они освоили производство бетона такой прочности, что их здания сохранились до наших дней (хотя технология изготовления бетона забыта). Когда я еду на мотоцикле в офис, то проезжаю мимо римского театра. Его построили в I веке нашей эры, но даже обветшалый, с давно разрушившимися и утраченными фасадами и стенами, он все еще время от времени используется как сцена и амфитеатр для концертов и спектаклей. Совершенно естественным кажется сидеть на каменных скамьях под теплым летним небом и наслаждаться музыкой или представлением, как это делали наши очень далекие предки. Вряд ли первые жители Тергестума (так римляне изначально называли Триест) могли вообразить рок-концерты, которые иногда проходят здесь теперь. Однако я уверен: так или иначе, они думали, что грядущие потомки все еще будут пользоваться их театром и любить его.

Убежденность, что какие-то вещи мы делаем не для себя, а для людей, которых мы никогда не узнаем, для тех, кто придет через десятилетия, столетия или тысячелетия, – ключ

к итальянскому способу ведения бизнеса. В определенном смысле наш взгляд на это проистекает из природы продуктов, которые мы выращиваем и производим. В Италии есть семьи, которые содержат свои виноградники более шестисот лет. Новая лоза растет пять лет, прежде чем на ней появится виноград. Вино созревает еще пять лет, прежде чем мы сможем продавать его под брендом «Брунелло ди Монтальчино». В своем поместье Мастроянни мы выращиваем оливковые деревья и давим оливки для получения масла. Некоторым из деревьев по тысяче лет, качество по-прежнему превосходное. Действительно, мы в Италии привыкли создавать среду, которая обеспечит постоянное, исключительное качество для последующих поколений. Мы понимаем, что делаем это не только для себя.

Когда мы расширяем бизнес Шу, рассматриваем новые инвестиции и приобретения, я не столько ориентируюсь на то, как в результате улучшится моя жизнь, сколько обдумываю, какую пользу принесут вложения кому-то в будущем. Эти «кто-то» – мои потомки или потомки многих семей, которые работают на нас, или даже потомки фермеров на другом конце света, которые содержат своих родных, продавая нам сырье.

Три уровня качества

Если вы понимаете итальянскую любовь к качеству и при-

знаете ее основной философией вашего бизнеса, то берете на себя обязательство неизменно производить продукт, который удивляет и восхищает ваших клиентов. Почему? Потому что для привлечения внимания взыскательных потребителей придется предложить им нечто **большее**, нечто пленительное и неожиданное. Мы рассматриваем три уровня качества.

Есть компании, которые производят продукцию **необходимого качества**. Скажем, свитера – колючие, но греющие. Еду, пусть не слишком вкусную, но тем не менее утоляющую голод. Автомобиль, пусть не слишком удобный, но доставляющий в место назначения.

Еще есть компании, которые предлагают продукцию **ожидаемого качества**. Свитера – одновременно теплые и мягкие. Еда – и вкусная, и насыщающая. Автомобили – и комфортные, и надежные.

И наконец, существуют компании, предлагающие продукцию **высшего качества**. Свитера – теплые, удобные и восхитительные. Вкусная, полезная и удивительная еда. Мощные, комфортабельные и поразительные автомобили.

Концепция бесспорного качества, и в частности идея неожиданности, – краеугольный камень всего, что мы делаем. Именно она приводит итальянские компании к мировому успеху даже в тяжелые экономические времена. Подумайте о таких модных брендах, как Prada или Ferragamo. Предвкушение нового сезона накалено до предела; как они интер-

претирают культурные тенденции, удивляя интеллект и радуя глаз?

В этом суть повышенного качества: одежду от Prada шьют из исключительных материалов, используя безупречные технологии. Однако не потому поклонники моды любят одежду Prada и готовы экономить на всем, чтобы купить ее.

В конце концов, неплохие кашемировые свитера можно найти в магазинах основных брендов повсюду. Что превращает платья, пальто и костюмы Prada в предмет желания, так это таинственное нечто, чувство удивления и восторга, рождающееся благодаря мелким тщательно продуманным деталям, великолепным материалам и уверенности: купленная вещь по определению превосходит все ей подобные.

Чувство восторга, чувство удивления – главное для всего, что мы делаем. Не зря в наших кофейных парах для эспрессо блюдца приподнимают чашку, демонстрируя ее как маленький шедевр. Не зря мы часто заказываем настоящие произведения искусства для украшения чашек. Клиенты знают: наш кофе всегда превосходен. Если мы хотим, чтобы они не утратили чувство восхищенного удивления, связанное с бесспорным качеством, мы должны постоянно изобретательно совершенствовать приобретаемый ими продукт.

Четыре столпа Incanto

Но что значит «предложить бесспорное качество»? За го-

ды работы я выделил четыре фундаментальных принципа итальянского бизнеса. Их совокупность я называю Incanto. Это уникальное, присущее итальянцам свойство, рожденное нашим взглядом на красоту и стремлением к качеству, совмещающему простоту и элегантность.

В книге мы рассмотрим несколько глубоко итальянских по духу компаний, которые стоят на четырех столпах Incanto:

- чувстве совершенства, которое создает ощущение превосходного продукта у потребителей;
- уникальных каналах поставок, не совпадающих с каналами поставок производителей массового рынка;
- лучших из доступных материалов;
- пристальном и всеохватном внимании к вопросам социальной, экологической и экономической устойчивости.

Все эти элементы в равной степени важны для создания бизнеса, способного обеспечить стабильное качество продукции для последующих поколений и при этом повысить благосостояние общества, в котором он функционирует. Если смотреть на свой бизнес через призму Incanto, то обязательно обнаружатся новые возможности и новые пути их реализации.

К тому же, если прибыль от нового бизнеса не ожидается в ближайшие десятилетия, вам необходимо продумывать долгосрочную перспективу. Incanto дает нам для этого ос-

нования. На винодельне нет смысла смотреть на квартальный отчет. Даже пять лет – слишком короткий срок, чтобы оценить, как идут дела. Вместо этого стоит обратить внимание на другие элементы бизнеса. Возможно, их не так легко читать, как колонки цифр, но они не менее важны. Оценивая состояние своего бизнеса, я принимаю во внимание имеющиеся цифры, но при этом анализирую и менее осязаемые активы. Я разговариваю с клиентами, чтобы узнать, по-прежнему ли мой продукт восхищает и удивляет их. Удастся ли мне поставлять самый лучший кофе или какао-бобы? Сохраняются ли у меня теплые и дружественные отношения с их производителями?

Я смотрю на рейтинги моих вин в различных справочниках и читаю отзывы покупателей. Произвожу ли я продукт, о котором будут говорить в социальных сетях? Положительно ли отзываются о наших товарах? Я беседую с сотрудниками. По-прежнему ли наши многолетние сотрудники поощряют своих детей работать в Шу? И наконец, я учитываю влияние, которое оказывает моя компания на окружающую среду. Делаем ли мы все возможное для поддержания здоровья земли, которая дает нам урожай? Как люди, живущие поблизости, воспринимают соседство наших предприятий – как преимущество или как обузу?

Для бизнеса в стиле Incanto решающее значение имеют четыре элемента: превосходный продукт, уникальные каналы поставок, самое лучшее сырье и приверженность прин-

ципам устойчивого развития. Если придерживаться этих основных принципов и принять факт, что вам, возможно, придется работать медленнее, чем вашим конкурентам, то вы сумеете построить всесторонне устойчивый бизнес. Не исключено, что процесс займет много лет, но это нормально, ведь вы понимаете: рост требует постоянства. Вместо погоны за скорой прибылью вы строите организацию, связанную как с вашей семьей, так и с обществом в целом.

Рассмотрим это подробнее.

Говоря об абсолютном качестве, мы имеем в виду ценность, воспринимаемую потребителем.

Говоря о развитии каналов поставок, несовместимых с массовым производством, мы на самом деле обсуждаем эксклюзивность материалов. По определению массовое производство – это обычное состояние; эксклюзивность – производство продукта только в ограниченном количестве.

Использование редкого сырья, которое сложно приобрести, затрудняет производство подделок.

Наконец, внимание к устойчивости создает организацию, позволяющую воспользоваться этим преимуществом.

Incanto в Америке

Я понимаю, что такая бизнес-модель нетипична для Америки. Нередко говоря со своими коллегами в Нью-Йорке, Сан-Франциско или Майами, я слышу, под каким сильным

давлением им приходится обеспечивать ценность для акционеров, выплачивать дивиденды и так далее. Они рассказывают, как ищут все более дешевое сырье, урезают затраты на заработную плату, сокращают льготы сотрудникам, до предела снижают цены на продукцию и изобретают хитроумные способы обходить требования по охране окружающей среды. В самом худшем случае частные инвесторы приобретают семейные компании (возможно, подобные моей), дробят их на отдельные активы и продают другим компаниям. Такими активами могут быть предприятия, находившиеся в собственности семьи на протяжении нескольких поколений, а теперь их сдают в аренду, обеспечивая доход новым владельцам и быстро разрушая жизнеспособность некогда платежеспособной организации. Меня поражает, как много великих американских компаний, часто изначально принадлежавших семьям, были уничтожены в результате подобных недальновидных действий.

Я хочу предложить другой способ ведения дел и считаю, что в нынешних исторических условиях, к счастью, такие кардинальные изменения возможны. Как и Америка, Италия сильно пострадала от последствий общемировой пандемии 2020 года. Это подвигло нашу компанию проанализировать все аспекты своего бизнеса и выработать меры по укреплению жизнеспособности и устойчивости Шу, а также для роста ее привлекательности в будущем. Два основных вида сырья у нас – какао и кофейные зерна. Что же происходит

с нашими поставщиками по мере того, как полоса умеренного климата, пригодная для выращивания обеих культур, все больше удаляется от экватора? Наши сотрудники – это наш двигатель. Они обладают глубокими и незаменимыми знаниями о нашей деятельности. Как же нам сохранить их и добиться, чтобы они были столь же заинтересованы в успехе компании, как и мы? Самое главное, как поддерживать неизменно высокий уровень качества, которого ждут наши клиенты, и сохранять клиентуру, несмотря на трудные экономические условия?

Incanto – наш ответ на все вопросы. Мы считаем, что в нелегкие времена еще важнее поддерживать высокое качество продукции, даже если окружающие ищут любые пути сокращения расходов. Аналогично: очень важно инвестировать в эффективное функционирование и долговечность каналов поставок. Подумайте о семьях из отдаленных уголков мира, которые производят материалы или выращивают то, что необходимо для вашего продукта. Они с трудом выживают или процветают? Есть ли у них ресурсы для адаптации к меняющемуся климату, помогаете ли вы им в меру своих возможностей?

На протяжении всей этой книги мы будем говорить об истории Incanto в трех аспектах. Первый – практический: как создать бизнес, который ставит во главу угла качество, устойчивое развитие и всегда стремится производить лучший продукт, оставаясь при этом прибыльным? Второй ас-

пект – интеллектуальный: как каждый из элементов Incanto влияет на качество продукта, а также на качество жизни людей – тех, что его производят, и тех, что его приобретают? И последний, третий, аспект – философский: как Incanto может улучшить здоровье, счастье и долгосрочные перспективы людей во всем мире?

Новое глобальное богатство

Наш бизнес действительно глобален: за последние десять-двадцать лет мы наблюдали взрывной рост нашей клиентской базы. Мой дед работал в основном с итальянцами, мой отец – с европейцами и американцами; теперь у нас появились клиенты, живущие в материковом Китае, Бразилии, России, Таиланде, Индии, Корее и так далее. Недавно ставшие состоятельными люди из этих стран (только в Китае насчитывается 5,5 млн миллионеров) впервые в жизни обрели реальный выбор. У них есть финансовые ресурсы, чтобы покупать то, что они хотят, путешествовать, куда они хотят, и наслаждаться самым лучшим из доступных качеств. Богатство относительно, поэтому мы определяем его не столько цифрами, сколько способностью делать выбор и определять приоритеты. Это классическая иерархия потребностей: если человек находится в безопасности, в тепле, сыт, любим и имеет возможность развиваться, он может сосредоточиться на том, что удовлетворяет его чувство самореализации

и делает жизнь полноценной. У таких компаний, как наша, и, вполне вероятно, как ваша, есть возможность создавать продукты, которые добавляют, попросту говоря, радость жизни.

Здесь, впрочем, присутствует некая коллизия. Как компания мы всегда поддерживали устойчивое развитие – и по практическим, и по философским причинам. Однако нередко стоит людям разбогатеть, и они инстинктивно хотят приобретать снова и снова – еще одну машину, еще и еще одежду. Возможно, для удовлетворения их желаний нужно какое-либо редчайшее сырье, что приводит к истощению и без того уязвимой дикой природы. Возможно, они покупают больше еды, чем могут съесть. Несмотря на это, наша цель – убедить клиентов покупать **лучшее**. Все равно одновременно не получится водить больше одного автомобиля и пищи не съесть больше определенного количества. Так приобретайте же самое лучшее из того, что можете себе позволить!

На следующих двухстах с лишним страницах мы совершим увлекательное путешествие по Италии, и вы увидите, как различные компании находят способы предоставить своим клиентам пользовательский опыт Incanto. Некоторые добиваются этого, сокращая объемы продаж и переключаясь на производство продуктов из необычайно редких (но постоянно добываемых) видов сырья. Другие заменяют супердорогое производство его противоположностью: вековыми технологиями, которые забыты конкурентами. В Шу мы верим в *indizio*, что означает «подсказка» или «знак».

Мы используем это понятие для объяснения: высокая цена, как правило, еще не определяет, что товар обладает высочайшим качеством. Поэтому для наших коллег-специалистов, а также для наших новых клиентов (и всех желающих) мы создали Istituto Internazionale Chocolier (Международный институт шоколада). Курсы проводятся на профессиональном уровне, но разработаны таким образом, чтобы заинтересовать всех, кто любит шоколад. Точно так же у нас есть Университет кофе Шу, где любой человек, увлекающийся кофе, может детально узнать все о том, как мы создаем превосходный продукт.

Наши «университеты» дают клиентам возможность самообразовываться, расширять свои знания, а также ежедневно получать удовольствие от бокала замечательного вина, чашечки кофе или кусочка шоколада, вдумчиво оценивая всю их прелесть. Еще важнее то, что покупатель постигает, как складывается цена шоколада, и видит, какой огромный труд вложен в выращивание, сбор, ферментацию (да, и кофе, и какао-бобы должны быть ферментированы перед обработкой), рафинирование и формование шоколада. Теперь ему не жаль заплатить немного больше, потому что он осознает, какая работа проделана, и признателен за нее. Как благополучие не обязательно связано с деньгами, так и качество не обязательно связано с ценой. Наоборот, качество – это послание, повествующее вашим потребителям о чем-то **лучшем**. Я искренне убежден, что самые простые собы-

тия в жизни дарят огромную радость и ощущение праздника: идеально сваренный эспрессо, поданный вам в полдень за несколько евро, может быть столь же восхитительным и удивительным, как самое дорогое блюдо в самом лучшем ресторане.

Семья

Мы уже упоминали вкратце еще об одном аспекте Incanto, лежащем в основе нашей философии. И наш бизнес, и другие компании, о которых рассказывается в книге, – семейные предприятия, которыми руководят (как правило) члены семьи. Многими, как и Шу, владеют уже несколько поколений одной семьи. Есть случаи, когда одна и та же семья управляет предприятием на протяжении сотен лет. Здесь есть свои трудности! Когда семьи работают вместе, споры и даже ссоры за обеденным столом могут влиять на бизнес. Поэтому мы тщательно заботимся, чтобы сотрудники не попадали в подчинение к своим близким родственникам, а в идеале не работали в одних и тех же отделах. Важно не столько то, что представители нескольких поколений семьи участвуют в повседневном управлении бизнесом, – напротив, важно, чтобы владельцы или осуществляющие управление люди приняли мировоззрение семьи. Как бы я это определил?

Первая характерная черта – сочетание лояльности, ценностей и культуры. В Шу мы верны своим сотрудникам, а они –

нам. Я предан людям, которые работают на меня. Я понимаю, что без опытных сотрудников, не только разбирающихся в процессе производства и снабжения, но и разделяющих дух нашего дела, мы не добьемся успеха. И разумеется, мы хорошо относимся к своим сотрудникам. Люди, работающие на всех уровнях компании, поощряют своих детей трудиться у нас. Они гордятся тем, что являются членами семьи Шу. В каком-то смысле их семьи и наша стали родственными.

Вторая черта – чувство преемственности. Я не испытываю того давления, которому подвергается несемейный бизнес, когда нужно в одночасье показать рекордную прибыль или сократить расходы, чтобы увеличить дивиденды акционеров. Мой постоянный приоритет – долговечность компании и стабильность нашего дела. Высаживая новый виноградник, я знаю, что вряд ли он сделает меня богаче или как-то улучшит мою жизнь. Скорее всего, он станет значительной инвестицией, которая будет требовать от меня сил и денег в течение долгого времени. Однако это укрепит компанию и поспособствует ее долгосрочной стабильности, даже если я не доживу до того дня, когда виноградник начнет приносить прибыль. В действительности это и есть основная миссия каждой компании, частной или государственной, большой или малой.

Еще одно преимущество семейного бизнеса заключается в том, что он не стеснен рамками программ МВА и позволяет избегать проблем, не поддающихся прогнозированию

установленными бизнес-протоколами. С точки зрения бизнес-школы правила ведения бизнеса – нечто устоявшееся и логическое. Конечно, успешный бизнес прислушивается к своим клиентам; конечно, он инвестирует в новейшие технологии. Но, сосредоточившись исключительно на логических правилах, иногда можно оказаться не готовым к появлению так называемого черного лебедя – иначе говоря, к непредсказуемым событиям с потенциально серьезными последствиями.

Вы настолько уверены в своей полной готовности к любым случайностям, что становитесь уязвимы для неожиданностей. Много лет назад два самолета, коммерческий и частный, столкнулись над Амазонкой. Один из них летел на неправильной высоте, в результате чего столкновение произошло почти лоб в лоб. Однако авария также отчасти была связана с природой современной навигационной системы. В момент столкновения оба самолета отклонились всего на несколько футов от проложенной траектории полета. Более старая, не столь совершенная система навигации, которая зависела не от строгого искусственного интеллекта, а от людей, пусть и допускающих ошибки, дала бы больше шансов избежать катастрофы, поскольку никакой человек-пилот не сумел бы вывести самолет на заданный курс с такой точностью. Подобно тому, более человечны по своей природе и семейные предприятия. Мы принимаем решения, основываясь на предпочтениях, личном мировоззрении и глубоко

укоренившемся чутье. Иногда это порождает проблемы, но я считаю, что это также позволяет нам быть более гибкими, адаптируемыми и открытыми для неожиданностей.

Наконец, третья черта семейного бизнеса – радость. Здесь есть место чувству товарищества и сотрудничества. Вы все вместе в этом деле. Я люблю говорить, что нельзя делать красивые вещи, испытывая страх. К задачам бизнеса следует подходить со жгучим, неукротимым удовольствием. И жить тоже нужно радостно. Работа с моей семьей проникнута глубокой, осознанной радостью. Но если у вас не семейный бизнес, что вы можете сделать, чтобы привнести чувство страсти, восторга и общность видения в свою компанию?

Радость бизнеса Incanto

Мне повезло, что мой бизнес находится в стране, где эти составляющие считаются необходимыми. Нас окружают люди, которые ценят неординарные продукты и продуманный дизайн. (Одна необычная проблема, с которой мы столкнулись, – это клиенты, которые не могут заставить себя выбросить жестянку из-под кофе Шу и накапливают столько пустых банок, что перестают покупать кофе, боясь, что их нигде будет хранить.) Наши клиенты готовы платить больше за гарантированный восхитительный опыт. Я уверен: многие читатели сочтут поначалу, что эти концепции нельзя применить к их собственному бизнесу, что их клиенты нико-

гда не согласятся на более высокую цену или более длительное ожидание. Поспорию. Мой опыт работы в Шу, а потом и с другими нашими брендами, включая шоколад Domori, вино Mastrojanni и варенье Agrimontana, научил меня простой истине: компания, которая обещает клиентам качество и выполняет обещание – даже если это трудно – на протяжении многих лет, сохранит своих клиентов. Почему? Потому что они верят в нашу надежность, в то, что мы из года в год предоставляем им прежний продукт. В то время как другие бренды постепенно снижают качество продукции ради увеличения прибыли и удовлетворения потребностей акционеров, мы находимся в уникальном положении, поскольку отвечаем только перед собой и выполняем обещание о качестве, несмотря ни на что.

В книге мы будем рассматривать одиннадцать ключевых элементов Incanto: безупречность, согласованность, красоту, аутентичность, семью, простоту, культивирование, совершенствование, отношения, терпение и удивление. Мы стараемся показать читателям, что они могут почерпнуть из итальянской философии Incanto. Перестроить задним числом компанию в духе итальянского семейного бизнеса, конечно, нельзя. Однако можно перенять итальянское мышление, для которого качество выше краткосрочной прибыли, а устойчивое развитие не допускает ухудшения экологии. Компания Шу пережила много бурь. Были годы, когда наше будущее стояло под вопросом. Приходилось делать неве-

роятно трудный выбор: например, сокращать ассортимент продукции до одной линии кофе. И все же каждый раз мы осуществляли выбор, сопряженный с долгой жизнью компании. Поскольку я, CEO, принимаю решения, которые окупятся только через годы, в моих силах планировать будущее компании на несколько поколений вперед. Благодаря этому бренд Шу настолько устойчив к капризам мирового рынка, насколько это вообще возможно.

Я надеюсь, что в этой книге вы найдете идеи, которые сможете применить в своем бизнесе, и обеспечите следующим поколениям надежное и устойчивое будущее.

Глава 1. Безупречность

Безупречность – первый из четырех столпов Incanto. Лишь достигнув безупречности, вы предложите клиентам нечто столь совершенное, удивительное, восхитительное и неожиданное, что они предпочтут ваш продукт другим. Описывая студентам безупречное качество, я употребляю слово «радость». Совершенный момент или продукт доставляют радость, иногда окрашенную горько-сладким осознанием быстротечности. Понимая, что безупречность встречается редко и скоро уйдет, человек старается продлить радость как можно дольше.

Полезно помнить, что абсолютный идеал практически недостижим. Мы применяем концепцию безупречности как задачу или цель, стремление к которой способствует достижению наилучших результатов. Точно так же мы призываем и наших клиентов рассматривать безупречность как то, к чему нужно постоянно стремиться. Сам процесс поиска совершенства неизбежно улучшает жизненный опыт, развивает более разборчивый вкус, более утонченный взгляд, помогает отказываться от всего поверхностного, от некачественных вещей, которые в конечном счете не добавляют радости.

Многие художественные традиции – будь то средневековые иллюстрированные рукописи, ковры навахо или японская керамика **ваби-саби** – продвигают эту идею дальше,

сознательно допуская небольшие изъяны, ведь «только Бог совершенен». И конечно, что бы мы ни делали, недостатки, пусть незначительные, почти неуловимые, есть всегда.

Стремление к безупречности часто считают характерным для элиты. Продукты и впечатления, которые мы обычно определяем как «безупречные», обычно дороги, их трудно достать или приобрести. Получить столик в ресторане Harry's Piccolo в Триесте, Eleven Madison Park в Нью-Йорке или La Tour d'Argent в Париже – это целое дело. Тут требуются большие связи, номера телефонов сильных мира сего и, конечно же, немалые деньги, чтобы оплата счета не обернулась потрясением. Я получаю огромное удовольствие от еды, которая вполне заслуживает нескольких звезд Мишлен. Однако идея, что совершенство доступно лишь очень богатым, а для всех прочих остается малопонятным или недостижимым, противоречит философии Incanto. Каждое лето мы с женой уезжаем на несколько недель отдохнуть на горный курорт Альта Бадиа. И часто проводим вторую половину дня в поисках грибов среди лиственниц и елей в лесу Доломитовых Альп. Я не большой знаток грибов. Однако у нас двоих достаточно опыта и уверенности, чтобы набрать лисичек или белых на ризотто или омлет, не отравиться и приятно провести день на склонах Пиц Ла Вилла. Я считаю это времяпрепровождение и последующую трапезу столь же совершенной, как любой красивый и изысканный ужин. И то и другое приятно удивляет, будит воображение и доставля-

ет наслаждение, хотя повод и обстоятельства абсолютно разные.

Постижение безупречности

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.