

ДІТЯМ КАПІТАНА ГРАНТА. ПРОФЕСІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ ГРАНТОЇДІВ (РОЗДІЛИ З КНИГИ)

ОЛЕКСАНДР ГЛАДУНОВ,
директор з маркетингу і реклами компанії «МОНСТЕРА»,
віце-президент Української Асоціації Маркетингу

Від автора. Спільнота громадських організацій, або, як їх ще називають, «третій сектор», вже давно стала в Україні місцем роботи та формою самовираження великої кількості енергійних і талановитих людей. Окрім всього іншого, це сегмент суспільної діяльності, де обертаються суттєві фінансові ресурси. Грант, певна сума коштів, яка надається громадській організації на безповоротній основі, найчастіше – від спеціалізованих міжнародних інституцій, є однією з основних форм фінансування у третьому секторі. Процес отримання грантів має багато спільного із залученням інвестицій у корпоративному секторі економіки. Саме цю подібність я вирішив проаналізувати детальніше. Водночас, лідери громадських організацій – це люди здебільшого молоді, котрі прагнуть першими відповідати на виклики, що постають перед суспільством. Думаю, що готовність до боротьби та ризику притаманні нашим громадським активістам не в меншій мірі, ніж героям славетних авантюрних романів Жуль Верна.

Залучення грантового фінансування: маркетинговий підхід

У той час, коли неурядові організації (НУО) досить часто піддаються публічному осуду за «грантоїдство» та отримання подачок з-за кордону, деякі інші організації, котрі фінансуються міжнародним капіталом, просто купаються у всенародній любові та почестях.

Я маю на увазі українські компанії, котрі залучають кошти іноземних інвесторів. Дуже рідко збігаються смаки та симпатії урядовців, опозиціонерів, політичних експертів та простих телеглядачів, проте саме це має місце у випадку реалізації вдалого інвестиційного проекту.

Власник (керівник) компанії, котра залучила зарубіжні інвестиції, отримує найвищі державні нагороди, економічні оглядачі присвоюють йому звання «рятівника економіки» а редактори глянцевого видання прикрашають його обличчям обкладинки журналів.

Протягом кількох років мені довелося працювати директором з маркетингу в компанії, котра здійснила приватне розміщення своїх цінних паперів серед європейських та американських

інвесторів, тому я добре розумію всю складність діяльності на міжнародних фінансових ринках. Залучення зарубіжних інвестицій потребує багато місяців копіткої роботи з інвестиційними банками, міжнародними аудиторськими та юридичними фірмами, фондовими біржами, інвестиційними фондами. Загалом все зводиться до того, щоб дати інвесторам переконливі відповіді на декілька простих питань:

яким чином компанія використає інвестицію для створення позитивного грошового потоку та збільшення вартості компанії?

- ◆ чи спроможна компанія втілити у життя запропоновану бізнес-модель?
- ◆ в чому новизна її пропозиції та якими є конкурентні переваги?
- ◆ чи достатньо прозорою та справедливою є система управління компанії, чи будуть враховуватися інтереси нових інвесторів?

Зазначу, що за цим самим алгоритмом працює і громадська організація, приймаючи участь у конкурсі на отримання гранту. Дійсно, все дуже схоже – необхідно обґрунтувати ефективне використання гранту на вирішення суспільної проблеми, довести інституційну спроможність організа-

ції (чи є відповідний досвід, фахівці та інші ресурси) та показати інноваційність проектної пропозиції.

Чому ж тоді керівник компанії, що залучив інвестиції, за логікою громадської думки, вважається рятівником вітчизняної економіки, а керівник НУО, котра отримала грант – особою, що здійснила крок до зради Батьківщини та стала наймитом глобалістів?

– Ви принижуйте країну, випрошуючи гроші на ваші тренінги та брейк-кави, – повчав якимось мене один з чиновників Міністерства закордонних справ...

Стоп, щось не так... Дуже схоже на сюжет казки Марка Твена про Принца і Жebraка, коли один з близнюків купається у розкошах, а другий отримує скоринку хліба та стусани на додачу...

Оскільки отримання грантових коштів дійсно подібне до залучення інвестицій, представники НУО можуть використовувати цілий арсенал інструментів, відточених і випробуваних не одним десятиліттям історії інвестиційних проектів.

Зокрема, пропоную звернутися до книги одного з найбільш авторитетних світових фахівців у сфері маркетингу Філіпа Котлера, яка так і називається: «Залучення інвесторів. Маркетинговий підхід до пошуку джерел фінансування»¹.

Цитую: «Тепер, коли у нас є маркетингова стратегія і тактика лишається додати останній компонент маркетингової архітектури – цінність. Її мета – допомогти компанії добитися лояльності інвесторів. Перший елемент цінності – це бренд, котрий є індикатором цінності компанії... другий елемент – сервіс – дає компанії можливість задовольняти і перевершувати очікування інвесторів. Сервіс часто називають активатором цінності. Останній елемент – процес. Це реалізатор вартості компанії. Через процеси, внутрішні і зовнішні, компанія передає створену цінність інвесторам».

Отож, ось вона, формула чарівного ключика до серця інвесторів та грантодавців: **бренд** (індикатор) **плюс сервіс** (активатор) **плюс процес** (реалі-

затор) **рівняється цінності** інвестиційного (грантового) проекту.

Чотирихмірний простір «Доброти»

Продуктивною маркетинговою концепцією, яка може бути використана керівниками НУО, є теорія 4D брендингу, розроблена відомим шведським рекламистом Томасом Гедом².

Якщо бути максимально стислим, теорія брендингу 4D полягає у формулюванні чотирьох основних вимірів, які визначають сутність бренду. Як стверджує Томас Гед, будь який бренд має чотири основні складові, котрі визначають його структуру та ринкову позицію. Застосовуючи аналогію з чотиримірним простором-часом, відомим нам з релятивістської фізики, він називає ці складові «вимірами», в яких створюється і розвивається бренд:

- ◆ функціональний вимір;
- ◆ соціальний вимір;
- ◆ духовний вимір;
- ◆ ментальний вимір.

Функціональний вимір означає сприйняття корисності товару чи послуги, що асоціюється з брендом. Соціальний вимір стосується можливості ідентифікації споживачем себе з певною суспільною групою. Духовний вимір – усвідомлення глобальної чи локальної відповідальності. Ментальний вимір – чуттєвість та особистісний вибір людини.

Одним із яскравих прикладів застосування маркетингових підходів у третьому секторі є діяльність Донецького міського благодійного фонду «Доброта».

Діяльність фонду базується на чітко визначеній місії – боротьба з бідністю шляхом відродження цивілізованої громадської благодійності та розвитку соціального партнерства у Донецькій громаді. Фонд визначив дві основні цільові аудиторії: безпосередніх благодійників (бізнес-структури, професійні та творчі спілки, релігійні та громадські організації, трудові колективи та приватні особи) та реципієнтів (установи охорони

¹ Філіп Котлер, Хермаван Картаджайя, Девід Янг. Привлечение инвесторов: Маркетинговый подход к поиску источников финансирования. - Издательство «Альпина Бизнес Букс» 2009. – 200 с.

² Томас Гед. 4D БРЭНДИНГ: взламывая корпоративный код сетевой экономики. – Санкт-Петербург, издательство «Стокгольмская школа экономики». – 2005.

здоров'я, соціального захисту та пенітенціарної системи, громадські організації інвалідів, тяжкохворих та багатодітних, а також — окремі сім'ї, що потребують невідкладної допомоги).

Позиціонування фонду виконано точно і сильно: «Задовольняти потребу робити добро». Така постановка питання, по-перше, вирізняє фонд «Доброта» поміж інших благодійних організацій, котрі концентруються лише на залученні та перерозподілі коштів, а по-друге, радикально міняє відносини фонду та благодійників. Фактично, фонд розглядає їх не тільки як джерело ресурсів, але також як клієнтів, яким необхідно допомогти у задоволенні їх специфічної потреби — прагненні робити добрі справи. Оскільки потреба «робити добро» не в повній мірі усвідомлена всіма членами суспільства, фонд «Доброта» формує новий ринок, я назвав би його «ринок добра», підтримуючи інші благодійні організації, здійснюючі заходи зв'язків з громадськістю та реалізуючи рекламні компанії, котрі заохочують до благодійництва.

Інший оригінальний та дієвий принцип діяльності фонду: «Благодійником може та має бути кожен». Практично це означає ще одну інноваційну трансформацію суспільних відносин — фонд «Доброта» звертається за допомогою до тих, хто до цієї пори розглядався виключно як реципієнт філантропічного процесу: нужденні люди та заклади, що їх обслуговують. В результаті такого підходу благодійниками стали десятки сімей і громадських організацій, які представляли інтереси важкохворих, інвалідів, бездомних, соціально вразливих груп населення.

Варто звернути увагу на те, що дизайн та зміст маркетингових комунікацій фонду добре узгоджуються з принципами 4D-брендінгу. Функціональний вимір діяльності фонду — це, власне, та допомога, яка надається нужденним людям, духовний вимір можна охарактеризувати, як поширення ланцюгової реакції добра. Соціальний вимір цього бренду полягає, передусім, у переформатуванні суспільних ролей та відносин з метою ефективного соціального партнерства. Благодійники стають клієнтами, а нужденні — донорами. Ментальний вимір фонду «Доброта» значною мірою окреслений його етичним кодексом, який передбачає, зокрема, цілковиту прозорість та скрупульозність обліку філантропічної

діяльності, публічність, оптимізм та пасіонарність.

Піар по-македонськи

Роздуми над питанням ефективності PR-компаній якось наштовхнули мене на ідею драматизувати цю проблему шляхом впровадження у вжиток терміну «PR по-македонськи». Така назва являє собою дещо іронічну імітацію відомого серед любителів короткоствольної зброї та кінобойовиків словосполучення «стрільба по-македонськи», котра означає швидке ведення вогню стрільцем з двох пістолетів чи револьверів одночасно. Цей стрілецький стиль надзвичайно ефектно виглядає зі сторони, за що його і любляють режисери кінобойовиків. Співвідношення ефективності та ефективності такого способу стрільби давно викликає дискусії у колах шанувальників бойових мистецтв. Існує також багато версій походження самої назви. Самі екстравагантні теорії посилаються і на особисту охорону Олександра Македонського, воїни якої, нібито, володіли технікою бою з використанням мечів у кожній руці, і на легендарного російського кілера 90-х років Олександра Солоніка, етнічного грека на прізвисько «Саша Македонський»...

Найбільш достовірно пояснює походження назви, на мою думку, історія з терористичним актом, здійсненим хорватськими та македонськими націоналістами у 1934 році в Марселі. Тоді македонський бойовик Велічко Дімітров, більше відомий як Владо Черноземський, стріляючи з двох револьверів водночас, смертельно поранив короля Югославії Олександра I та міністра іноземних справ Франції Луї Барту. І хоча техніку стрільби з двох рук балканські вояки застосовували ще з кінця XIX століття, саме це резонансне, як тепер би сказали, вбивство, що свого часу справило сильне враження і на обивателів, і на поліцейських, привернуло увагу фахівців до специфічного способу ведення вогню. З того часу стрільбу по-македонськи почали культивувати і застосовувати агенти Скотланд Ярду і ФБР, а згодом — оперативники деяких інших спецслужб, в тому числі — радянської військової контррозвідки СМЕРШ.

Отож, беруся стверджувати, що піар по-македонськи має ті ж риси, які притаманні і стрільбі по-македонськи:

- ◆ високий темп створення та поширення новин (скорострільність);
- ◆ різноманітні повідомлення об'єднанні однією ключовою ідеєю (кучність);
- ◆ синхронне використання декількох інформаційних приводів (два стволи стріляють узгоджено);
- ◆ PR-повідомлення правдиві і, водночас, несуть родзинку несподіванки (влучно і ефектно);
- ◆ легкість та імпровізація комунікацій ґрунтовані на професійному підході, розумінні внутрішніх механізмів функціонування ЗМІ (удавана невимушеність стрільби досягається багаторічними тренуваннями);
- ◆ дружні відносини з журналістами — важлива складова успіху. Їх потрібно розуміти, не судити суворо за помилки та ділитися з ними цікавою інформацією. Дуже корисно стати для журналістів експертом та авторитетом у певній галузі. Це дозволяє навзаєм отримувати важливу інформацію, швидко орієнтуватися у змінах ситуації та користатися перевагою людини, що дізнається про новини першою (зброю потрібно доглядати та тримати її в ідеальному стані; швидкість вихоплення зброї з кобури має не останнє значення).

І для чого потрібні такі трюки з застосуванням двох піар-стволів та іншою циганщиною, пардон, балканщиною? — запитаєте ви.

Відповідь проста і очевидна: нас змушує до цього цей шалений, шалений інформаційний світ. Більшість рекламистів та піарщиків опинилися у замкненому колі — чим більше реклами і піару, тим менше уваги вони привертають.

Інформаційний тиск на свідомість людей дедалі посилюється, і у професійних піарщиків немає вибору. Хочеш вижити у галузі суспільних комунікацій, цій новітній пороховій бочці маркетингу — стріляй з двох рук. Бажано — першим. Якщо не влучиш, доведеться поступитися своїм місцем на вогневому рубежі, черга наступників вже вишикувалася...

Човникова дипломатія у дії

Відбувалися ці події наприкінці 90-х років минулого століття. Моя знайома, вчителька французької мови, звернулася до мене з пропо-

зицією залучитися до створення у Рівному громадської організації «Французький Альянс». Ця новостворена організація мала увійти в мережу міжнародної організації Альянс Франсез, котра ставить на меті поширення французької культури, сприяння розвитку світової франкофонії і спирається, при цьому, на підтримку державних французьких інституцій.

Не довго думаючи, ми вирішили сповісти світ про прихід нової регіональної НУО шляхом проведення масштабного і небаченого для глибинки заходу — «Дні французької культури». Культурний центр Франції в Україні зголосився надати нам декілька художніх фільмів та виставку фотографій французьких фотографів. З одного боку — така допомога була відчутною, з іншого — явно недостатньою, що б розворушити обласний центр і пафосно презентувати новонароджену громадську організацію. Для цього потрібні були багатолюдні масові заходи, увага преси, і, відтак, таке-сяке фінансування. Пошук джерел фінансування ми вирішили здійснити за методом мозкового штурму.

Посол, ось наше спасіння — визначили ми, врешті-решт, ключовий фактор успіху стратегії захоплення регіонального культурного ринку. Якщо на Дні культури до нас приїде Посол Франції — ми вирішимо всі наші проблеми.

В посольстві Франції на наш наївний дзвінок відреагували на диво серйозно, і пояснили, що Посол планує свої візити на півроку вперед. Також ми дізналися, що Посол не в змозі об'їхати всі обласні центри України, але у травні його у графіку є вікно, тому за наявності офіційного запрошення від місцевої влади, воно було б розглянуто цілком доброзичливо.

Отримавши таку відповідь, ми негайно вирушили до відділу міжнародних зв'язків міської ради з безапеляційним повідомленням про очікуваний приїзд Посла Франції. Все, мовляв, домовлено, потрібна лише формальна інформація про те, що Рівненська міськрада саме у травні *може прийняти* пана Посла. Лист такого змісту нашвидкуруч підписав начальник відділу і передав нам, «що б дійшло швидше», так би мовити, дипломатичними каналами... Отож, ми мали всі підстави радісно відфаксувати у посольство, що Французький Альянс *de Рівні* має честь запроси-

ти Посла, а міська влада цілком підтримує цей благородний намір, підтвердженням чого є лист від відділу міжнародних зв'язків.

Нехитра комбінація спрацювала, і за декілька тижнів на факс нашої організації прийшов офіційний лист, що сповіщав про позитивне рішення Посла відвідати наше місто.

Що ж, надійшов час ввести в курс справи міського голову, і ми записалися до нього на прийом.

Приходимо вчотирьох, тобто – повним складом організації, показуємо листа – підтвердження візиту Посла Франції, *нам* адресованого. Декілька хвилин міський голова перебував у шоковому стані. Далі діалог був приблизно таким:

Мер: *Хто вам дав право втручатися у міжнародні відносини?!?!*

Ми: Ніхто. Вибачте. То що, скасовуємо візит?

Мер (після скреготу зубовного): *Яку програму ми йому запропонуємо?*

Ми: А ось (перелік на папірчині: концерт французької музики в органному залі – обласний камерний оркестр; виставка дитячого малюнку «Я люблю Францію» – обласна бібліотека; конкурс класичного танцю у Палаці молоді – міські танцювальні колективи; перегляд французьких фільмів – кінотеатр «Україна»; виставка фотохудожників, реклама по радіо, ТБ, зовнішня реклама... офіційний обід у ресторані «Мисливець» – скромно, не більше 30-ти осіб...вечеря – ще скромніше, ми, Ви і посол...).

А це - кошторис, всього то на стільки-то тис. грн.

Мер (злагіднівши): *Ну, непогано.... А за чий рахунок це все буде профінансовано?*

Ми: ???

Мер: *?!?!*

Ми: Ну, взагалі-то Посол приїжджає з огляду на офіційне запрошення міської влади... Ви ж розумієте, він би не приїхав до нас, приватних осіб...Тобто він – Ваш гість...

Далі все відбувалося точно у відповідності з нашим планом: заходи були оплачені з міського бюджету, дні Франції стали вагомою подією в культурному житті міста, а наша організація опи-

нилася у центрі публічної уваги.

Наступного року наша команда вирішила закріпити успіх громадських комунікацій, але для того, щоб здивувати публіку, потрібно було придумати щось новеньке, окрім фільмів та концертів.

Саме того року Франція святкувала 200 років від дня народження Оноре де Бальзака. Цей факт змусив мене податися до бібліотеки. Романтичні відносини Бальзака і Евеліни Ганської – загальновідома річ, мене ж турбували деякі деталі: яким саме маршрутом добрався славетний письменник до своєї майбутньої дружини у Бердичів? Чи не через Дубно?

Дубно, районний центр Рівненської області, в якості місця проведення другої (для нашої НУО) франко-української імпрези ми обрали з трьох причин. По-перше, до команди Рівненського альянсу долучилися активісти у Дубно, які знайшли спонсорів, готових частково профінансувати наші заходи. По-друге, емоційний градус гостинності, за моїми спостереженнями, обернено пропорційний статусу і розміру міста. Якщо у столиці до гостей відносяться просто доброзичливо, то в обласному центрі – вже з глибокою симпатією. В райцентрі такі почуття переростають у любов, а якщо комусь поталанить, і він стане гостем сільської ради, не сумнівайтесь – доведеться з головою пірнути у всепоглинаючий вир обожнювання.

Третьою причиною, що спонукала нас шукати друзів Франції за межами Рівного, були певні сумніви: чи не лишився у міського голови Рівного якийсь неприємний осад після нашого самоуправства у сфері міждержавних відносин...

У бібліотеці я впевнився у тому, що Бальзак скоріш за все проїжджав Дубно³. А якщо він проїздив Дубно, – розвивав я подумки ланцюжок дедуктивних умовиводів, – то, скоріш за все, видатний романіст мав би оглянути історичну окрасу міста, середньовічний замок, описаний, до речі, Гоголем у «Тарасі Бульбі». Оглядини замку – це справа не однієї години, отож, логічно припустити, що Бальзак у Дубно заночував. Як би будинок, де відпочивав автор «Людської комедії» зберігся, на ньому можна було б встановити

³Лише нещодавно я знайшов підтвердження свого припущення, про це пише сам Бальзак у своїх дорожніх нотатках «Лист про Київ».

меморіальну дошку, що й стало б кульмінаційною точкою нашої франкофонії! Таким чином легенда нашого заходу була сформована, лишалися лише позалагоджувати деталі.

Передусім, потрібно було визначити будинок, що має удостоїтися честі встановлення дошки. Із найстаріших будівель Дубно мені впала в око споруда Будинку дітей та молоді. Цілком можливо, що її вік сягає сотні років... вважатимемо, що там де сто, там і сто п'ятдесят... Думки місцевих краєзнавців щодо цього будинку розділилися. Одні стверджували, що «колись там жив градоначальник», інші вважали, що там був дім, так би мовити, з червоним ліхтарем. Що ж, обидві версії не суперечили припущенню, що славетний француз міг відвідати цю будівлю...

Активісти Французького Альянсу у Дубно знайшли кошти для виготовлення та встановлення меморіальної дошки, на якій цілком дипломатично стверджувалося, що «через місто Дубно пролягав шлях великого французького письменника...». По тому ми повідомили про це Посольство Франції та запросили його представників для участі у урочистому відкритті меморіальної дошки та інших супутніх заходах.

Все відбулося на найвищому рівні, і, що важливо, другий рік поспіль, так що з того часу «Дні культури Франції» стали у Рівненській області традиційними.

Невеличкий курйоз трапився зі мною років з п'ять по тому. Мій знайомий дубнівчанин, партнер по одному з нових проектів, якось вирішив познайомити мене з видатними місцями свого рідного міста. Коли ми йшли повз Будинок дітей та молоді, він інтригуюче повідомив мені: «А зараз, я покажу тобі будинок, де колись жив сам Бальзак...»

Методика з'їхати з глузду контрольованим чином

Для того, щоб гарантовано привернути увагу грантодавця, вразити його увагу і, врешті-решт, завоювати прихильність, грантовий проект повинен бути оригінальним та інноваційним. Жодну інноваційну ідею, якою б вона не видавалась

фантастичною, не можна лишати поза увагою.

Згадаймо, для прикладу, про відомий всім стратегічний план розвитку містечка Васюки, розроблений Остапом Бендером. Декілька поколінь радянських людей щиро сміялися над цим прожектором, сприймаючи його як гротеск гумористів... Аж поки він не був втілений у життя під назвою «проект Євро-2012». Будівництво стадіонів, готелів, доріг та аеропортів, розвиток інфраструктури, і все це – для проведення масштабного спортивного змагання. Одним з очікуваних результатів проекту є, звісно, піднесення васюківської... пардон, української економіки до середньоевропейського рівня... Лише питання щодо переїзду керівних органів ЄС з Брюсселя до Києва ще не врегульоване, в усьому іншому маємо стовідсоткову реалізацію фантастичного нібито задуму.

Методичну допомогу у формулюванні інноваційних та революційних ідей пропонує нам всюдисущий Філіп Котлер, який на межі XX і XXI століть висуває концепцію «латерального маркетингу»⁴. Латеральний маркетинг (від *lateralis*, лат. бічний, убік) – це нестандартний, обхідний маркетинговий підхід, протилежний традиційному, «вертикальному» маркетингу, заснованому на методиках сегментації і позиціонування. Латеральний маркетинг передбачає розробку нових ідей не «всередині певного ринку», а за його межами, що допомагає створювати новий ринок.

Варто зазначити, що автором концепції «латерального мислення», яка є базовою для латерального маркетингового підходу, є оригінальний мислитель, викладач університетів в Оксфорді, Кембриджі та Гарварді, консультант мегакорпорацій IBM, Shell, Eriksson, Ford, Siemens та McKinseys, автор сорока книг, двох багатосерійних телефільмів, ідеолог провокації як творчого методу, я б сказав, «Сальвадор Далі управлінського консалтингу» – доктор Едвард де Боно.

Особисто мені здається, що латеральне мислення де Боно найкращим чином презентує одна з його найелегантніших ідей: ексцентричне і унікальне слово «*ПО*». Слово «*ПО*», за думкою його винахідника, має певну спорідненість зі словами

⁴ Філіп Котлер, Фернандо Триас де Без. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. – Нева, 2004. – 192 с.

«ПОтенціал», «гіПОтеза», «ПОезія». Всі ці слова об'єднують одна спільна риса: вони так чи інакше, спрямовані у майбутнє. Однак, найбільш точним визначенням слова «ПО» є словосполучення «Провокаційна Операція». Сутність «провокаційної операції» полягає у формулюванні твердження, в яке ви не вірите, більше, того, яке може виглядати абсурдним, однак саме воно (твердження) допомагає вийти за рамки банального сприйняття дійсності. Отож, провокація допомагає нам дестабілізувати існуючу логічну структуру, котра заважає вирішенню проблеми.

Роздумуючи над тим, як би найкращим чином формально описати слово «ПО», я пригадав, як будучи студентом, у 80-х роках минулого століття, вивчав «древню» (з погляду сьогодення) мову програмування FORTRAN, в якій застосовувалася, серед інших, логічний оператор «якщо... то...». Слово «ПО», за аналогією, можна виразити конструкцією «якщо неправда є істина, то...»

Один з прикладів, який наводить де Боно, наступним чином ілюструє цю методику. Ми чудово знаємо, що колеса мають форму круга. Однак, застосовуючи «провокаційну операцію», тобто, слово «ПО», фіксуємо таке твердження: *ПО, колеса квадратні*. Ідея абсурдна, але, якщо абстрагуватися від сигналів, які нам подає здоровий глузд, а продовжити рух у напрямку, запропонованому провокацією, ми зробимо висновок, що квадратні колеса будуть спричинити сильні поштовхи під час їзди, відтак, дійдемо до ідеї щодо активної, або ж, «розумної» підвіски, яка пристосовується до нерівностей дороги, тобто, до концепції всюдихода.

Інший приклад. *ПО, ми заклеюємо конверт, після того, як опускаємо його в поштову скриньку*. Як і в попередньому прикладі, ідея, здавалося б, абсурдна. Однак, рухаючись у напрямку провокації, можна припустити, що, якщо відправник не заклеїть конверт, поштова компанія зможе докласти у нього якісь рекламні матеріали, і, в якості оплати за використання рекламоносія, безкоштовно доставить лист до адресата.

Ще декілька прикладів з книг де Боно, які допоможуть краще зрозуміти метод застосування «ПО».

ПО, кожна фабрика знаходиться нижче самої себе за течією річки. Нам добре відомо, що промислові об'єкти, як правило, беруть воду, для

виробничого використання з річки, а потім скидають забруднену воду нижче за течією. Рухаючись у напрямку запропонованої провокації, отримуємо цілком реалістичне рішення: необхідно зобов'язати фабрики здійснювати забір води *нижче* від місця викиду своїх промислових стоків, таким чином, вони стають споживачами своїх же природоохоронних заходів.

ПО, для уникнення заторів, в центрі міста автомобілі повинні самі обмежувати час своєї стоянки. Ця провокація дозволяє запропонувати запровадження простого правила: зобов'язати автомобілістів лишати свої автомобілі на парковці тільки із включеними фарами. Загроза розрядки акумуляторів змусить водіїв не лишати свої авто надовго.

Провокаційна трансформація звичайного речення «Вранці я п'ю апельсиновий сік» породжує конструкцію «*ПО, зранку апельсиновий сік п'є мене*», котра розвивається в ідею приймати вітамінізований ранковий душ, використовуючи насадки з фруктовими наповнювачами.

Проектуючи провокаційні операції Едварда де Боно на нашу практику, хочу навести декілька прикладів з приводу того, як деякі оригінальні ідеї, що застосовуються у практиці НУО, *могли б* бути створені за допомогою слова «ПО»:

- Як правило, нужденні люди отримують благодійну допомогу, яку надають заможні люди... *ПО, нужденні дають пожертви, а заможні потребують допомоги*. (Донецький благодійний фонд «Доброта»).
- Як правило, газ та електрика використовуються для нагрівання будинку, згодом тепло розсіюється у зовнішньому середовищі... *ПО, зовнішнє середовище нагріває будинок, а будинок генерує електроенергію та віддає її в мережу*. (Концепція пасивного будівництва, так званий «будинок «нуль»»).
- Рекламні блоки заважають дивитися телефільми і обурюють глядачів... *ПО, рекламу необхідно показувати суцільним потоком і без жодних фільмів*. (Концепція фестивалю «Ніч пожирачів реклами»).
- Пенсіонери малоактивні і потребують допомоги... *ПО, пенсіонери є активістами та волонтерами громадських організацій*.