

IQ росту

Як приймати важливі рішення в бізнесі



Бестселер за версією
The Wall Street Journal

Книгу рекомендує всесвітньо відомий
експерт з управління Том Пітерс

Маркетинг-гуру Сет Годін вважає,
що ця книга здатна допомогти якісно
трансформувати організацію

Тіффані Бова – євангеліст з глобального росту та інновацій у компанії Salesforce. За останні двадцять років керувала підрозділами, що генерують дохід, в різних компаніях – від стартапів до гігантів зі списку Fortune 500. Десять років працювала в компанії Gartner, що є всесвітнім лідером у сфері ІТ-досліджень і аналітики. Як провідний аналітик Gartner, допомагала збільшити частки ринку та прибутковість великим компаніям: Microsoft, Cisco, Hewlett-Packard, IBM, Oracle, SAP, AT&T, Delta і іншим.

Основна ідея

Мабуть, найскладніший виклик для керівника – забезпечити зростання бізнесу, причому неважливо, йдеться про маленький стартап або велику корпорацію. Але чим більше автор досліджувала це питання в компаніях, тим більше розуміла, що проблема не в самому виклику, а в тому, як до нього ставляться керівники. Виявляється, забезпечити зростання простіше, ніж може здатися на перший погляд. У цій книзі описано 10 шляхів, які може обрати для себе організація.

Пастка рішення

Бізнес завжди зазнає тиску: йому необхідно зростати. Такою є природа капіталізму, інакше компанії не вдасться утриматися на плаву. Зростання бізнесу та комфорт дуже рідко існують одночасно. Так що ж робити керівникам? Де їм брати потенціал для наступних 10% зростання? Автор дійшла висновку, що найчастіше топ-менеджери шукають єдине правильне рішення, яке нерідко ґрунтується на попередньому успіху. Але насправді одного рішення недостатньо, якщо ви не хочете потрапити в пастку попереднього успіху.

Автор пропонує 10 шляхів зростання, які актуальні для будь-якого бізнесу. Деякі з них можуть здатися очевидними – це так і є. Вони сформовані на основі резюме численних праць, пов'язаних зі зростанням бізнесу й об'єднаних з новими концепціями продажу й маркетингу.

Шлях 1. Клієнтський досвід

Дослідження показують, що для більш ніж 70% користувачів клієнтські огляди – фактор номер один для рішення про вибір між різними брендами та продуктами. Тому цей шлях зростання необхідний. Добре відомий факт – клієнт ділиться негативним досвідом у рази активніше, ніж позитивним.

Обіцянка бренду – це те, що ви говорите про свою компанію; клієнтський досвід – це пряма причина того, що користувачі говорять про компанію після взаємодії з продуктами, працівниками, маркетингом і продажем.

У світі соціальних медіа, смартфонів та інтернету ставка на клієнтський досвід зростає на порядки. І це стосується як B2C-, так і B2B-брендів. Сьогодні усе більше компаній називають себе B2E (business to everyone – бізнес для кожного), щоб відійти від стереотипного поділу на B2B і B2C і зосередитися на головному – клієнті як такому.

Шлях «клієнтський досвід» потрібно починати з відповіді на запитання: хто наш клієнт? Це завжди складно, тому що зазвичай компанії дають розмиті відповіді. І клієнт – не обов'язково той, хто платить за ваш товар.

Клієнтський досвід – це не просто один зі шляхів, а фундамент для інших можливих шляхів зростання. Це ядро росту компанії. Цей шлях вимагає найбільших зусиль з боку бізнесу, адже для формування клієнтського досвіду кожен працівник повинен розуміти й реалізовувати свою роль у наданні цінності споживачу.

Вибір шляху клієнтського досвіду як двигуна зростання довів свою ефективність у таких компаніях, як Zappos, Virgin Airlines, Starbucks і багатьох інших. Один з вражаючих прикладів зміни споживчого досвіду – це роздріб. Досить подивитися, як змінилися ма-



Потрібно позбутися думки про те, що клієнт компанії – це завжди той, хто платить гроші

П'ять основних думок

1 Найчастіше, намагаючись забезпечити компанії зростання, топ-менеджери шукають єдиний правильний розв'язок, який часто ґрунтується на попередньому успіху, – і потрапляють у пастку.

2 Клієнтський досвід – це не просто один зі шляхів, а фундамент для інших можливих шляхів росту компанії.

3 Кращий момент для вибору наймасштабніших шляхів росту – не критичний період, а момент розквіту компанії.

4 Вибираючи свій спосіб зростання, починати потрібно не з конкретних рішень, а з розуміння контексту – поточних соціальних, культурних, економічних, ринкових умов.

5 Головне – не зациклюватися на одному шляху, а використовувати комбінацію шляхів, що посилюють один одного.

газини за останні десять років і як зарекомендував себе менший формат торговельних точок і більш сфокусована ставка на отримання досвіду, щоб переконатися в правильності цього шляху.

Одна з компаній, яка досягла значних успіхів на цьому ринку – мережа магазинів косметики Sephora. Ця організація була однією з перших, хто організував торговельні точки не за брендами, а за видами продукції. Вона була піонером у запуску інтернет-платформи, мобільних додатків, програми лояльності, заснованої на big data, в індивідуалізованому маркетингу. У результаті вона одержала персоналізований споживчий досвід, за що клієнти готові платити більше.

Магазини Sephora – це не просто точки продажу товарів, а простір для спільноти, де кожен може довідатися про продукти, спробувати їх і погратися з ними. Такий підхід – разом з іншими шляхами росту – дозволив компанії відкрити 100 нових магазинів у різних куточках світу в 2016 році.

Клієнтський досвід – це не той шлях, який можна спочатку вибрати, а потім відмовитися від нього. Він повинен бути філософією, вбудованою в ДНК компанії. Використовувати клієнт-центрований підхід до забезпечення зростання означає зробити всю організацію одержимою клієнтами. Але що ще важливіше, цей шлях потрібно використовувати в комбінації з іншими шляхами росту.

Шлях 2. Поглиблення клієнтської бази

Залучення нового клієнта коштує в 6–7 разів дорожче, аніж утримання наявного. Імовірність продажу наявному клієнту – 60–70%, а новому – 5%. При цьому компанії практично в кожній сфері зазнають труднощів із залученням нових клієнтів, особливо якщо бізнес не має великих маркетингових бюджетів.

Такий показник, як вартість залучення клієнта, стає все більш актуальним для

бізнес-моделювання. Але до нього варто додати ще як мінімум один – цінність життєвого шляху клієнта. Часто керівники занадто сфокусовані на розширенні бази клієнтів. Але залучити клієнта – це ще не означає, що він стане постійним. Дослідження показують, що 60–80% задоволених нових клієнтів не повертаються. Потрібне поглиблення співробітництва з наявними клієнтами: апселлінг, крос-селлінг, програми лояльності та інші інструменти. Інакше компанія як мінімум недоотримає потенційний прибуток.

Поглиблення клієнтської бази, мабуть, найбільш безпрограшний і найменш ризикований з десяти шляхів росту, оскільки він передбачає роботу з уже існуючими

Кожен працівник повинен розуміти і реалізовувати свою роль у наданні цінності споживачу

клієнтами. Звичайно, це не означає, що потрібно займатися тільки цим.

Для ефективної роботи в цьому напрямку потрібні дві головні складові: достатній обсяг даних і клієнти. Часто керівники забувають про важливість першого елемента – даних. Їх потрібно багато, і будуть необхідні технології для їх аналізу, наприклад, CRM. Потрібно знати кожного клієнта, його звички, які продукти він не купує, але може купувати тощо. І головне – мати можливість ділитися даними з тими відділами й працівниками, які повинні ними користуватися для збільшення продажу.

Головне завдання цього шляху – не зробити залучення клієнта «холостим ходом» для компанії, а максимізувати прибутковість від взаємодії з кожним клієнтом.

Один з енциклопедичних прикладів поглиблення існуючої бази клієнтів – компанія Red Bull, особливо її перші роки на ринку Австрії. Вона вибудувала відомий бренд, завоювала надлояльність клієнтів і тому одер-

Клієнти готові платити більше за персоналізований досвід

жала основу для швидкого виходу на нові ринки. Red Bull ніколи не продавала продукт – вона продає стиль життя, який «надає крила», і доносить цю думку своїм клієнтам барвистими нетривіальними способами (чи то підтримка екстремальних видів спорту, чи комічні стрибки із саморобними апаратами у воду).

Red Bull створила нову категорію на ринку напоїв. Бурхливе зростання компанії пропустили Pepsi, Coca-Cola та інші великі гравці. Тому й сьогодні ніхто не може наздогнати лідера: Red Bull володіє 60% ринку енергетичних напоїв у США.

Шлях 3. Розширення ринку

Розширення ринку – це шлях виведення існуючого продукту на новий ринок. Це не про вихід повністю нового продукту на нові ринки. Йдеться про залучення нових клієнтів на новій території або в інших сегментах. Але ядро продукту залишається тим самим.

Сьогодні недостатньо просто створити відмінний продукт. Його потрібно розвивати з точки зору клієнтського досвіду

І продукт повинен бути зрозумілий новому клієнту, інакше слід буде вкладати більші інвестиції в маркетинг і рекламу для пояснення сутності продукту.

Найвідоміші приклади успіху в історії – від General Electric до Facebook – завдячують здатності бізнесів зростати за допомогою виходу на нові ринки. Це те, що надає додаткове джерело швидкого та масштабного росту й збільшує клієнтську базу. І цього можливо досягти, не змінюючи товар кардинально.

Розширення ринку логічно слідує за зусиллями попереднього шляху – розширенням клієнтської бази. Цей етап більш ризикований, оскільки йдеться про контекст нового ринку, де завжди є підводні камені й невизначеність.

Шлях 4. Розширення продукту

Дослідження показали, що 50% існуючих клієнтів, найімовірніше, спробують новий продукт компанії, та що вони витрачають на 31% більше, ніж нові клієнти. 60% покупців з доступом до інтернету воліють купувати нові товари відомих брендів, а не переключатися на новий бренд.

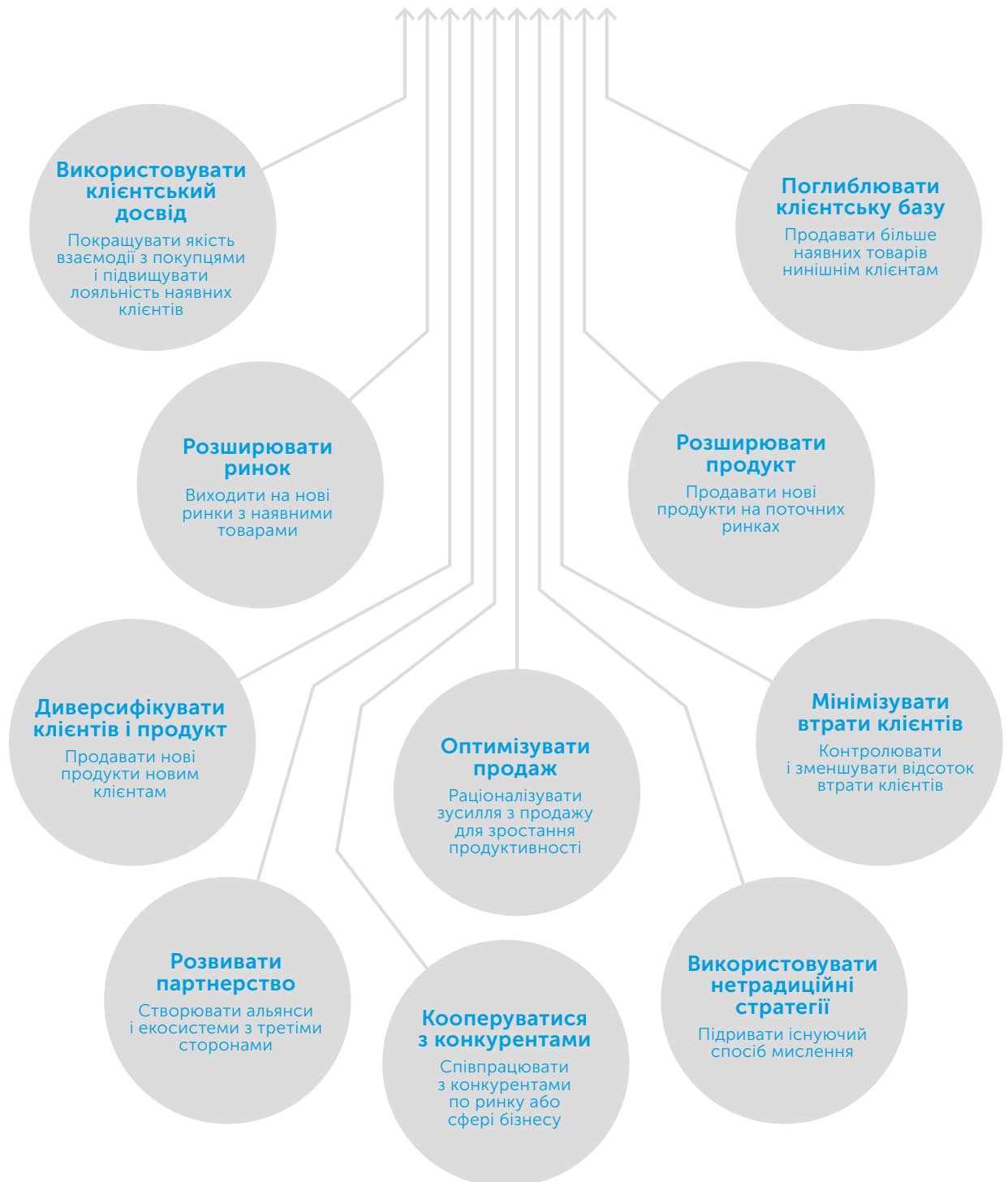
Новий продукт – це не обов'язково результат довгих досліджень і лабораторних випробувань. Головне – це надання нової цінності для клієнта через задоволення персональної, соціальної або бізнес-потреби. Нова й більш значна цінність – те, що стимулює клієнта повертатися до компанії, а бізнесу – зростати. Якщо цінність продукту не збільшується, то організація ризикує втратити свої ринкові позиції.

У сьогоднішньому діловому світі недостатньо просто створити відмінний продукт. Бізнесу, вочевидь, потрібно буде інвестувати в розвиток і розширення продукту з точки зору клієнтського досвіду. Якщо ви занадто сфокусовані на самому продукті, на вас чекають проблеми.

Один з наочних прикладів використання шляху розширення продукту – це американський виробник сільськогосподарської техніки John Deere. Компанія вже протягом майже 200 років розвиває нові продукти, ґрунтуючись на багаторічному дослідженні потреб фермерів. Її дилери завжди працювали в тісному співробітництві з фермерами, щоб розширити можливості агрегатів і додаткових аксесуарів. Як результат – компанія протягом десятиліть утримує лідерство на своєму ринку.

Це правда, що виведення нового продукту завжди пов'язане з ризиком. Але у випадку

10 шляхів зростання бізнесу



Варто замислитися

Де криється потенціал для нестандартних шляхів зростання у вашій сфері бізнесу?

1

2

Чи готова культура вашої організації до великих змін продуктів, ринків і переваг клієнтів?

Коли ви запускаєте великі зміни: на стадії розквіту або в критичний момент для компанії?

3

Варто зробити

Перетворити зосередженість на клієнтах на частину ДНК компанії.

1

Регулярно переглядати та змінювати свою систему продажу.

2

Балансувати між поточним і довгостроковим горизонтом продажу.

3

ку вибору цього шляху ризик не надто високий, головне – не відлякати наявних клієнтів радикально новою послугою або товаром. Інакше кажучи, потрібно намагатися залишатися близьким до ядра продукту.

Шлях 5. Диверсифікація клієнтів і продуктів

Цей шлях означає повне переосмислення одночасно продукту, ринку та клієнта, а не якісь часткові зміни. Для такого сміливого кроку важлива, по-перше, культура. Якщо ви збираєтеся зробити цей крок, слід бути певним, що працівники витримають такий рівень змін, інакше кажучи, що вони готові до культури інновацій. До того ж ви повинні повноцінно розуміти ринковий контекст, у якого перебуває компанія.

Звичайно, настільки радикальний розворот більш ризикований, ніж попередні шляхи зростання. Знадобляться нові навички й компетенції, особливо в маркетингу й продажі. Такого роду рішення – справжній виклик для компанії, але одночасно це й можливість зірвати великий куш.

Вибираючи цей шлях зростання, потрібно чітко розуміти, що всі попередні шляхи вже вичерпали весь свій потенціал. Адже якщо ні, то краще, дешевше й менш ризиковано вибрати перші чотири шляхи зростання.

Один з успішних прикладів реалізації цього шляху – компанія Walt Disney. Ядром організації при її створенні була анімація. Але сьогодні пропозиція компанії набагато ширша: вона включає тематичні парки, живі вистави, круїзні лінії, курорти, телебачення, роздріб... Усе це – різні клієнти, ринки й продукти.

Звичайно, найкращий момент, щоб скористатися таким шляхом зростання, – не критичний період, а момент розквіту компанії. Той момент, коли ви найстійкіші до можливих промахів і помилок. На жаль, багато компаній починають диверсифікувати продукт лише тоді, коли стикаються з проблемами.

Шлях 6. Оптимізація продажу

Кажуть, що продаж є останньою мислею – моментом істини для всієї компанії. Ця точка – кульмінація всього поту та сліз, які вкладені в продукт, його розвиток, просування, пов'язані з ним важкі рішення.

Автор ділиться кейсом зі своєї практики, коли вона консультувала компанію щодо продажу. Виявилось, що менеджери з продажу більше 50% часу витрачали на дії, що не стосуються продажу, такі як адміністрування тощо.

Керівникам не завжди вистачає часу, щоб переглянути систему продажу, але це варто робити регулярно. Якщо дуже спростити, то більшість компаній займаються двома ре-

Керівник повинен одночасно зосереджуватись на тому, що продає бізнес, і на тому, як це відбувається

чами: виробляють продукти та продають їх. Керівник повинен бути зосереджений одночасно на тому, що продає бізнес, і на тому, як це відбувається. А для цього потрібно розуміти, що саме, де, як і коли прагнуть купувати клієнти. Регулярне використання такої практики може суттєво підвищити продуктивність продажу без залучення додаткових ресурсів.

Безліч компаній попадають у пастку сконцентрованості на поточному продажі. Процес продажу затягує, рівень рутини збільшується, і керівник не балансує короткострокові цілі продажу з довгостроковими. Але йому потрібно фокусуватися не лише на поточному кварталі, але й на майбутніх кварталах і роках. Тільки в такому випадку можна відчутно оптимізувати продаж.

Одна з поширених помилок у розвитку бази клієнтів – нестача даних

Диверсифікацію клієнтів і продуктів варто займатися не тоді, коли все вже погано, а тоді, коли все ще добре

Оптимізація продажу – той шлях, на якому компанія повинна перебувати постійно. Не повинно бути таких періодів, коли бізнес не тримає фокус на збільшенні ефективності продажу. Це так само критично, як і постійний перегляд фінансової діяльності. Саме так і роблять успішні компанії, як наприклад, Salesforce, Walmart та інші.

Якщо підсумувати, то оптимізація продажу – це максимізація результативності команди продавців завдяки вдосконаленню використання всіх доступних ресурсів: системи, процесів, людей, технологій і капіталу компанії. Цей шлях дозволяє одержати феноменальні результати без збільшення штату продавців.

Шлях 7. Мінімізація відтоку клієнтів

Дослідження показують, що збільшення утримання клієнтів на 5% може збільшити прибутковість компанії до 75%. Американські директори з маркетингу інвестували дві третини своїх бюджетів у 2017-2018 роках в утримання клієнтів та збільшення їхньої кількості.

Проблема відтоку клієнтів особливо актуальна в тому випадку, якщо компанія використовує бізнес-модель підписки, коли клієнт сплачує регулярний внесок за користування товаром або послугою. Якщо в цьому випадку фокусуватися тільки на збільшенні клієнтської бази, а не на життєвому циклі користувача, це призведе до катастрофи.

Відтік клієнтів неминучий – це факт. Але головне – зробити його мінімальним та контрольованим, наскільки це можливо. Такий підхід забезпечує ще одну важливу перевагу – автоматичну зосередженість на довгостроковій стратегії бізнесу.

Шлях 8. Розвиток партнерства

Опитування показують, що 65% топ-менеджерів бачать подальше зростання своїх компаній як співпрацю з іншими гравцями ринку. Сьогоднішній контекст вимагає від компаній взаємодіяти разом набагато

тісніше, ніж раніше. Тому партнерство й стає настільки популярним сьогодні, адже це є конкурентною перевагою.

Партнерство гарно звучить як концепція, але на практиці створює новий порядок проблем, труднощів і викликів. Завжди є ризик, що воно може знизити маржинальність або зменшити контроль над процесами. Але все-таки в багатьох випадках значно ефективніше працювати з партнерами, ніж починати самому з нуля, особливо якщо йдеться про нові напрямки та ринки.

Одна з найуспішніших компаній, що активно використовує співпрацю, – це Apple. За логікою win-win була створена музична платформа iTunes, де користувач може завантажити будь-яку пісню за \$0,99. Або App Store – платформа додатків, де реалізована найпотужніша партнерська бізнес-модель. Як результат – користувач продукції Apple має доступ до 2,2 млн додатків.

Ефективна співпраця залежить від розуміння, де створюється цінність для клієнта. Це й визначає, що саме кожна компанія привносить у спільну справу. Сучасному керівнику потрібно пам'ятати аксіому: забезпечити потужне зростання у наші дні неможливо поодиночі.

Шлях 9. Кооперація + конкуренція

Чому USB-порт є в кожному комп'ютері, створеному кожним виробником? Або чому будь-які навушники можна підключити до будь-якого музичного програвача? Це приклади домовленості прямих конкурентів, від чого всі отримують вигоду. І це гарна демонстрація того, як працює принцип «кооперація + конкуренція» (co-opetition).

Ідея цього шляху зростання полягає в тому, щоб конкуренти шукали способи для продуктивної співпраці з тих питань, вирішити які вони не можуть поодиночі. Виявляється, іноді робота із прямими конкурентами може бути успішнішою, ніж традиційне партнерство. Найпоширеніша форма реалізації цього принципу – спільні дослідницькі розробки та створення стандартів для сфери бізнесу.

Конкуренція + кооперація – це не гра з нульовим результатом; мета цього шляху – створити синергію між конкурентами, щоб збільшити «пиріг» усього ринку. Якщо це відбувається, виграє кожен.

Відомий приклад реалізації такого підходу – компанія Tesla, яка кілька років тому відкрила частину своїх патентів для інших виробників електромобілів. Досвід показав, що така «філантропія» обернулася великим успіхом – як для самої компанії, так і для сфери в цілому. Конкуренція + кооперація – це дійсно шлях зростання майбутнього.

Шлях 10. Нетрадиційні стратегії

У питанні зростання бізнесу завжди є місце нетрадиційним стратегіям – кроку в невідомість, де ще не напрацьовані рішення, але де першопрохідці можуть одержати великі переваги.

Де знаходиться потенціал для такого роду стратегій у наш час? Світ змінюється, у тому числі змінюється ментальність бізнесу та клієнтів. Дослідження показали, що в США більше половини менеджерів готові працювати за меншу зарплату в тих компаніях, які створюють особливо позитивний соціальний вплив. 88% респондентів відповіли, що їхня робота більше сповнена сенсом, якщо вона позитивно впливає на соціальні й екологічні проблеми. А 64% людей не хотіли б працювати в компанії, у якій немає сильної корпоративної соціальної відповідальності.

Шлях нетрадиційних стратегій – це те, як компанії використовують унікальні, нестандартні шляхи, щоб збільшувати свій вплив на соціальні зміни, тим самим забезпечивши собі ще один ступінь зростання.

Якщо продукт здатен змінити світ, це магічним чином відображається на команді, клієнтах і, зрештою, на зростанні бізнесу. У компанії повинна бути місія, і не просто

на папері або на сайті. Дослідження показали, що організації з місією створюють на 30% більше інновацій, а рівень лояльності працівників у них вищий на 40%.

Комбінація шляхів

Десять шляхів зростання – це управлінський набір алгоритмів, що показують, як досягти успіху в майбутньому. Але варто пам'ятати, що головне – не зациклюватися на одному шляху, а використовувати їх взаємно посилюючу комбінацію.

Ще одна важлива деталь у роботі зі шляхами зростання – починати не з конкретних рішень, а з розуміння контексту: нинішніх соціальних і економічних умов, що існує портфоліо продуктів, конкурентного ландшафту та корпоративної культури. Лише після цього варто переходити до комбінації шляхів росту. Потрібен цілісний підхід до по-

Якщо продукт здатен змінити світ, це знаходить відображення у команді, клієнтах і, в кінцевому підсумку, зростанні бізнесу

шуку правильного шляху в правильному ринковому контексті, у правильній комбінації та послідовності. Це створює мультиплікативний ефект, значно могутніший, ніж той, що може забезпечити зосередження на одному або двох зусиллях окремо.

Запускати зміни потрібно не тоді, коли проблеми на виду. Кращий момент для продуктивних змін присутній тоді, коли в компанії все добре та навколо багато говорять: «Навіщо міняти те, що й так добре працює?» Якщо керівник чує таку фразу, значить, настав час для нового витка розвитку ●●