СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ИНОЙ ПУТЬ К РОСТУ 10

Глава 1. Кризис роста 12
- На издыхании 14
- Кризис роста и человеческие ресурсы 18
- Великий рубеж 22
- Инновация спроса 22

Глава 2. Преодоление кризиса: Cardinal Health 26
- Трудности сбыта 26
- Определение самых значимых проблем потребителя 28
- Следование за таблеткой 29
- Рост по краю усиливает рост по центру 33
- Иной путь роста. Услуги для хирургии 34
- Идентификация возможностей на входе 36
- Создание активов 40
- Как рост создает рост 41
- Непройденные пути 43
- Рост без остановки 45

Глава 3. Инновация спроса: первая половина успеха 46
- Спрос следующего поколения 46
- Идентификация спроса следующего поколения 47
- Сила спроса следующего поколения 48
- Взгляд на потребителя через призму экономики 52
- Переориентация клиента 53
- И у клиентов есть потребности 53
- Как сделать инновацию спроса прибыльной 54

Глава 4. Скрытые активы: как из хорошей возможности сделать грандиозную ... 56
Провал «предложения решений» ... 56
Скрытые активы — недостающая деталь пазла ... 57
Сила скрытых активов ... 58
Виды скрытых активов ... 63
Необходимые, но недостаточные условия: выстраивание системы активов ... 68
Овладение новой дисциплиной инновации спроса ... 68

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ИННОВАТОРЫ СПРОСА ... 72

Глава 5. «Результат с большими цифрами слишком велик для нас»: GM OnStar ... 74
Слишком большая для роста? ... 74
Я и моя машина ... 76
Электронные горизонты ... 77
Новый вид бизнеса ... 79
Заглохнувший двигатель ... 79
На распутье ... 82
Прорыв ... 84
Как справиться с ростом ... 88
Победа на первом этапе ... 88
Грядущие трудности ... 89
Как измерить успех OnStar ... 91
Перенимание тактики OnStar ... 92

Глава 6. «Если вы не разговариваете с покупателем, это делает кто-то другой»: Clarke American ... 93
Грядущая буря ... 93
Как избежать ловушки ключевой компетенции ... 95
Новый взгляд на рынок ... 98
Удержать клиентов и сделать их счастливыми ... 100
Голос потребителя ... 102
Дисциплинированная инновация ... 107
Вырывая страницу из настольной книги Clarke American ... 109

Глава 7. «Наше самое большое «Вау!»: John Deere Landscapes ... 111
Обслуживание «тех, кто работает и обрабатывает землю» ... 111
В поисках решения ... 113
Авторитет среди потребителей, выраженный в долларах ... 116
Зеленый свет ... 117
Шаги по созданию бизнеса ... 118

«Возьму в любое время» ... 120
Другая сторона кредита ... 122
Переговоры об отношениях с дилерами ... 124
Что впереди? ... 125
Вырывая страницу из настольной книги «Дир» ... 126

Глава 8. «От инновации к искусству»: Johnson Controls ... 128
Экстремальная ситуация ... 128
Новые рубежи ... 129
Тяжелые времена в Детройте ... 130
Превращение в японцев ... 132
К чертежной доске ... 134
Из противников в партнеры ... 136
Проверка, проверка ... 138
Создание фабрики идей ... 139
Возвращение GM ... 145
Следующая остановка — Будущее ... 146
Вырывая страницу из настольной книги Johnson Controls ... 149

Глава 9. «Клиентов не заботят наши исследования и разработки»: Air Liquide ... 150
Торговля воздухом ... 150
Старый порядок: хорош, пока существует ... 151
Пробуждающий звонок от клиентов ... 155
Поиск скрытой ценности в техническом ноу-хау ... 156
Открытие магического сундука ... 157
Управляйте моими процессами, пожалуйста ... 158
Предоставьте нам спокойствие ... 159
Расширение области возможностей ... 161
Развивающийся бизнес-набор ... 164
Вырывая страницу из настольной книги Air Liquide ... 165

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ВОПЛОЩЕНИЕ РОСТА В РЕАЛЬНОМ МИРЕ ... 166

Глава 10. Скрытые пассивы: другая сторона бухгалтерской книги ... 168
Новый рост — это трудно ... 168
Невидимый бухгалтерский баланс ... 168
Ступени и препятствия ... 174
Типы скрытых пассивов ... 175
Буйствующие антитела: культурные пассивы ... 176
Бремя доказательства: структурные пассивы ... 181
Разрешение на рост: внешние пассивы ... 185
Послание невидимого бухгалтерского баланса ... 187

Глава 11. Роль менеджера среднего звена: становясь катализатором роста ... 191
Рост — это ваша проблема ... 191
Менеджер среднего звена определяет исход ... 193
Расширение вашей зоны контроля ... 198
Следование по пути Кэти: возможности для менеджеров среднего звена ... 202

Глава 12. Работа менеджера высшего звена: создание операционной системы для роста ... 206
Основы: операционная эффективность ... 209
Источники: поручение нового роста на операционном уровне ... 211
Тысяча цветков: поддержка и последующее распространение нетипичных идей ... 213
Управление вовлеченностью: поддержка высокого уровня для инициатив роста ... 217
Форма и функции: структурирование бизнеса нового роста ... 223
Недостающие части: создание базы активов посредством приобретений и союзов ... 225
Предполетный контрольный список ... 227

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ВОЗМОЖНОСТИ НА РУБЕЖАХ РОСТА ... 231

Глава 13. Распознание экономики конечных покупателей: Progressive Insurance, DeWolfe Homeowner Services и Mobil Speedpass ... 232
Добро пожаловать в болото ... 233
Препятствия впереди ... 234
Скользкий, когда влажный ... 235
Лучшие из худших ... 236
Игра по-крупному ... 237
Трудности покупки дома ... 239
«Дао» роста ... 242

Глава 14. Затрагивая мягкую сторону потребителя: Virgin, Kodak и Intuit ... 247
Как Virgin ... 248
Молодые ... 250
В поисках ... 252
Продвигаясь с преимуществом ... 253
Проблема с фотографией ... 255
На бумагу ... 257
Разветвление ... 260
Большая картина ... 262

Глава 15. Информация повсюду: Tsutaya, Dassault Systemes и GE Medical Systems ... 264
Спящий гигант ... 264
Tsutaya: использование потребительских активов для роста продаж и создания новых потоков доходов ... 266
Системы Dassault Systemes: упаковка внутреннего программного обеспечения для внешних заказчиков ... 269
GE Medical Systems: капитализация информации о продукте ... 272
Можете ли вы превратить информацию в рост прибыли? ... 277

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ПРИСТУПАЯ К РАБОТЕ ... 278

Глава 16. Некоторые движения утром в понедельник ... 280
Что мы можем сделать прямо сейчас ... 280
Великолепная семерка ... 281
Краткосрочные шаги в действии ... 283
Применение краткосрочной тактики к вашему бизнесу ... 290

Глава 17. Создание вашего плана действий для роста ... 291
Где находится моя компания на кривой роста? ... 291
Насколько велик мой разрыв по росту? ... 293
Каким образом ваши инициативы вписываются в концепцию роста? ... 295
Каков ваш план действий для роста? ... 297
Вариации на тему ... 301
Серьезное испытание ... 302
Создание небольшого роста сегодня помогает избежать многих проблем завтра ... 305
Благодарность ... 306
Указатель ... 307

КЕЙСЫ К КНИГЕ КАК РАСТИ, КОГДА РЫНКИ НЕ РАСТУТ ... 315

Шаг 1. «Исследование покупателей» ... 317
Этап 1. Выявление любимого клиента. ... 317
Этап 2. Проведение глубинных интервью с любимыми клиентами ... 320
Этап 3. Проведение интервью с сотрудниками о клиентах ... 326

Шаг 2. «Анализ активов и пассивов» ... 328

Шаг 3. «Генерация идей в инновацию спроса» ... 332
Этап 1. Генерация идей на базе шаблона бизнес-модели ... 332

Шаг 4. «Диагностика компании» ... 338

Шаг 5. «Отбор инноваций» ... 340
Этап 1. Анализ идей и их оценка с точки зрения успеха реализации ... 340
Этап 2. Тестирование идей на покупателях ... 344

Шаг 6. «План действий» ... 348

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ИНОЙ

ПУТЬ К РОСТУ

ГЛАВА 1
Кризис роста

Данная книга посвящена теме роста бизнеса, особенно тому, как развивать бизнес в сложных условиях, с которыми большинство компаний сталкиваются на текущий момент и будут сталкиваться в ближайшие десятилетия.

Многие бизнесмены рассматривают послевоенные годы как золотой период монотонного, можно сказать, рефлексивного развития. Эта картина немного преувеличена, но в целом отображает реальность. Для большинства компаний быстро и стабильно увеличивать доходы и прибыль в те годы было значительно проще, чем сейчас. Многие известные компании были построены на модели, которая по прошествии времени кажется весьма простой: изобретите отличный продукт — запустите его — направьте все силы на то, чтобы продавать его, — выходите на международные рынки — поглощайте и объединяйтесь — снижайте издержки — если возможно, поднимайте цены.

Но большинство людей, связанных с бизнесом, понимают, что такая модель роста уже давно дала трещины.

Начиная с середины 1980-х, с появлением инноваторов в построении бизнес-моделей актуальность традиционной модели роста впервые была поставлена под сомнение. Такие компании, как Southwest Airlines, Nucor и Wal-Mart, сосредоточились не на продуктовых инновациях, а на изобретении новых подходов, которые помогли бы улучшить обслуживание клиентов, увеличить добавленную рыночную стоимость и установить стратегический контроль в отраслях. Эти компании создали инновационные *биз-*

нес-модели, в то время как продавали такие же продукты, как и другие предприятия.

В результате миллиарды долларов акционерной стоимости перешли от таких традиционных лидеров отрасли, как United Airlines, U.S. Steel и Sears, к трем вышеназванным компаниям. Мы многому научились, изучая инновационные методы построения бизнес-моделей, созданные этими компаниями и другими лидерами отрасли. Многие консультируемые нами клиенты и читатели предыдущих книг («Миграция ценности», «Зона прибыли» и «Искусство получения прибыли») выиграли от применения подобных идей в собственном бизнесе.

Однако в течение последних пяти лет мы начали наблюдать новую и тревожную тенденцию. То, что когда-то являлось миграцией ценности от одной бизнес-модели к другой, в большей мере сменилось на *отток ценности*. По мере того как рынки становятся все более насыщенными, а традиционные источники развития теряют силу, прибыли и акционерная стоимость в целом снижаются по отраслям.

Отток ценности ставит нелегкую задачу перед инноваторами в области бизнес-моделирования в условиях современного рынка. Для удовлетворения новых клиентских потребностей большинство компаний редко формирует что-то большее, чем традиционное предложение по продукту. Возьмем, к примеру, авиаперевозчика Southwest Airlines. Компания создала инновационную систему маршрута «от точки до точки», позволяющую снизить совокупные затраты относительно других авиалиний[1]. Однако она до сих пор предлагает только стандартное место в самолете. Компания не изменила подход к процессу путешествия и не создала новый спрос, предоставляя какой-либо особый сервис до или после посадки пассажира в самолет. Подобные примеры связаны и с металлургической компанией Nucor, компаниями Wal-Mart из области розничной торговли и Dell из области компьютерной техники. Деятельность всех трех построена на успешных, но в основном продукт-ориентированных бизнес-моделях.

---

[1] Авиакомпания отказалась от маршрутов с пересадками, что облегчило логистику, снизило издержки, а следовательно, и стоимость билета на самолет. Поступив таким образом, компания Southwest Airlines стала первым лоукостером в мире.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

На издыхании

К сожалению, в ближайшие годы использование только традиционных продукт-ориентированных стратегий не сможет обеспечить желаемый рост для компаний.

Раньше компании, ищущие возможности для роста, основывались на классических продукт-ориентированных стратегиях роста: создавайте инновационные продукты, выводите их на международный рынок, поглощайте другие компании для увеличения доли на рынке и повышайте эффективность. Данные традиционные направления роста, безусловно, так и остаются важными (а для некоторых компаний даже особо важными). Но для большинства компаний эти шаги лишь компенсируют потери дохода и прибыли от перенасыщения рынка товаром и возросшей конкуренции. Они не представляют платформу для ощутимого и устойчивого роста. Это является неоспоримым фактом по ряду причин. Давайте начнем с непростой динамики, которая отображает шаги, направленные на продукт-инновационный рост: расширение бренда, совершенствование основных продуктов, а также введение новых.

После нескольких лет расширения бренда большинство дополнительно созданных продуктов продаются на рынках с еще более мелкими нишами и сражаются за место на все более и более переполненных полках. (Это также касается таких базовых услуг, как банковское обслуживание, гостиничный и туристический бизнес, которые могут рассматриваться как продукты в данном контексте.) Например, в период между 1980 и 1998 годами количество новых пищевых продуктов в Соединенных Штатах возросло в 5 раз, до 11 тыс. Примерно такая же пугающая статистика может быть рассчитана для автомобилей и CD-дисков, книг и косметики, а также игрушек и телевизоров. Будет ли мир ожидать от вас новых продуктов при таких обстоятельствах? Маловероятно.

Таким образом, большинство продуктовых расширений (к примеру, American Express Optima или Pepsi Blue) дают в основном незначительный эффект в показателях роста, особенно в относительных.

Если вы надеетесь достичь показателей роста в 10—11%, то чем больше ваша компания, тем более широкие возможности для роста вам необходимы.

Тогда как еще 15 лет назад множество компаний с оборотами в 1 млрд долларов имели каналы для расширения продуктовой линейки, сейчас это лишь ручеек для роста компаний с оборотом в 10 млрд долларов. Диспропорция только стремительно увеличивается.

Совершенствование продукта — это еще одна истощенная возможность для роста прибыли. Для большинства отраслей прорывы в создании отличительно новых продуктов становятся все более редким явлением. Как результат, продуктовая конкуренция скатывается до «перехода из одной очереди в другую»: когда одна компания-конкурент, а затем другая представляют новый продукт, отличающийся лишь немного улучшенными характеристиками. В качестве примера возьмите игровые консоли от Microsoft и Sony, микропроцессоры Intel и AMD, самолеты Boeng и Airbus, сервисы автомобильного проката Avis и Hertz. Преимущества, полученные в таком соревновании ради «мести», всегда незначительны и мимолетны.

В связи с тем, что серьезные прорывы в продуктах стали редкостью, покупатели увеличивают потребительские циклы. Если новейший автомобиль, ксерокс или компьютер лишь немного лучше предыдущей модели, то покупатель, вероятнее всего, будет ждать выхода более совершенного продукта и осуществит покупку позже. Рост продаж в таком случае соответственно снижается.

Даже выведение инновационного продукта уже не обеспечит устойчивый рост прибыли. Разумеется, всегда будут существовать новые технологии и продукты, а некоторые из них будут предоставлять реальные возможности для роста.

Но уровень сегодняшней продуктовой конкуренции обусловливает тот факт, что в большинстве случаев рост, обеспеченный за счет изменений относительно товаров, скорее всего принесет небольшую прибыль и будет краткосрочным. Вот почему компаниям по производству бытовой техники приходится предпринимать широкий ряд действий для получения прибыли, несмотря на продолжающийся поток новых устройств.