

IQ роста

Как принимать важные решения в бизнесе



Бестселлер по версии
The Wall Street Journal

Книгу рекомендует всемирно известный
эксперт по управлению Том Питерс

Маркетинг-гуру Сет Годин считает,
что эта книга способна помочь
качественно трансформировать
организацию

Тиффани Бова – евангелист по глобальному росту и инновациям в компании Salesforce. За последние двадцать лет руководила генерирующими доход подразделениями в разных компаниях – от стартапов до гигантов из списка Fortune 500. Десять лет работала в компании Gartner, являющейся всемирным лидером в сфере IT-исследований и аналитики. Как ведущий аналитик Gartner, помогала увеличить доли рынка и доходность крупным компаниям: Microsoft, Cisco, Hewlett-Packard, IBM, Oracle, SAP, AT&T, Dell и другим.

Основная идея

Пожалуй, самый сложный вызов для руководителя – обеспечить рост бизнеса, причем неважно, речь идет о маленьком стартапе или большой корпорации. Но чем больше автор исследовала вопросы роста в компаниях, тем больше понимала, что проблема не в самом вызове, а в том, как к нему относятся руководители. Оказывается, обеспечить рост проще, чем может показаться на первый взгляд. В этой книге описано 10 путей, которые может выбрать для себя организация.

Ловушка решения

Бизнес всегда испытывает давление: ему необходимо расти. Такова природа капитализма, иначе компании не удастся удержаться на плаву. Рост бизнеса и комфорт редко существуют одновременно. Так что же делать руководителям? Где им взять потенциал для следующих 10% роста? Автор пришла к выводу, что зачастую топ-менеджеры ищут единственно правильное решение, которое часто основывается на предыдущем успехе. Но на самом деле одного решения недостаточно, если вы не хотите попасть в ловушку предыдущего успеха.

Автор предлагает 10 путей роста, которые актуальны для любого бизнеса. Некоторые из них могут показаться очевидными – это так и есть. Они сформированы на основе резюме многочисленных трудов, связанных с ростом бизнеса и объединенных с новыми концепциями продаж и маркетинга.

Путь 1. Клиентский опыт

Исследования показывают, что для более 70% пользователей клиентские обзоры – фактор номер один для решения о выборе между разными брендами и продуктами. Поэтому этот путь роста необходим. Хорошо известный факт – клиент делится негативным опытом в разы активнее, нежели позитивным.

Обещание бренда – это то, что вы говорите о своей компании; клиентский опыт – это прямая причина того, что пользователи говорят о компании после взаимодействия с продуктами, сотрудниками, маркетингом и продажами.

В мире социальных медиа, смартфонов и интернета ставка на клиентский опыт возросла на порядки. И это касается как B2C-, так и B2B-брендов. Более того, сегодня все больше компаний называют себя B2E (business to everyone – бизнес для каждого), чтобы уйти от стереотипного разделения на B2B и B2C и сосредоточиться на главном – клиенте как таковом.

Путь «клиентский опыт» нужно начинать с ответа на вопрос: кто наш клиент? Это всегда сложно, потому что обычно компании дают размытый ответ. И клиент – необязательно тот, кто платит за ваш товар.

Клиентский опыт – это не просто один из путей, а фундамент для других возможных путей роста. Это ядро роста компании. Этот путь требует самых больших усилий со стороны бизнеса, ведь для формирования клиентского опыта каждый сотрудник должен понимать и реализовывать свою роль в предоставлении ценности потребителю.

Выбор пути клиентского опыта как двигателя роста доказал свою эффективность в таких компаниях, как Zappos, Virgin Airlines, Starbucks и многих других. Один из самых поразительных примеров изменения потребительского опыта – это розница. Достаточно



Нужно избавиться от заблуждения о том, что клиент компании – это всегда тот, кто платит деньги

Пять основных мыслей

1 Зачастую, пытаясь обеспечить компании рост, топ-менеджеры ищут единственное правильное решение, которое часто основывается на предыдущем успехе, – и попадают в ловушку.

2 Клиентский опыт – это не просто один из путей, а фундамент для других возможных путей роста компании.

3 Лучший момент для выбора самых масштабных путей роста – не критический период, а момент расцвета компании.

4 Выбирая свой способ роста, начинать нужно не с конкретных решений, а с понимания контекста – текущих социальных, культурных, экономических, рыночных условий.

5 Главное – не заикливаться на одном пути, а использовать их взаимоусиливающую комбинацию.

посмотреть, как изменились магазины за последние десять лет и как зарекомендовал себя меньший формат торговых точек и более сфокусированная ставка на получение опыта, чтобы убедиться в правильности этого пути.

Одна из компаний, которая весьма преуспела на этом рынке, – сеть магазинов косметики Sephora. Эта организация была одной из первых, кто организовал торговые точки не по брендам, а по видам продукции. Она была пионером в запуске интернет-платформы, мобильных приложений, программы лояльности, основанной на big data, в индивидуализированном маркетинге. В итоге она получила персонализированный потребительский опыт, за что клиенты готовы платить больше.

Магазины Sephora – это не просто точки продажи товаров, а пространство для сообщества, где каждый может узнать о продуктах, попробовать их и поиграть с ними. Такой подход – вместе с другими путями роста – позволил компании открыть 100 новых магазинов в разных уголках мира в 2016 году.

Клиентский опыт – это не тот путь, который можно сначала выбрать, а затем отказаться от него. Он должен быть философией, встроенной в ДНК компании. Использовать клиент-центрированный подход к обеспечению роста означает сделать всю организацию одержимой клиентами. Но что еще важнее, этот путь нужно использовать в комбинации с другими путями роста.

Путь 2. Углубление клиентской базы

Привлечение нового клиента обходится в 6–7 раз дороже, чем сохранение существующего. Вероятность продажи существующему клиенту – 60–70%, а новому – 5%. При этом компании практически в каждой сфере испытывают трудности с привлечением новых клиентов, особенно если бизнес не обладает большими маркетинговыми бюджетами.

Такой показатель, как стоимость привлечения клиента, становится все более актуальным для бизнес-моделирования. Но к нему сто-

ит добавить еще как минимум один – ценность жизненного пути клиента. Часто руководители слишком сфокусированы на расширении базы клиентов. Но привлечь клиента – это еще не означает, что он станет постоянным. Исследования показывают, что 60–80% довольных новых клиентов не возвращаются. Нужно углубление сотрудничества с существующими клиентами: апселлинг, кросс-селлинг, программы лояльности и другие инструменты. Иначе компания как минимум недополучит потенциальную прибыль.

Углубление клиентской базы, пожалуй, самый беспроектный и наименее рискованный из десяти путей роста, поскольку он под-

Каждый сотрудник должен понимать и реализовывать свою роль в предоставлении ценности потребителю

разумевает работу с уже существующими клиентами. Конечно, это не означает, что нужно заниматься только этим.

Для эффективной работы в этом направлении нужны две главные составляющие: достаточный объем данных и клиенты. Часто руководители забывают о важности первого элемента – данных. Их нужно много, и потребуются технологии для их анализа, например CRM. Нужно знать каждого клиента, его привычки, какие продукты он не покупает, но может покупать и т.д. И главное – иметь возможность делиться данными с теми отделами и сотрудниками, которые должны ими пользоваться для увеличения продаж.

Главная задача этого пути – не сделать привлечение клиента холостым ходом для компании, а максимизировать прибыльность от взаимодействия с каждым клиентом.

Один из энциклопедических примеров углубления существующей базы клиентов – компания Red Bull, особенно ее первые годы

Клиенты готовы платить больше за персонализированный потребительский опыт

на рынке Австрии. Она выстроила известный бренд, завоевала сверхлояльность клиентов и поэтому получила основу для быстрого выхода на новые рынки. Red Bull никогда не продавала продукт – она продает стиль жизни, который «придает крылья», и доносит эту мысль своим клиентам красочными нетривиальными способами (будь то поддержка экстремальных видов спорта или комические прыжки с самодельными аппаратами в воду).

Red Bull создала новую категорию на рынке напитков. Бурный рост компании пропустили Pepsi, Coca Cola и другие крупные игроки. Поэтому и сегодня никто не может догнать лидера: Red Bull владеет 60% рынка энергетических напитков в США.

Путь 3. Расширение рынка

Расширение рынка – это путь выведения существующего продукта на новый рынок. Это не о выходе полностью нового продукта на новые рынки. Речь идет о привлечении новых клиентов на новой территории или в других

его возможно добиться, не меняя товар кардинально.

Расширение рынка логично следует за усилиями предыдущего пути – расширения клиентской базы. Этот этап более рискованный, поскольку речь идет о контексте нового рынка, где всегда есть подводные камни и неопределенность.

Путь 4. Расширение продукта

Исследования показали, что 50% существующих клиентов, скорее всего, попробуют новый продукт компании и что они тратят на 31% больше, чем новые клиенты. 60% покупателей с доступом к интернету предпочитают покупать новые товары известных брендов, а не переключаться на новый бренд.

Новый продукт – это не обязательно результат долгих исследований и лабораторных испытаний. Главное – это предоставление новой ценности для клиента через удовлетворение персональной, социальной или бизнес-потребности. Новая и более значительная ценность – то, что стимулирует клиента возвращаться к компании, а бизнесу – расти. Если ценность продукта не увеличивается, то компания рискует потерять свои рыночные позиции.

В сегодняшнем деловом мире недостаточно просто сделать отличный продукт. Бизнесу, очевидно, нужно будет инвестировать в развитие и расширение продукта с точки зрения клиентского опыта. Если вы слишком сфокусированы на самом продукте, вас ждут проблемы.

Один из наглядных примеров использования пути расширения продукта – это американский производитель сельскохозяйственной техники John Deere. Компания уже на протяжении почти 200 лет развивает новые продукты, основываясь на многолетнем изучении потребностей фермеров. Ее дилеры всегда работали в близком сотрудничестве с фермерами, чтобы расширить возможности агрегатов и дополнительных аксессуаров. Как результат – компания на протяжении десятилетий удерживает лидерство на своем рынке.

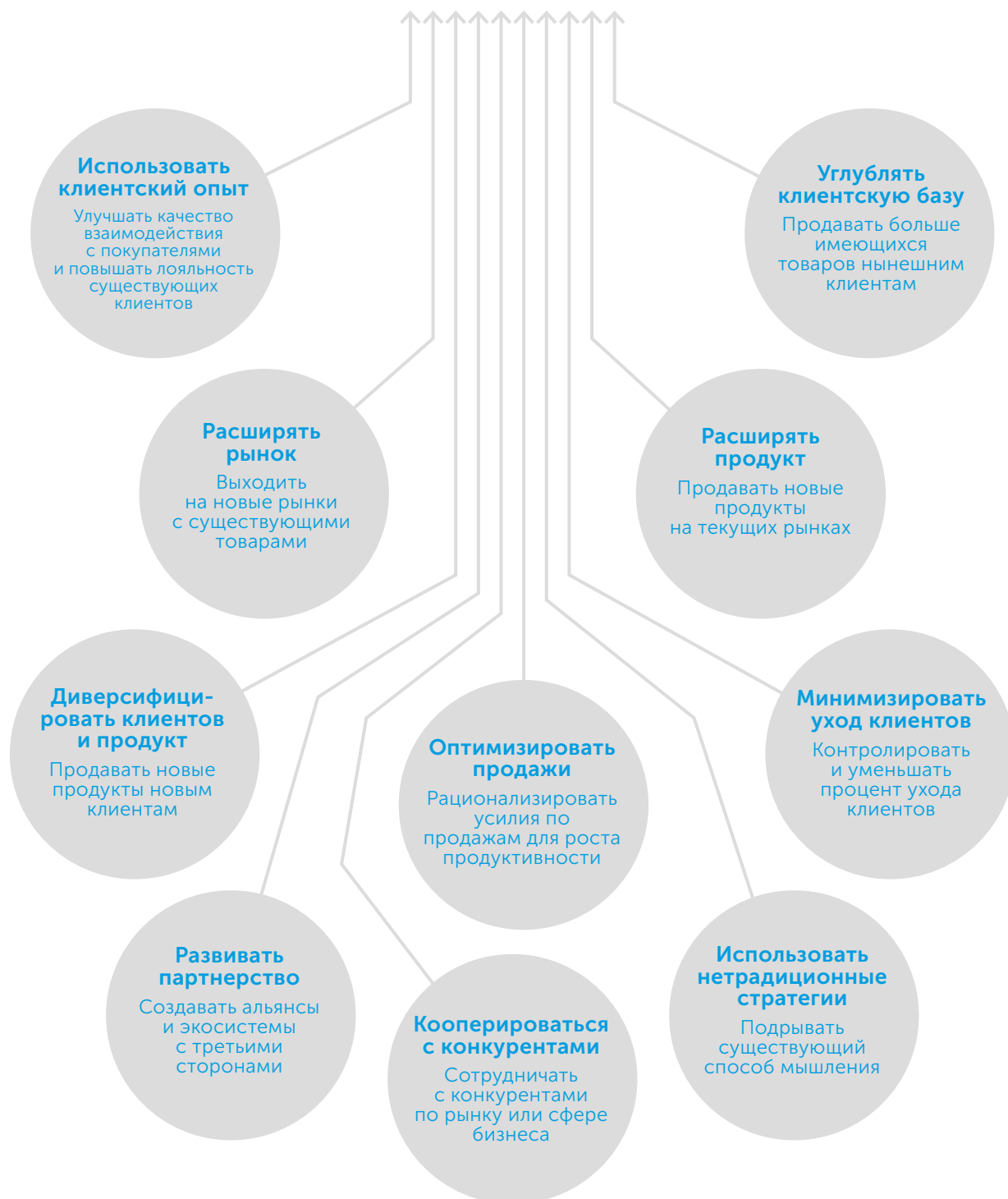
Это правда, что вывод нового продукта всегда связан с риском. Но в случае выбора

Сегодня недостаточно просто сделать отличный продукт. Его нужно развивать с точки зрения клиентского опыта

сегментах. Но ядро продукта остается тем же. И продукт должен быть понятен новому клиенту, иначе придется вкладывать большие инвестиции в маркетинг и рекламу для объяснения сути продукта.

Самые известные примеры успеха в истории – от General Electric до Facebook – обязаны способности бизнесов расти с помощью выхода на новые рынки. Это то, что дает дополнительный источник быстрого и масштабного роста и увеличивает клиентскую базу. И это-

10 путей роста бизнеса



Стоит задуматься

Где кроется потенциал для нестандартных путей роста в вашей сфере бизнеса?

1
Готова ли культура вашей организации к большим изменениям продуктов, рынков и предпочтений клиентов?

2
3
Когда вы запускаете большие изменения: на стадии расцвета или в критический момент для компании?

Следует сделать

1
Превратить сосредоточенность на клиентах в часть ДНК компании.

2
3
Регулярно пересматривать и изменять свою систему продаж.

Балансировать между текущими и долгосрочными целями продаж и уходить от ловушки рутины.

этого пути риск не слишком высок, главное – не отпугнуть существующих клиентов радикально новой услугой или товаром. Другими словами, нужно стараться оставаться близким к ядру продукта.

Путь 5. Диверсификация клиентов и продуктов

Этот путь означает полное переосмысление одновременно продукта, рынка и клиента, а не какие-то частичные изменения. Для такого смелого хода важна, во-первых, культура. Если вы собираетесь сделать этот шаг, стоит быть уверенным, что сотрудники потянут такой уровень изменений, другими словами, что они готовы к культуре инноваций. К тому же вы должны полноценно понимать рыночный контекст, в котором находится компания.

Конечно, столь радикальный разворот более рискованный, чем предыдущие пути роста. Понадобятся новые навыки и компетенции, особенно в маркетинге и продажах. Такого рода решения – настоящий вызов для компании, но одновременно это и возможность сорвать большой куш.

Выбирая этот путь роста, нужно четко понимать, что все предыдущие пути роста уже исчерпали весь свой потенциал. Ведь если нет, то лучше, дешевле и менее рискованно выбрать первые четыре пути роста.

Один из успешных примеров следования по этому пути – компания Walt Disney. Ядром организации при ее создании была анимация. Но сегодня предложение компании намного шире: оно включает тематические парки, живые представления, круизные линии, курорты, телевидение, ретейл... Все это – разные клиенты, рынки и продукты.

Конечно, лучший момент, чтобы воспользоваться таким путем роста, – не критический период, а момент расцвета компании. Тот момент, когда вы наиболее стойки к возможным промахам и ошибкам. К сожалению, многие компании начинают диверсифицировать продукт лишь тогда, когда встречаются с проблемами.

Путь 6. Оптимизация продаж

Как говорят, продажи являются последней милей – моментом истины для всей компании. Эта точка – кульминация всего пота и слез, которые вложены в продукт, его развитие, продвижение, связанные с ним тяжелые решения.

Автор делится кейсом из своей практики, когда она консультировала одну компанию по вопросу продаж. Оказалось, что менеджеры по продажам больше 50% времени тратили на действия, не относящиеся к продажам, такие как администрирование и т.д.

Руководителям не всегда хватает времени пересмотреть систему продаж, но это стоит де-

Руководитель должен быть сосредоточен одновременно на том, что продает бизнес, и на том, как это происходит

лать регулярно. Если очень упростить, то большинство компаний занимаются двумя вещами: производят продукты и продают их. Руководитель должен быть сосредоточен одновременно на том, что продает бизнес, и на том, как это происходит. А для этого нужно понимать, что именно, где, как и когда хотят покупать клиенты. Регулярное использование такой практики может существенно повысить продуктивность продаж без дополнительных ресурсов.

Множество компаний попадают в ловушку сконцентрированности на текущих продажах. Процесс продажи затягивает, уровень рутины увеличивается, и руководитель не балансирует краткосрочные цели продаж с долгосрочными. Но ему нужно фокусироваться не только на текущем квартале, но и на будущих кварталах и годах. Только в таком случае можно ощутимо оптимизировать продажи.

Одна из распространенных ошибок в развитии базы клиентов – недостаток данных

Диверсификацией клиентов и продуктов стоит заниматься не тогда, когда все уже плохо, а тогда, когда все еще хорошо

Оптимизация продаж – тот путь, на котором компания должна находиться постоянно. Не должно быть таких периодов, когда бизнес не держит фокус на увеличении эффективности продаж. Это так же критично, как и постоянный пересмотр финансовой деятельности. Именно так и делают успешные компании вроде Salesforce, Walmart и других.

Если подытожить, то оптимизация продаж – это максимизация результативности команды продавцов благодаря совершенствованию использования всех доступных ресурсов: системы, процессов, людей, технологий и капитала компании. Этот путь позволяет получить феноменальные результаты без увеличения штата продавцов.

Путь 7. Минимизация утечки клиентов

Исследования показывают, что увеличение удержания клиентов на 5% может увеличить прибыльность компании до 75%. Американские директора по маркетингу инвестировали две трети своих бюджетов в 2017–2018 годах в удержание и рост количества клиентов.

Проблема утечки клиентов особенно актуальна в том случае, если компания использует бизнес-модель подписки, когда клиент оплачивает регулярный взнос за пользование товаром или услугой. Если в этом случае фокусироваться только на росте клиентской базы, а не на жизненном цикле пользователя, это ведет к катастрофе.

Утечка клиентов неизбежна – это факт. Но главное – сделать ее минимальной и контролируемой, насколько это возможно. Такой подход дает еще одно важное преимущество – автоматическую сосредоточенность на долгосрочной стратегии бизнеса.

Путь 8. Развитие партнерства

Опросы показывают, что 65% топ-менеджеров видят дальнейший рост своих компаний как сотрудничество с другими игроками рынка. Сегодняшний контекст требует от компаний работать вместе намного теснее, чем раньше. Поэтому партнерство и становится

столь популярным сегодня, ведь это конкурентное преимущество.

Партнерство хорошо звучит как концепция, но на практике создает новый порядок проблем, сложностей и вызовов. Всегда есть риск, что оно может снизить маржинальность или уменьшить контроль над процессами. Но все же во многих случаях значительно эффективнее работать с партнерами, нежели начинать самому с нуля, особенно если речь идет о новых направлениях и рынках.

Одна из самых успешных компаний, активно использовавших сотрудничество, – это Apple. По логике win-win была создана музыкальная платформа iTunes, где пользователь может скачать любую песню за \$0,99. Или App Store – платформа приложений, на которой реализована мощнейшая партнерская бизнес-модель. Как результат – пользователь продукции Apple имеет доступ к 2,2 млн приложений.

Эффективное сотрудничество зависит от понимания, где создается ценность для клиента. Это и определяет, что именно каждая компания привносит в общее дело. Современному руководителю нужно помнить аксиому: обеспечить мощный рост в наши дни невозможно в одиночку.

Путь 9. Кооперация + конкуренция

Почему USB-вход есть на каждом компьютере, созданном каждым производителем? Или почему любые наушники можно подключить к любому музыкальному проигрывателю? Это примеры договоренности прямых конкурентов, от чего все получают выгоду. И это хорошая демонстрация того, как работает принцип «кооперация + конкуренция» (co-opetition).

Идея этого пути роста состоит в том, чтобы конкуренты искали способы для продуктивного сотрудничества в тех вопросах, решить которые они не могут по отдельности. Оказывается, иногда работа с прямыми конкурентами может быть более успешной, нежели традиционное партнерство. Самая распространенная форма реализации этого принципа – совместные исследовательские разработки и создание стандартов для отрасли.

Конкуренция + кооперация – это не игра с нулевым результатом; цель этого пути – создать синергию между конкурентами, чтобы увеличить пирог всего рынка. Если это происходит, выигрывает каждый.

Известный пример реализации такого подхода – компания Tesla, которая несколько лет назад открыла часть своих патентов для других производителей электромобилей. Опыт показал, что такая «филантропия» обернулась большим успехом – как для самой компании, так и для отрасли в целом. Конкуренция + кооперация – это действительно путь для роста в будущем.

Путь 10. Нетрадиционные стратегии

В вопросе роста бизнеса всегда есть место нетрадиционным стратегиям – шагу в неизвестность, где еще не наработано решений, но где первопроходцы могут получить большие преимущества.

Где находится потенциал для такого рода стратегий в наше время? Мир меняется, в том числе изменяется ментальность бизнеса и клиентов. Исследования показали, что в США больше половины менеджеров готовы работать за меньшую зарплату в тех компаниях, которые создают особенно позитивное социальное влияние. 88% респондентов ответили, что их работа более наполнена смыслом, если она позитивно влияет на социальные и экологические проблемы. А 64% людей не хотели бы работать в компании, у которой нет сильной корпоративной социальной ответственности.

Путь нетрадиционных стратегий – это то, как компании используют уникальные, нестандартные пути, чтобы увеличивать свое влияние на социальные изменения, тем самым обеспечив себе еще одну ступень роста.

Если продукт способен изменить мир, это чудесным образом отражается на команде, клиентах и, в конечном итоге, на росте бизнеса. У компании должна быть миссия, и не просто на бумаге или на сайте. Исследования по-

казали, что организации с миссией создают на 30% больше инноваций, а уровень лояльности сотрудников у них выше на 40%.

Комбинация путей

Десять путей роста – это управленческий набор алгоритмов, показывающих, как преуспеть в будущем. Но стоит помнить, что главное – не заикливаться на одном пути, а использовать их взаимоусиливающую комбинацию.

Еще одна важная деталь в работе с путями роста – начинать не с конкретных решений, а с понимания контекста: нынешних социальных и экономических условий, существующего портфолио продуктов, конкурентного ландшафта и корпоративной культуры. Лишь после этого стоит переходить к комбинации путей роста. Нужен целостный подход к поиску правильного пути в правильном рыночном контексте, в пра-

Если продукт способен изменить мир, это чудесным образом отражается на команде, клиентах и, в конечном итоге, на росте бизнеса

вильной комбинации и последовательности. Это создает мультипликативный эффект, значительно более мощный, нежели тот, что может обеспечить сосредоточение на одном или двух усилиях по отдельности.

Запускать изменения нужно не тогда, когда проблемы на виду. Лучший момент для продуктивных изменений присутствует тогда, когда в компании все хорошо и многие вокруг говорят: «Зачем менять то, что и так хорошо работает?» Если управленец слышит такую фразу, значит, пришло время для нового витка развития ●●