

АДРИАН СЛИВОТСКИ
РИЧАРД ВАЙЗ
КАРЛ ВЕБЕР

3
ЗАВТРА
МИЛИАРДА

КАК РАСТИ, КОГДА РЫНКИ НЕ РАСТУТ

КЛЮЧЕВЫЕ
ИДЕИ И КЕЙСЫ
В ОТДЕЛЬНОМ
БЛОКЕ

**Ричард Вайз
Карл Вебер
Адриан Сливотски**

Как расти, когда рынки не растут.
Основные идеи и кейсы в отдельном блоке
Серия «Бизнес. Завтрак миллиардера»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14647763

*Как расти, когда рынки не растут : основные идеи и кейсы в отдельном блоке / Адриан Сливотски, Ричард Вайз, Карл Вебер ; [пер. с англ. В. Семенычева].: Эксмо; Москва; 2015
ISBN 978-5-699-77335-0*

Аннотация

Что делать, когда компании угрожают полчища конкурентов? Инновационное мышление спасло Apple Inc. и принесло невероятные доходы. Как выжить, когда рынок стоит на месте или падает? Смелость и умение рисковать вознесли General Motors на Олимп бизнеса.

Книга «Как расти, когда рынки не растут» научит вас находить новые источники прибыли даже в самой трудной ситуации. Вы узнаете, как распознать скрытые активы компании, и получите бесценные советы, которые помогут поднять финансовые показатели. Основанная на многолетнем практическом опыте, книга затрагивает современные экономические проблемы и рассказывает о действенных и реализуемых стратегиях, которые обеспечат рост вашей компании.

Содержание

Часть первая	7
Глава 1	7
На издыхании	8
Кризис роста и человеческие ресурсы	10
Великий рубеж	12
Инновация спроса	12
Глава 2	14
Трудности сбыта	14
Определение самых значимых проблем потребителя	15
Следование за таблеткой	16
Рост по краю усиливает рост по центру	18
Иной путь роста. Услуги для хирургии	18
Идентификация возможностей на входе	20
Создание активов	21
Как рост создает рост	21
Не пройденные пути	23
Рост без остановки	23
Глава 3	25
Спрос следующего поколения	25
Идентификация спроса следующего поколения	25
Сила спроса следующего поколения	26
Взгляд на потребителя через призму экономики	27
Переориентация клиента	28
И у клиентов есть потребности	28
Как сделать инновацию спроса прибыльной	29
Глава 4	30
Провал «предложения решений»	30
Скрытые активы – недостающая деталь пазла	30
Сила скрытых активов	31
Виды скрытых активов	33
Необходимые, но недостаточные условия: выстраивание системы активов	35
Овладение новой дисциплиной инновации спроса	36
Часть вторая	37
Глава 5	37
Слишком большая для роста?	37
Я и моя машина	38
Электронные горизонты	39
Новый вид бизнеса	40
Заглохнувший двигатель	40
На распутье	41
Прорыв	43
Как справиться с ростом	44
Победа на первом этапе	44
Грядущие трудности	44
Как измерить успех OnStar	45

Конец ознакомительного фрагмента.

47

Адриан Сливотски, Ричард Вайз, Карл Вебер Как расти, когда рынки не растут: основные идеи и кейсы в отдельном блоке

Adrian Slywotzky and Richard Wise with Karl Weber
How to grow when markets don't

Copyright © 2003 by Mercer Management Consulting, Inc. All rights reserved.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

Положительные отзывы об «Искусстве получения прибыли» Адриана Сливотски

Ведущий специалист в области корпоративной стратегии Адриан Сливотски, перед тем как начать свою новую книгу «Искусство получения прибыли», обратил внимание на ранее опубликованные собственные рекомендации.

Boston Globe

Чтение книги «Искусство получения прибыли» похоже на терпеливое следование наставлениям военного сенсея... минуя физически наказуемые ошибки.

Industry Week Magazine

Двадцать три полезных урока, конечно же, отвечающих всем необходимым требованиям.

Harvard Magazine

Книга написана как некий сократический диалог между умудренным гуру и молодым и подающим надежды руководителем. Она создана для того, чтобы привлечь как можно больше людей в организации, задумывающиеся о прибыли и способе, которым она создается в их компаниях.

Toronto Globe and Mail

«Искусство получения прибыли» Адриана Сливотски – это не совсем бизнес-книга. Это роман, передающий деловой смысл в форме вымышленной истории.

Southwest Airlines Spirit

Искусство получения прибыли – заманчивая и ободряющая идея, погружающая в «дзен бизнеса». Ищущие новую альтернативу избитым бизнес-учебникам получают удовольствие, наблюдая за процессом обучения главного героя, описанным в форме басни.

Publishers' Weekly

Полный инструментарий стратегической модели для прибыльного заработка.
Richmond Times-Dispatch

Другие книги Адриана Сливотски:

Миграция ценности: Что будет с вашим бизнесом послезавтра?

Зона прибыли: Как стратегические бизнес-решения приведут вас к завтрашней прибыли (с Дэвидом Дж. Моррисоном и Бобом Андельманом)

Модели прибыли: 30 способов ускорить стратегические преобразования в вашем бизнесе и получить пользу от них (с Дэвидом Дж. Моррисоном)

Насколько цифровой ваш бизнес? (с Дэвидом Дж. Моррисоном и Карлом Вебером)

Искусство получения прибыли

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 *бизнес-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 авиалиний¹. Однако она до сих пор предлагает только

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.

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.

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 Boeing 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 обуславливает 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.

В высокотехнологичных отраслях инициативы большинства компаний, основанные на передовых технологиях, зачастую терпят неудачу еще на начальном этапе. Возьмем, к примеру, персональный компьютер NeXT Computer, один из первых карманных компьютеров Apple Newton или коммуникационную платформу Sprint's ION. Даже самые успешные высокотехнологичные компании в итоге оказались так называемыми бутылочными ракетами. Они добиваются впечатляющего роста и высоких финансовых показателей, но затем, когда появляются более новые технологии и потребитель требует перемен, следует такое же ошеломительное падение. Ярким примером служат такие в прошлом честолюбивые создатели, как Wang Global, Data General, Rolm и Digital Equipment Corporation. В компаниях Lucent и Palm подобный цикл составил два года.

Таким образом, несмотря на то что технологические инновации будут являться источником роста для некоторых компаний и определенно станут вносить огромный вклад в макроэкономический рост, ставка на них как на источник устойчивого роста – крайне рискованная затея. Именно по этим причинам в настоящее время большинство компаний видят в продуктовых инновациях в лучшем случае возможность некоего дополнительного эффекта, но никак не шанс для нового долгосрочного роста.

Иной вариант традиционной стратегии роста – выход на международные рынки и поглощения – также в основном исчерпал свой потенциал.

Часто международные рынки воспринимаются как перспективный плацдарм для роста, что безусловно подтвердилось практикой таких компаний, как Coca-Cola, Boeing и McDonald's. Но в основном возможности для нового значительного роста на международных рынках снижаются. Во-первых, многие компании просто исчерпали данный ресурс. В начале 90-х у большинства фирм из списка Fortune 500 продажи за границу могли составлять от 15 до 20 % выручки. После 2000 года иностранные рынки дают от 40 до 50 % дохода. В дополнение к этому для большинства отраслей такие крупнейшие иностранные рынки, как Западная Европа и Япония, являются уже столь же зрелыми, конкурентными и насыщенными, как и Соединенные Штаты Америки. А большинство развивающихся рынков, даже несмотря на всю риторику о миллиардах потребителей в Китае, гораздо меньше, особенно если измерять в объеме потребительских и промышленных закупочных потребностей, а не в количестве людей. Более того, ситуация на таких рынках часто усложняется неэффективными каналами сбыта, экономической и политической нестабильностью и протекционистскими законами.

Что еще хуже, развивающиеся рынки, которые когда-то казались многообещающими, увеличивающимися темпами рожают конкурентов международного уровня, которые создают трудности для американских фирм не только за границей, но и на родном рынке (к примеру, корейские компании Samsung в отрасли бытовой техники или Hyundai в автомобильном секторе). Или внезапно они врываются туда, где творится хаос в экономике (Бразилия, Россия, Таиланд).

Теперь давайте перейдем к слияниям и поглощениям, которые являлись весомым компонентом роста в 90-х годах прошлого века. С 1994 по 2000 год деятельность по упомянутым направлениям возросла семикратно – до 1,4 трлн долларов в год. Но темпы резко упали, после того как слишком высокие оценки акций, позволявшие многим компаниям осуществлять недорогостоящие поглощения в предыдущие годы, вернулись к более обоснованным уровням. Более того, во многих отраслях консолидация уменьшила количество жизнеспособных для поглощения целей до небольшой горстки, создавая барьеры для роста через слияния и поглощения в виде антимонопольного законодательства. В любом случае многочисленные исследования показали, что поглощения редко приводят к созданию ценности и в целом к чему-то хорошему, что ослабляет энтузиазм инвесторов для такого рода действий.

Если убрать эффект от международных экспансий и поглощений из-за высоких на вид показателей роста 1990-х годов, то все, что останется, не очень впечатляет. Многие компании с двухзначными номинальными показателями роста на самом деле растут со скоростью меньше 5 %. Это остается правдой даже для ситуаций с завышением показателей доходов в бухгалтерской отчетности, что, в свою очередь, является нелегкой проблемой. Популярность такой практики возрастает как раз при симптомах распространения кризиса роста.

Создание устойчивого роста является сложной задачей по ряду причин. С 1990 по 2000 год только 7 % публично торгуемых компаний в США росли с двухзначными показателями по выручке и операционной прибыли на протяжении восьми и более лет. С приближением кризиса роста в предстоящие десятилетия можно ожидать значительное падение данного показателя. Есть только один способ предотвратить это – пересмотреть сам подход к росту².

Кризис роста и человеческие ресурсы

Обсуждаемая проблематика совсем не абстрактна. Она вполне реально отражается на повседневной жизни людей. Не важно, какую роль вы играете в мире бизнеса, вполне вероятно, что вы уже ощутили на себе закат традиционной модели роста.

Допустим, если вы – менеджер среднего звена, то, возможно, вы поймали себя на следующих мыслях:

«В последние годы работать становится все тяжелее и тяжелее. Раньше я плавно двигался от успеха к успеху. Но сейчас зарплату поднимают незначительно, а повышения по карьерной лестнице стали редким явлением. Становится сложнее согласовать инвестиции, наем новых сотрудников или покупку нового оборудования.

Когда я только пришел в компанию, все в ней казалось оптимистичным, инновационным и перспективным. Что происходит теперь, я даже не знаю. Высшее руководство продолжает говорить, по крайней мере публично, что это всего лишь циклический спад, что все мы должны задраить люки и благополучно перенести шторм. Но я не думаю, что еще верю в это.

У меня все еще есть работа... тьфу-тьфу-тьфу, но кто знает, как долго это продолжится. Когда мои акции в компании подскочили в 1990-х, у меня возникла идея раннего ухода на пенсию. Но за последние три года они в лучшем случае немного сдвинулись, и я не знаю, смогу ли я когда-нибудь вообще перестать работать.

Но хуже всего то, что работа не приносит уже столько удовольствия. Раньше, прогуливаясь по коридору, я обычно слышал смех и оживленный

² Для более детального обсуждения и анализа сложностей, связанных с традиционной моделью роста, посетите веб-сайт www.DemandInnovation.com.

диалог. Теперь я только и вижу, как люди нервно шепчутся за прикрытыми дверями. Раньше я с нетерпением ждал утра понедельника, сейчас я просто стараюсь не думать об этом».

Если вы являетесь руководителем высшего звена, то молчаливо разделяете мрачные чувства менеджера среднего звена... наряду с некоторыми особыми мыслями, присутствующими у вас:

«Всегда было непросто быть лидером компании. Очень многое ложится на плечи – такая уж работа. Только вес стал ощущаться гораздо сильнее за последние пять лет. Дело в том, что достижение роста доходов стало гораздо более сложной задачей. Все, с кем я пересекаюсь в коридоре, ждут ответов от меня. Они рассчитывают на меня, и я знаю это. На всех собраниях я выгляжу решительным и обещаю, что действия, которые мы предпринимаем, сдвинут все тренды по направлению вверх. Но как я собираюсь выполнять обещания?

У нас есть команда по стратегическому планированию, которая исполнительно подготавливает отчеты, рекомендательные инициативы, направленные на рост. Вся беда в том, что последние прочитанные мной предложения ничем не отличаются от тех, которые мы пытались осуществить три и пять лет назад. Они не сработали тогда и не сработают сейчас. Я навещаю ребят из отдела исследований и разработок. Они такие же умные и старательные, как всегда. Но новая идея, над которой они работают, выглядит скромной, заезженной и малообещающей. Каким образом они собираются осуществить ее в новой эре роста?

Моя работа всегда была тяжелой, но она все же приносила удовольствие. Теперь я целые дни карабкаюсь, чтобы выполнить план по выручке, чтобы сдержать волков с Уолл-стрит. Где-то мы чуть-чуть снизим расходы, где-то немного увеличим выручку, а где-то переместим запасы на уровень розницы. У меня такое ощущение, что я бесконечно вытягиваю кроликов из шляпы. Хуже всего, что глубоко внутри я достаточно уверен в том, что рано или поздно чудеса закончатся, как и кролики».

Даже профессиональный инвестор или финансист, который зарабатывает на жизнь тем, что определяет сильнейших из тысячи публичных компаний, страдает от кризиса роста.

«Еще не так давно было легко обеспечить большие доходы моим клиентам. Сложность заключалась не в выборе компании, куда инвестировать деньги, а как достать деньги, чтобы не упустить все хорошие варианты для инвестирования.

Мир, казалось, был полон возможностей. Новые рынки открывались по всему миру. Новые технологии производили революцию в одной отрасли за другой. И на протяжении многих лет рынки вели себя так, как будто старые правила о соотношении цены к прибыли, а также доходности были отменены. Коэффициенты были на высоте, дети прямо после Массачусетского технологического университета (MIT) или Стэнфорда становились миллионерами, и каждый квартал мой портфель ценных бумаг рос еще на 8, 10 или 12 %. Вот это были деньки!

Сейчас кажется почти невозможным найти серьезные компании с понятными планами роста. Большинство возлагают свои надежды на изъезженную старую тактику, в которую и сами уже не верят. А после краха

Телекома и аудиторских скандалов я уже боюсь смотреть сводки. Похоже, что теперь каждая компания, в которую я раньше верил и поддерживал деньгами моих инвесторов, выходит в новый раунд с плохими новостями: с корректировкой прибылей и убытков, массовыми увольнениями или самоубийством генерального директора.

Что же касается этих фантастических новых экономических моделей, которые никто не может понятно объяснить, — я даже слышать о них не хочу.

Вопрос, который я продолжаю задавать сам себе: **где найти компании для инвестирования, которые имеют перспективу долгосрочного роста?»**

Если у вас появлялись подобные мысли или велись подобные разговоры, вы, возможно, допускали, что это были симптомы какого-то личного недомогания или проблема, охватывающая всю компанию или всю отрасль. На самом деле эти симптомы есть что-то более глубокое. Компании, ищущие значительного и устойчивого роста в будущем, должны найти новые платформы для роста. Иначе цены на их акции будут стоять на месте, а возможности будут утрачены.

Великий рубеж

Может быть, эти проблемы вас не коснулись? Может быть, вы и ваша компания до сих пор сумели избежать кризиса роста? Если это так, поздравляем вас. Вы в меньшинстве.

В 90-е годы большинство компаний пересекли великий рубеж, перейдя из прошлого, связанного с сильным ростом их ключевой деятельности, в будущее, отягощенное низким ростом или вовсе его отсутствием. Многие сделали это, до конца не осознавая перемену. Невероятно важный сдвиг произошел в разных компаниях в разные моменты времени.

Для Polaroid этот момент наступил в 1992 году (в 2001 году компания объявила себя банкротом, хотя и продолжила свое существование под тем же названием после реструктуризации);

для McDonald's — в 1994-м;

для Gillette — в 1997-м (в 2005 году компания была поглощена Procter & Gamble);

для Hewlett-Packard — в 1999-м;

для Merck он произошел в 2009 году.

Каким же образом обстоят дела в вашей компании? Каковы перспективы для роста, основанного на продукте, в вашей отрасли? Вы уже перешли в зону отсутствия роста, или сдвиг можно ожидать в следующем году, а может, через два года или пять лет?

Время играет важную роль, потому что задержка в осознании проблемы усугубляет ее, иногда это фатально.

Чтобы организация смогла спровоцировать *новый* виток роста, необходимо от двух до четырех лет. Чем быстрее вы осознаете проблему и начнете предпринимать шаги по ее разрешению, тем больше шансов у вас успешно преодолеть ее.

Инновация спроса

Но есть и хорошие новости: недавно мы начали изучать новую форму инновации бизнес-модели — новый ответ трудностям роста. Данное нововведение инициируется горсткой дальновидных компаний, которые сосредоточены на создании нового роста и новой ценности. При этом больше внимания компании обращают на трудности и проблемы, которые *окружают* продукт, нежели на улучшение самого продукта. Они пересмотрели свой подход от инновации продукта к *инновации спроса*.

Инновация спроса характеризуется скорее не миграцией ценности, а *новым ростом*, который осуществляется за счет расширения границ рынка.

Инновация спроса характеризуется скорее не миграцией ценности, а *новым ростом*, который осуществляется за счет расширения границ рынка. При этом все сконцентрировано на использовании определенной позиции продукта как отправной точки для создания новых предложений для потребителей, которые решают основные проблемы и улучшают общую ценность. Таким образом, компании, умеющие создавать инновацию спроса, делают нечто большее, чем простое присвоение ценности и рыночной доли от традиционных предприятий. Они еще и создают новую ценность, а также новый рост в выручке и прибыли даже в зрелых отраслях, которые, казалось бы, достигли предела своих возможностей.

Эта книга написана для исследования искусства инновации спроса на примере историй ныне существующих компаний с наиболее инновационным ростом: Cardinal Health, Johnson Controls, Air Liquide, General Motors (GM) OnStar, John Deere Landscapes (JDL) и Clarke American. Перечисленные названия могут быть не так хорошо знакомы, как Southwest Airlines, Wal-Mart, Intel, Dell Computer, а также другие профессионалы миграции ценности. Они конкурируют в совершенно не похожих друг на друга отраслях, а их бизнес-стратегии сильно различаются. Но есть один признак, который их объединяет: они смогли добиться выдающихся результатов в росте дохода и прибыли в отраслях или нишах, которые большинство экспертов и лидеров в области бизнеса считают сложными для роста.

Чем тщательнее мы изучали подход к бизнесу таких компаний, как Cardinal Health, Johnson Controls и др., тем больше убеждались в том, что он представляет новый феномен. Как Dell Computer, Wal-Mart и другие мастера миграции ценности, новые инноваторы спроса являются не только великими инноваторами бизнес-моделей, но и проницательными аналитиками с отличным воображением. Они способны распознавать возможность там, где другие ее не видят. Но если бизнесы, связанные с миграцией ценности, фокусируются на перераспределении ценности, ориентируясь на уже существующий спрос, бизнесы, ориентированные на новый рост, сосредоточены на создании новой ценности путем создания новых видов спроса.

Так как инновация спроса включает новый и эволюционирующий набор умений, многим деловым людям покажется нелегкой задачей понимание и овладение такой концепцией. Но это реально. Мы можем наблюдать следующее: традиционные продукт-ориентированные компании среди весьма широкого набора отраслей начинают исследовать и создавать новые бизнес-направления с возможностями роста, которые продлятся не месяцы и кварталы, а годы или даже десятилетия. В следующих главах вы узнаете о таких фирмах и поймете, каким образом вы могли бы обеспечить новый рост в вашей компании вне зависимости от вида бизнеса.

Глава 2

Преодоление кризиса: Cardinal Health

Трудности сбыта

В целом здравоохранение в США является довольно живой отраслью. Совокупные затраты на здравоохранение в 2000 году составили 1,3 трлн долларов, или 13,8 % от ВВП. Спустя 10 лет эти показатели увеличились до 2,6 трлн или 17,9 % от ВВП в 2010 году. Взросление тех, кто появился на свет в период повышенной рождаемости, наряду с потоком новых лекарств, процедур и устройств, должно привести к продолжительному росту на десятилетия. На новом рубеже биотехнологии становятся новой индустрией номер один в XXI веке. А такой заметный сегмент здравоохранения, как фармацевтическое производство, продолжает характеризоваться высокими коэффициентами прибыли, часто даже выше, чем 20 %.

Но, казалось бы, совершенные для бизнеса отрасли скрывают в себе подводные камни. Рассмотрим положение дистрибьютора лекарств – оптовую компанию, закупающую таблетки, спреи, капсулы у производителей и поставляющую данную продукцию на полки местных аптек или в больницы.

Спрос здесь не является проблемой. В 1990-х годах продажа лекарств, отпускаемых по рецепту, росла на 10–15 % в год. Но с прибылью дело обстояло иначе. Это классический пример того, когда и так сильные потребители становятся еще сильнее и соответственно требовательнее, в то время как дистрибьюторы стараются хоть как-то выделиться среди конкурентов. В связи с тем, что объединения больниц, аптечные сети, организации поддержки здоровья и страховщики объединились за последнее десятилетие, они накладывают определенные ограничения на цены поставщиков. Для того чтобы обеспечить будущие потребности, дистрибьюторам приходится с особым вниманием относиться к оптимизации затрат. В начале 90-х средний коэффициент валовой прибыли фармацевтического дистрибьютора составлял около 10 %, затем он упал до 4 %. Средний потолок коэффициента чистой прибыли стал около 1 %. Поиск ресурсов для инвестирования в новый рост в такой требовательной среде является крайне тяжелым. Только представьте себе, что средства для расширения, поглощений, исследований и развития – это только часть расходов. Не стоит забывать о выплатах дивидендов, увеличении зарплаты персоналу, а также бонусах директорам – все это в итоге превращается во что-то вроде утекающего денежного ручья.

Хуже того, к середине 1990-х большинство дистрибьюторов исчерпали варианты роста, которые могли бы облегчить ценовые ограничения. Слияние организаций, которое охватило отрасль в конце 80-х и ранних 90-х, сделало свое дело, оставив трех основных игроков на рынке. Выход на международные рынки не мог стать реальным выходом из ситуации, в связи с тем что сектор здравоохранения в большинстве стран был под сильным контролем государства.

Однако в последние пять лет один из трех крупных фармацевтических дистрибьюторов Cardinal Health сумел открыть новые возможности и воспользоваться ими одной за другой, преобразовав свою очевидно слабую позицию на рынке в замечательную платформу для роста. Позиция ведущего дистрибьютора лекарственных препаратов позволила Cardinal Health получить уникальный доступ к клиентам, системам и ноу-хау, а не ограничила ее ролью компании с малой добавленной стоимостью. Это помогло компании справиться с проблемами, а также сделало ее гибкой, что позволяло более эффективно двигаться вперед по нескольким дополнительным направлениям.

И вот результат: достижения в непрерывных инновациях спроса, что обеспечило рост в 10–11 % по выручке и операционной прибыли, а также больше 25 млрд долларов в создании рыночной ценности за последние пять лет.

Определение самых значимых проблем потребителя

Причиной роста Cardinal Health стало осознание того, что позиция посредника, которая привела компанию к ограничениям по сбыту, также поставила ее в определенную уникальную ситуацию, в которой можно было увидеть и понять надвигающиеся экономические сложности в отрасли здравоохранения.

Как дистрибьютор фармацевтической продукции, Cardinal Health могла наладить связь с каждым из игроков в отрасли: больницами, аптеками, производителями лекарственных препаратов, медицинскими ассоциациями и другими участниками. У нее появилась возможность первой изучить различные обстоятельства, с которыми каждому из участников отрасли приходилось сталкиваться ежедневно. В результате Cardinal Health смогла понять изменения в их бизнесе, а также то, в какую сторону сдвигались приоритеты. По этой причине, когда Cardinal Health в середине 1990-х годов провела опрос в отрасли здравоохранения, она увидела не только ограничения в связи со своей узконаправленной ролью, но и причины серьезных экономических проблем, с которыми сталкивались покупатели. Каждая из этих проблем представляла для нее потенциальную возможность для роста.

Первая проблема была отнесена к контролю затрат. Революция, связанная с организациями по поддержке здоровья, привела к снижению цен на лечение. В дополнение государство старалось сдерживать инфляцию в здравоохранении, ограничивая суммы выплат по правительственной программе страхования здоровья для престарелых и государственной программе по бесплатной и льготной медицинской помощи. Совместно данные усилия оказали огромное ценовое давление на учреждения по оказанию медицинской помощи.

Вторая проблема заключалась в том, что больницы боролись с недостатком талантливых людей. Даже когда спрос на медицинские услуги растет, количество способных сотрудников в этой области сокращается. В период с 1994 по 1999 год количество поданных заявлений в высшие фармацевтические учебные заведения сократилось на треть, а средняя доля вакантных мест для фармацевтов в больницах США колеблется в пределах 21 %. Еще хуже дела обстоят с медицинскими сестрами: в 2008 году был зафиксирован дефицит в 450 тыс. сотрудников. В настоящее время ситуация до сих пор остается критической.

Третьей проблемой, с которой столкнулись медицинские учреждения, стала устаревшая система информационного менеджмента. Здравоохранение изначально является наукоемкой отраслью. Тем не менее относительно методов управления информацией больницы и другие медицинские учреждения едва достигли уровня XX века, не говоря уже о XXI. Например, *сделанные от руки* записи, распоряжения и предписания являются обычным делом и служат в качестве важных документов в области здравоохранения. Шутки по поводу неразборчивого почерка врачей совсем не смешат администрацию больниц, которая сталкивается с исками на миллионы долларов в связи с медицинскими ошибками.

Таким образом, ключевой вопрос для компании в середине 1990-х звучал так: *каким образом, используя данное противоречие, мы можем помочь нашим клиентам, одновременно зарабатывая на этом?*

Следование за таблеткой

Посредническая роль Cardinal Health предоставила компании нечто большее, чем просто позицию, с которой можно было разглядеть проблемы клиентов. Она также дала уникальное знание и доступ к клиенту, что привело к пониманию его проблем как своих.

Совокупность действий Cardinal Health можно охарактеризовать фразой «следование за таблеткой». Сеть дистрибуции данной компании уже охватила весь путь от производителя до медицинского учреждения. Но существует еще одна сеть *внутри* самой больницы, на которую многие дистрибьюторы не обратили внимания. Внутренняя сеть включает врачей и других профессионалов, которые выписывают лекарственные препараты; работников аптеки, которые учитывают и упаковывают медикаменты; медсестер и прочий вспомогательный персонал, которые отвечают за хранение и распределение лекарств в медицинских учреждениях; докторов и нянь, которые приносят лекарства пациентам; специалистов, работающих с различной информацией по фармацевтике, истории болезни, а также в администрации больницы.

Даже если вся цепь целиком работает правильно, все равно достаточно сложно укомплектовывать штат и управлять всем этим. Каждый шаг в общем процессе несет в себе возможность ошибки и лишних затрат. Таблетки теряют или крадут; поступление лекарств происходит не в необходимом количестве, не в то время или вовсе не происходит; взаимодействие с потенциально опасными препаратами не в достаточной мере контролируется; документы не обновляются соответствующим образом; с пациентов или страховых компаний взимается слишком большая плата или, наоборот, очень маленькая и т. д. Данные проблемы далеко не малозначимы. Взять хотя бы одну из них: каждый год для американских пациентов выписывается около 4 млрд рецептов. Из них меньше чем десятая доля процента предполагает взаимодействие с веществами, которые могли бы нанести вред. Но в абсолютном выражении это 2,7 млн. Казалось бы, всего менее 2 % данных случаев приводят к фатальному исходу, но в абсолютном выражении эта цифра выливается в 50 тыс. смертей. Это больше, чем количество ежегодно погибающих в автокатастрофах американцев.

Cardinal Health разглядела в «следовании за таблеткой» нечто большее, чем просто помощь больницам в экономии небольшого количества времени и денег. Это также могло помочь больницам решить три значительные проблемы: высокие затраты, недостаток профессионалов и плохой информационный менеджмент.

Cardinal Health оказалась в таком уникальном положении, которое позволило осуществить эти задачи. Поскольку компания уже имела большой опыт в перемещении, распределении и отслеживании лекарств на оптовом уровне, применение данных умений внутри клиентских организаций было логическим продолжением.

Cardinal Health смогла использовать свои существующие информационные системы и опыт в дистрибуции для решения многих вопросов с меньшими затратами и более эффективно, чем больницы.

А так как Cardinal Health уже доставляла лекарства до дверей больницы, было вполне естественно сделать следующий шаг в само медицинское учреждение. Компания начала сдвигать границы своих операций на территорию, традиционно контролируемую потребителями.

К примеру, она начала предлагать больничным аптекам услуги по управлению логистикой, применяя свои самые лучшие системы к наиболее трудным задачам. Вскоре Cardinal Health предоставляла комплексный управленческий сервис, включая системы, персонал, а также контроль, необходимый для функционирования аптек. И компания, и ее клиенты оказались в выигрыше: Cardinal Health получила новые потоки дохода и прибыли, а больницы

освободились от трудностей управления персоналом и аптеками. В настоящее время через собственный бренд Owen Healthcare компания Cardinal Health осуществляет управление более чем 400 больничными аптеками, что больше, чем количество аптек, которыми управляют ее конкуренты вместе взятые.

Это было только началом. Подход компании «следование за таблеткой» помог ей внедриться глубоко внутрь самой больницы – прямо к входу в палаты. Чтобы добраться туда, в 1996 году Cardinal Health купила Puxis Corporation.

Puxis была небольшой компанией по производству лекарственных автоматов. Представьте себе банкомат, который выдает лекарство вместо денег. Медсестра вводит информацию о пациенте в автомат Puxis MedStation, после чего он точно выдает измеренную, штрихкодированную дозу лекарства, готового к использованию. Puxis позволяет Cardinal Health приносить новую ценность для потребителей и расширить свою сеть дистрибуции, образно говоря, до постели пациента.

Первое поколение системы Puxis MedStation было разработано для того, чтобы контролировать использование наркотических веществ, которые обычно составляют 20 % от состава лекарств, используемых в медицинских целях, и которые особенно подвержены потере и краже. Защищенная выдача веществ, находящихся под контролем, – еще одно важное преимущество автоматов. Фактически новейшие образцы Puxis MedStation используют сканирование отпечатка пальца для ограничения доступа к лекарствам. Система уменьшает ошибки в лечении, а также сохраняет время и силы медсестер от перегрузки. Поскольку аппарат Puxis MedStation представляет штрихкодированные, предварительно отсортированные, персонализированные упаковки с таблетками, работа, связанная с распределением медикаментов по несколько раз в день на отделение, заполненное пациентами, становится гораздо быстрее, проще и точнее.

Сама по себе система Puxis – довольно неплохая дополнительная услуга, которую Cardinal Health предлагал клиентам. Но компания осознала, что это может быть нечто большим. Объединение своих процессов дистрибуции с возможностями Puxis могло создать экономическое чудо:

- уменьшить риск влияния опасных лекарств посредством автоматической передачи информации, касающейся лекарств, в карту больного, также автоматического отслеживания выписанных рецептов;

- улучшить своевременность и точность выставления счетов посредством отправки информации по использованию лекарств тем или иным пациентом прямо в систему выставления счетов больницы;

- сократить капитальные и операционные затраты, связанные с управлением аптеками. Для этого необходимо было соединить напрямую Puxis с системами дистрибуции Cardinal Health для автоматизации заказа и процесса управления запасами.

На сегодняшний момент автоматы Puxis выполняют все вышеперечисленные задачи. Неудивительно, что все больницы довольны системой. И запасы, и затраты стали меньше.

Джери Рид, директор аптеки в Медицинском центре Атланты, говорит: «Puxis действительно улучшает безопасность пациента. Невозможно, чтобы сестра случайно дала не то лекарство пациенту, что снижает наши риски и обязательства по причине медицинских ошибок».

Дон Персон, фармацевт в больнице Святого Джозефа и Центре здравоохранения в Такоме (Вашингтон), говорит, что «перед внедрением Puxis около 75 % моего времени было потрачено на вопросы, связанные с дистрибуцией, а любая лечебная работа постоянно прерывалась людьми, пытающимися оторвать меня от работы, чтобы я помог им получить лекарство». Сегодня «работающие фармацевты могут спокойно выполнять клинические услуги и никто их не отвлекает».

Ruxis стала для Cardinal Health доказательством того, что любые дополнительные действия, направленные на удовлетворение потребностей, необязательно предполагают увеличение затрат на расширение услуг при небольшой предельной выручке. Фактически Ruxis дополнила традиционно маленький размер выручки от дистрибуции лекарств приличными доходами от сдачи в лизинг больницам своих систем.

Путем реинтеграции Cardinal Health стала доминировать на рынке автоматизированных систем по выдаче лекарств, обслуживая примерно 90 % больниц, использующих подобные автоматы. Набор предложений Ruxis расширился и включает автоматы по выдаче одежды для пациентов, комплектов для наложения швов и других предметов. А поскольку многие больницы еще не автоматизированы, у Ruxis есть большое пространство для роста.

Рост по краю усиливает рост по центру

Помимо всего, история Ruxis MedStation иллюстрирует обратную связь, которая может быть создана между новым ростом и основным бизнесом. Задайтесь вопросом: а что, если больнице понравится данная система, но она не станет использовать Cardinal Health в качестве фармацевтического дистрибьютора?

С одной стороны, проблем не возникает. Ruxis прекрасно будет работать и с дистрибьюторами-конкурентами. Но система оптимизирована на работу с Cardinal Health, поскольку протокол повторного заказа напрямую связан со складом компании. Поэтому, если больница заказывает у другого дистрибьютора, например у AmeriSourceBergen или McKesson, лекарства приходят в контейнерах навалом, а не в расфасованном виде, и фармацевтам придется потратить полдня на сортировку, подсчет и расфасовку. Не пройдет и нескольких лет, как большинство фармацевтов начнет лоббировать привлечение Cardinal Health в качестве дистрибьютора. Использование Ruxis для решения глубоких проблем потребителя в действительности помогло усилить основной бизнес Cardinal Health, обеспечив при этом новый рост.

Компания Cardinal Health весьма выросла за последнее десятилетие, расширяясь вне границ своего основного бизнеса. Если в 1991 году все заработки компании шли от дистрибуции лекарственных препаратов, в 2001-м они же составили только половину общего дохода. Остальная часть выручки была получена от нового бизнеса.

Но показатели Ruxis совсем не означают, что компания забросила свой основной бизнес. Совсем наоборот, Cardinal Health продолжила приобретать компании в 1990-х годах, и в то время как новый набор ее услуг создает новые виды ценности для потребителей, основной бизнес процветает и становится сильнее. В результате рыночная доля Cardinal Health в дистрибуции выросла в 2001 году с 4 до 29 %, создавая все более мощную платформу для запуска новых услуг.

Иной путь роста. Услуги для хирургии

Выросшая на успехе Ruxis компания Cardinal Health осознала, что то, что сработало для таблеток, могло бы быть применено и к хирургическим инструментам. Для Cardinal Health дистрибуция медицинских хирургических инструментов является вторым по величине бизнесом после фармацевтической дистрибуции, который обеспечивает продажи на 6 млрд долларов ежегодно, что составляет около 15 % от общей выручки компании. Этот бизнес приносит более четверти совокупной прибыли, что весьма впечатляет, если учесть, что большинство медицинских принадлежностей, которые продает Cardinal Health, являются весьма простыми, недорогими и низкотехнологичными предметами, такими как марля,

ленты, перчатки, шовные материалы и аспирационные трубки, которые используются один раз и выбрасываются.

Если какой-либо бизнес мог бы иметь риск закончиться из-за перенасыщения рынка товарами, то это как раз тот случай. Но Cardinal Health превратила его в поток ценности, прибыли и роста, акцентируя внимание на проблемах медицинского обеспечения, затрат и эффективности. Каким же образом компания, продающая эластичные перчатки, может решать такие проблемы? Решение лежит в предоставлении регламентированных систем выдачи (хирургические наборы, подобранные для определенных врачей и определенных операций).

Давайте разберемся, как это работает. Средняя хирургическая операция требует наличия примерно 200 компонентов, которые различаются в зависимости от операции и предпочтений врача. При традиционной системе тысячи разных предметов должны быть разложены по полкам в хранилищах больницы, отобраны вручную перед операцией и перевезены в операционную на подносе. Процесс занимает много времени и включает возможные ошибки. Затраты на содержание запасов при такой системе достаточно большие. Персонал тратит много времени на посещение хранилищ, отслеживание и заказ компонентов, а также на их утилизацию в случае порчи.

Подобранные наборы Cardinal Health меняют все это и помогают снизить затраты. Компания предоставляет возможность заказа по Интернету, что позволяет хирургам заранее планировать и подбирать необходимые оборудование и материалы. Доступна продукция от 220 производителей, несмотря на то что Cardinal Health сама производит только треть того, что продает. Около 200 предметов, необходимых для определенной операции, к примеру, для артроскопического восстановления колена, отправляются с утра в больницу в стерильном наборе, представленном в точной последовательности, в которой они будут использоваться. Каждая деталь из набора предварительно отбирается врачом, чтобы точно соответствовать процедуре.

Преимущества такой системы для клиентов Cardinal Health весьма заметны. Больницы выигрывают от удобства заранее упакованных наборов, снижения затрат на запасы и склад, а также от экономии времени персонала на подбор и перемещение компонентов. Докторам нравится возможность модификации в зависимости от требований, а также устранение ошибок и неопределенности. А Cardinal Health имеет возможность объединить перчатки и марлю в уникальные наборы, на которые установлены премиальные цены за то удобство, которое они предоставляют.

Как и в случае с Ruxis, та добавленная стоимость, которую Cardinal Health привносит в процесс снабжения хирургии, также улучшает общую позицию компании. В конце концов однажды хирургический персонал Медицинского центра Святого Луки (Saint Luke's Medical Centre) приучил систему заказов Cardinal Health к своим снабженческим предпочтениям по всем наиболее часто выполняемым процедурам. Почему же больница должна рассматривать смену дистрибьюторов? Переход на другого дистрибьютора подразумевает, что врачи будут заново выстраивать работу с новым поставщиком (возможно, еще и менее надежным). Ни одна больница не захочет доставлять неудобство и портить отношения со своими хирургами, которые являются одним из главных источников дохода.

Cardinal Health осознала, что чем глубже становится ее связь с клиентами, тем все меньше и меньше у них причин переключиться к конкурентам.

Фармацевтический менеджмент, система MedStation и поставка хирургических наборов – только три из всех бизнесов, которые выросли из тесной взаимосвязи Cardinal Health с сотнями больниц и преимуществ уникальной позиции. Компания продолжила развивать серию других предложений с добавленной стоимостью для больниц и сети аптек, включая персонализацию размеров лекарственных упаковок, дистрибуцию специальных препаратов

и плазмы крови, предложения для ядерной медицины, программу фирменной сети аптек, программы временного персонала, услуги по оптимизации цепи поставок, информационные технологии для управления запасами и цепью поставок, а также консалтинговые услуги.

Идентификация возможностей на входе

Будучи посредником, одна из самых весомых групп Cardinal Health ведет бизнес с фармацевтическими компаниями на входе всех ее процессов. Один из способов, которым Cardinal Health увеличила рост, стало рассмотрение фармацевтических производителей не только как поставщиков, но и как потенциальных клиентов. В середине 1990-х, когда компания начала задаваться вопросом «Каким образом меняется мир здравоохранения?», она распознала основной тренд, влияющий на фармацевтическую отрасль: все более усложняющаяся экономика самой популярной отраслевой бизнес-модели.

Фармацевтические компании, как и киностудии, звукозаписывающие компании и издательства, полагаются на хиты для поддержания роста: в их случае лекарственные препараты – это блокбастеры, которые способны приносить больше миллиарда долларов ежегодно.

Фармацевтические компании, как и киностудии, звукозаписывающие компании и издательства, полагаются на хиты для поддержания роста: в их случае лекарственные препараты – это блокбастеры, которые способны приносить больше миллиарда долларов ежегодно. Чтобы разработать один такой лекарственный препарат, необходимы годы исследований и тысячи неудачных экспериментов. Затем нужно пройти сквозь строй тестов и дополнительных исследований, чтобы добиться официального разрешения, которое длится еще семь лет. И даже после первоначального запуска большинство лекарственных препаратов с потенциалом блокбастера будет еще семь лет расти до уровня продаж в миллиарды долларов.

Между тем каждый год некоторые из существующих блокбастеров, питающих отрасль, лишаются лицензий, открывая дорогу для более дешевых непатентованных версий, в результате, образно выражаясь, разбивая золотые яйца. Как итог, фармацевтические фирмы оказываются неспособными вкладывать в крайне необходимую деятельность столько денег, времени и сил, насколько это было бы возможно. Например, в открытие новых лекарств и клинические исследования, в форсирование процесса одобрения, а также в маркетинг как на профессиональном, так и на потребительском уровне. Для того чтобы высвободить капитал и другие ресурсы для исследований, некоторые фирмы уже ищут возможности для отказа от некоторых операций.

Cardinal Health осознала, что она могла бы обеспечивать значительную добавленную стоимость для фармацевтических компаний, предлагая высококачественные услуги в разработке лекарств, тестировании, производстве, а также упаковке, таким образом помогая этим фирмам сконцентрироваться на открытии и разработке блокбастеров.

В очередной раз роль Cardinal Health как дистрибьютора лекарственных препаратов обеспечила компании преимущества в погоне за возможностями. Как дистрибьютор компания может повысить эффективность и доступ потребителей к фармацевтическому производству. Дистрибутивная сеть Cardinal Health имела широкий охват, что позволило компании эффективно консолидировать объемы производства и упаковки от разных производителей. Cardinal Health выстроила тесные отношения с потребителями, что открыло выходы на руководство лидирующих фармацевтических производителей. Она также имела весомый опыт в индивидуальном упаковывании лекарственных препаратов для больниц и потребителей Rухis наряду с практическими достижениями и эффективностью.

Создание активов

Чтобы воспользоваться новой благоприятной возможностью на входе, Cardinal Health использовала тактику, которая хорошо сработала на выходе. Компания дополнила свои основные активы хорошо продуманным приобретением для увеличения технических и производственных возможностей.

Приобретения Cardinal Health на входе концентрировались на покупке компаний в таких областях, как изобретение лекарств, их производство, упаковка и тестирование. Поступая таким образом, компания сфокусировалась на областях с добавленной стоимостью в фармацевтической отрасли и избегала области с быстрым затовариванием, таких как производство простых таблеток. После каждого приобретения Cardinal Health старалась скорее переделать купленную компанию таким образом, чтобы она совпадала с ее видением будущего.

Рассмотрим RP Scherer – компанию по доставке лекарств и контрактному производству, которую Cardinal Health приобрела в 1998 году. RP Scherer была приличной компанией, но ей не хватало нескольких активов, необходимых для быстрого роста в будущем, включая капитал для инвестиций и налаженных взаимоотношений с руководством фармацевтических фирм, – активов, которыми Cardinal Health как раз обладала. RP Scherer недо- ставало сфокусированности, что во многом было следствием дохода от производства витаминов, пищевых добавок и прочего товарного ширпотребя.

После приобретения компании Cardinal Health перестроила ее работу, ориентируясь на фармацевтическую область. Она продала бизнесы RP Scherer по производству пищевых добавок и витаминов, а также все заводы, не относящиеся к производству фармацевтической продукции. Cardinal Health также выделила капитал, в котором так нуждалась RP Scherer, и через собственную сеть отношений с фармацевтическими компаниями усилила способность приобретенной компании продавать сложные проекты лекарственных препаратов, а также производственные концепции. После этого 15 из топ-20 фармацевтических фирм стали обращаться к RP Scherer³ за помощью в разработке новых форм лекарственных препаратов, а дюжина из топ-100 блокбастеров, начиная со Schering Plough's Claritin и заканчивая Eli Lilly's Zyprexa, производятся по технологиям RP Scherer.

Не все действия Cardinal Health для обеспечения роста основаны на покупке других компаний, она изнутри выстраивает новые компании, предоставляющие услуги по разработке и тестированию лекарств. Такие услуги как раз представляют набор функций, в которых нуждаются фармацевтические компании. Cardinal Health инвестировала 80 млн долларов в создание центра по разработке и тестированию продуктов в Нью-Джерси. В настоящее время Cardinal Health может получать вновь изобретенное лекарственное средство, составленное по технологии, через тестирование, производство, упаковку и финальную дистрибуцию, а также предоставлять услуги по продаже и маркетингу мелким биотехнологическим и фармацевтическим компаниям, у которых нет возможности самостоятельно вести подобную деятельность.

Как рост создает рост

Как мы увидели, Cardinal Health успешно создавала новую ценность как на входе, так и на выходе по отношению к своему изначальному бизнесу. Сейчас компания начинает соеди-

³ В настоящий момент компания принадлежит корпорации Catalent, которая в настоящее время имеет партнерские отношения с 49 из топ-50 фармацевтических фирм. – *Прим. ред.*

нять эти позиции, чтобы запустить самоусиливающийся цикл, в котором движения в сторону роста создают новые возможности для роста посредством созидательных связей и интеграции.

Давайте рассмотрим пример. Клиенты Cardinal Health на выходе – аптечные сети – зависимы от платежей третьей стороны за большинство выписываемых рецептов. Обычно суммы таких платежей ежемесячно обновляются в платежных системах. Как бы то ни было, часто это выливается в потери для сетей, потому что они пропускают текущее увеличение цен. В результате одного исследования данные потери были оценены в 50 центов за каждый рецепт.

Чтобы помочь обеспечить точные платежи, Cardinal Health совместно с несколькими ведущими сетями аптек разработала систему, названную ScriptLINE, которая автоматизирует процесс оплаты для аптек и ежедневно обновляет все цены. Сейчас Cardinal Health не только поставляет лекарства через свой традиционный дистрибьюторский бизнес, но и является исключительным экономическим партнером аптек, помогая устанавливать систему по сбору выручки.

Еще более важно, что Cardinal Health собирает информацию, обрабатываемую ScriptLINE на входе, для своих фармацевтических компаний-клиентов через новшество, известное как ArcLight. ArcLight Systems является совместным предприятием Cardinal Health с Wal-Mart, CVS, Albertson's и другими розничными сетями. ArcLight аккумулирует информацию, собранную ScriptLINE, и переформатирует ее для продажи фармацевтическим компаниям в качестве актуальной информации по рынку о том, где и какие продукты продаются. Это исключительная информация, позволяющая вкладывать средства в быстрое и эффективное выведение блокбастеров на рынок.

Благодаря введенным инновациям среди клиентов ArcLight порядка 13 фармацевтических производителей, а ее информационная база охватывает около 1 млрд рецептов в год. Ожидается, что обе цифры будут только расти. Компания-конкурент IMS Health уже создала 1-миллиардный бизнес по обеспечению подобной информацией с рыночной капитализацией в 5 млрд долларов. IMS Health собирает информацию традиционными методами, такими как опросы розничных сетей и врачей. Но суть в том, что обычно эта информация по своей актуальности отстает на месяц, когда выпускается для клиентов.

Как показывает создание ArcLight, рост Cardinal Health был обеспечен не одной-единственной инициативой, а многочисленными последовательными действиями, которые непрерывно открывали новые пути к росту, создавая постоянное расширение набора возможностей для перекрестной деятельности и создания ценности. Генеральный директор компании Роберт Д. Вальтер говорил так: «Широта наших предложений лежит в основе нашей стратегии».

Более того, разнообразие источников дохода Cardinal Health диверсифицирует риски, а также формирует более глубокие и весомые отношения с потребителями благодаря увеличению количества точек соприкосновения и возможностей для Cardinal Health наблюдать, изучать и понимать потребности клиентов. Как результат, само определение клиента в компании значительно расширилось с агентов по закупке медицинских препаратов до фармацевтов, врачей, администрации больниц и генеральных директоров фармацевтических компаний.

Джим Миллар, президент и главный операционный директор таких направлений Cardinal Health, как дистрибуция и медицинская хирургия, описывает возможности для роста в терминах контакта с клиентом: «Там, где существует контакт, там есть и возможность. Это и есть одно из преимуществ нашего многопрофильного бизнеса. Если бы мы были только дистрибьютором медицинских препаратов, то, возможно, не смогли бы начать диалог с лицами, принимающими решения. Но так как у нас существует целый набор для

продажи, то мы имеем запасную дверь, в которую можем постучаться, и запасную дорогу для нашего бизнеса».

Непройденные пути

Оглядываясь назад, мы можем видеть, как действия Cardinal Health по поддержанию роста развернулись в логической последовательности от ее изначальной позиции посредника. Но это не было настолько очевидно в середине 1990-х. Если бы это было так, то и многие другие компании проделали бы похожие движения, а может быть, и опередили бы Cardinal Health.

Нельзя сказать, что дистрибьюторы не предпринимали никаких действий, направленных на рост. Некоторые пытались. Например, McKesson Corporation, один из самых главных конкурентов Cardinal Health, потратил в 1998 году более 14 млрд долларов на покупку НВОС – крупного поставщика программного обеспечения для больниц.

Это не являлось непродуманным шагом для McKesson. Как и Cardinal Health, компания пыталась расширить спектр предлагаемых услуг для одной из самых больших групп потребителей – больниц. Однако приобретение оказалось финансовой и стратегической ошибкой. Бизнес НВОС по программному обеспечению, который и так резко угасал, только продолжил падение, а ожидания от совместных усилий так и не материализовались. В чем же причина?

В отличие от приобретений Cardinal Health, большая игра McKesson не смогла обеспечить выгодное использование существующих активов, особенно в отношении сети связей с больничными фармацевтами. Вместо этого компания пыталась осуществить гигантский скачок в полностью новый рынок – к администрации больниц и специалистам в области информационных технологий, которые закупали программное обеспечение. В этой области уже существующие взаимосвязи и опыт McKesson как дистрибьютора мало что могли сделать для повышения вероятности успеха.

Приобретение НВОС необязательно считать неудачным решением для McKesson, но это было плохим первым шагом. Чтобы показать контраст, мы можем оценить, насколько тщательно была спланирована последовательность действий Cardinal Health. Сначала Cardinal Health направила свои преобразования на выход, что позволило ей собрать новую информацию о находящихся там клиентах и их фармацевтических потребностях – предпочитаемых размерах доз, размерах упаковок, тенденциях в области закупок и т. д. Это знание затем помогло дифференцировать предложения компании клиентам на входе. Сама последовательность действий Cardinal Health была не менее важна, чем действия.

Рост без остановки

Начиная с 1991 года и весь 2001 год ежегодный совокупный рост Cardinal Health по выручке составлял 40 %, что в два раза больше, чем у ее ближайшего конкурента в области дистрибуции лекарственных препаратов. Рост операционной прибыли составлял 42 %, что в три раза больше, чем у ее ближайшего конкурента. Рост рыночной стоимости был на уровне 49 %, в два раза больше, чем у ближайшего конкурента. После описанных изменений Cardinal Health имеет показатель по ежегодной выручке, приближающийся к 50 млрд долларов, а также 23-е место в списке Fortune 500. По мере расширения бизнеса улучшались и показатели бухгалтерского баланса. Размеры задолженностей падали, показатель потока наличных денег рос.

Cardinal Health опровергает одно из самых, казалось бы, вполне естественных предположений, сделанных большинством бизнес-стратегов, о том, что чем больше компания,

тем тяжелее найти и использовать возможности для роста. По сути дела, история Cardinal Health показывает, что большая компания может выигрывать по сравнению с маленькими от преимуществ роста, например таких, как широкий ряд скрытых активов, диверсифицированные потоки дохода, набор ресурсов, который может быть использован для финансирования роста, способность устанавливать новые связи между потребителями и бизнесом, а также широкая сеть связей с клиентами. В совокупности данные преимущества усиливают способность Cardinal Health поддерживать постоянный рост, опираясь на свою центральную позицию в цепочке ценностей.

После прорыва и целого десятилетия роста Cardinal Health продолжает использовать, совершенствовать и расширять свою систему роста. Это также является подготовкой к выполнению предстоящей задачи, которая заключается в достижении оборота в 100 млрд долларов. Cardinal Health знает, что формула достижения оборота в 100 млрд долларов не будет той же, которая привела к 50 млрд, но, несмотря ни на что, она создала базу весомых и разнообразных активов, которые дадут несколько преимуществ в нахождении следующей формулы.

Глава 3

Инновация спроса: первая половина успеха

Спрос следующего поколения

История Cardinal Health – это наглядный пример инновации спроса в действии. Для достижения такого заметного роста компания нашла возможности, казалось бы, в безнадежной бизнес-среде. Она определяла и обслуживала несколько новых клиентских потребностей, которые напрямую затрагивали деятельность, *привязанную* к продуктам, продаваемым Cardinal Health.

Cardinal Health – это редкость, но не исключение. Изучая компании и отрасли за последнее десятилетие, мы обнаружили, что это типичный пример среди той горстки компаний, которые наиболее успешны в том, что касается роста. Великие компании понимают и используют малоизвестную правду: *в то время как продажа продукта, возможно, является вершиной усилий производителя, она обычно указывает на начало усилий потребителя.*

Представьте собственный товар или услугу. Если ваш бизнес является типичным, то ваш потребитель тратит время, усилия и деньги на то, каким образом использовать ваш продукт, поддерживать его, финансировать, хранить и в конечном счете утилизировать. Он, возможно, имеет взаимосвязь с другими продуктами или используется в качестве входа в сложный процесс. Он, может быть, обслуживает больше чем одного пользователя, каждый из которых имеет разные потребности и приоритеты.

Мы называем эту широкую сеть активностей *потребительской внутренней цепочкой ценности*. Последняя содержит различные проблемы, ожидающие решения, и представляет собой огромную область для экономической деятельности, часто в 10 или 20 раз превосходящую рынок самого продукта в совокупной стоимости. Понимание и участие в этой цепочке ценности потребителя и есть ключ к инновации спроса.

Идентификация спроса следующего поколения

Как же на самом деле выглядят эти возможности, лежащие в основе потребительской цепочки ценности?

Они начинаются с возможностей по поддержанию потребителя посредством таких услуг, как установка, техническое обслуживание, финансирование, обучение и аутсорсинг. Никому еще не удалось применить данную возможность настолько успешно, как General Electric, которая выгодно использовала свою лидирующую позицию в поставке таких продуктов, как турбины, локомотивы и реактивные двигатели, для предоставления прибыльных услуг на выходе, которые на текущий момент составляют до 60 % выручки и прибыли компании.

Модель услуг General Electric на выходе является весьма сильной, но нынешние возможности для нового роста далеко не ограничиваются этим.

К примеру, огромные возможности лежат в содействии потребителям в оптимизации *структуры затрат*, снижении уровня отходов, излишних операционных и капитальных затрат, а также неэффективности процессов. Мы увидели, как Cardinal Health открыла обширные новые возможности в отрасли здравоохранения, распознавая и обращая внимания на узкие места, которые были связаны с заказом, доставкой и распространением лекарственных препаратов в больницы. Подобные возможности существуют и во многих других отраслях.

Часто возможности появляются от *помощи клиентам в упрощении, принятии лучших решений, а также ускорении вывода предложений на рынок*. Производитель автозапчастей Johnson Controls (см. главу 8) расширил свою деятельность с рынка сборки сидений до рынка внутренних частей автомобиля, принявшись за проектирование кресел и интеграционную деятельность, которые традиционно выполнялись самими производителями автомобилей. Результатом для производителей машин стали улучшенные внутренние системы автомобиля, уменьшенные потребности во вложениях, ускоренные циклы проектирования, а также снизившиеся совокупные затраты. Результатом для Johnson Controls стали повышенные прибыли и более широкий доступ к рынку внутренних частей автомобиля в 85 млрд долларов.

Еще более ценной выгодой для потребителей может стать помощь им в снижении рисков и волатильности, присущих их бизнесу. Поставщик промышленного газа Air Liquide (см. главу 9) сгенерировал новые потоки доходов и прибылей, расширяясь за пределы рынка промышленного газа в гораздо более крупную область создания добавленной стоимости. Для одного из пищевых производителей Air Liquide установила производственную линию (а сейчас и управляет ею), которая готовит и замораживает омлеты. Компания взяла на себя всю ответственность за контроль качества, рабочее время и производительность.

Возможно, одна из наиболее ценных вещей, которую вы можете сделать для потребителей, это помочь им увеличить *валовую выручку*. Производитель оборудования Deere & Company (см. главу 7) расширил свою роль в обслуживании потребностей специалистов в ландшафтном проектировании через новый бизнес, названный John Deere Landscapes, или JDL. Одно из его прорывных предложений – это дешевый кредит потребителям своих клиентов через John Deere Financial, что позволяет им тратить больше денег на более масштабные и совершенные ландшафтные проекты. Или, например, типография Clarke American (см. главу 6), которая создала инновационные программы, помогающие банкам и кредитным объединениям удерживать клиентов и продавать им больше прибыльных услуг.

Сила спроса следующего поколения

Предлагая своим клиентам экономические выгоды, помимо функционала традиционных продуктов, все эти компании увязали свои продукты с более серьезной проблематикой и большими возможностями. В каждом из случаев они вышли в более широкое рыночное пространство и переместились из мира, где ожидают будущего роста, измеряемого месяцами или кварталами, в мир, где преобладают ожидания относительно роста в годы или десятилетия. Они осуществили это посредством использования инновации спроса для открытия трех источников нового роста.

Во-первых, ориентация на спрос следующего поколения *создает новые, более перспективные возможности для роста продаж основного продукта*. Это происходит за счет усиления и углубления отношений с клиентом, а также переориентации основ конкуренции от цены и характеристики продукта на новые более разносторонние и ценностные системы измерений. Компании, которые правильно играют в эту игру, обслуживают большую долю расходов потребителей, используют улучшенную ценовую политику, а также часто зарабатывают больше, чем конкуренты, ориентированные на продукты. В то время как Air Liquide управляет линией по производству омлетов, она продвигает дополнительно продажи газа, основываясь скорее на уникальном опыте в производстве, который она может предложить, чем на традиционных ценовых и качественных характеристиках.

Во-вторых, ориентируясь на более широкие потребности клиентов, инноваторы спроса часто оказываются способными *объединить разнообразные продукты и услуги в более ценные интегрированные предложения*. Это позволяет им обеспечить новые продажи на смеж-

ных рынках и создать баланс между продуктом и объемом продаж товаров и услуг, при котором прибыль увеличивается. Для John Deere финансирование ландшафтных дизайнеров позволяет компании извлекать постоянный доход и одновременно участвовать в большей части затрат клиента на посадки и орошение.

В-третьих, ориентация на спрос следующего поколения обеспечивает возможности для создания полностью новых вариантов роста, *преобразовывая улучшения в потребительской цепочке ценностей в новые потоки выручки*, получаемые за аутсорсинг, обработку сырья, производственные гарантии, подписки и т. д. Подобная ситуация возникает, когда Cardinal Health взимает ежемесячную плату за систему распределения лекарственных препаратов, основываясь на той экономии, которую она приносит больницам.

Великие компании понимают и используют малоизвестную правду: в то время как продажа продукта, возможно, является вершиной усилий производителя, она обычно указывает на начало усилий потребителя.

Самые лучшие практикующие специалисты в области роста обеспечивают его, используя все три аспекта. В результате они создают высокоинтенсивный рост прибыли, казалось бы, в малоодоходных отраслях, повышают стабильность заработков и устанавливают крепкие связи с покупателями. Эти преимущества к тому же дополняются тем фактом, что рост порождает новый рост. Обслуживание одного набора клиентских потребностей часто открывает новый набор.

Взгляд на потребителя через призму экономики

Инновация спроса тесно связана с пониманием и решением большинства самых актуальных проблем потребителя через постановку следующих вопросов: *с какими проблемами сталкивается потребитель каждый день? Что за головная боль мучает его, заставляя просыпаться по ночам? Каким образом в действительности проходит его жизнь на работе и вне ее? Каким образом он тратит время, энергию и ресурсы?* Если вы сможете ответить на эти вопросы, то сможете и определить, в каких областях вы смогли бы сделать больше всего для удовлетворения новых потребностей клиента вне зависимости от того, связаны ли ваши клиенты с бизнесом или являются обычными людьми.

К сожалению, большинство компаний не могут ответить на данные вопросы, потому что они рассматривают клиента исключительно в рамках потребностей в продукте. Секрет данной более перспективной возможности изменения цепочки ценности потребителя заключается в рассмотрении его деятельности через призму экономики. Это подразумевает изучение деятельности клиента, его затрат, потребностей в капитале, информационных потоков и приоритетов. Это означает поиск узких мест, повторений, информационных разрывов, а также упущенных возможностей в продвижении потребителей, которые вы можете как-то исправить или устранить.

Рассмотрение потребителя через призму экономики может помочь увидеть, что *действительно* важно для них, где в их внутренней цепочке ценностей возникли проблемы. Это является чем-то, что большинство потребителей не могут четко сформулировать. Потребности нового поколения часто такие размытые и неясные, что потребители не могут описать их словами. Если вы сможете видеть и понимать ваших клиентов через призму экономики, со временем вы обнаружите, что сделали большой шаг от *ответа* на запросы потребителей к их *предчувствию*.

Переориентация клиента

Понимание наиболее тягостных проблем клиента является частью процесса инновации спроса. Столь же важный шаг – обнаружение или создание готового клиента для ваших предложений. Часто такой клиент сильно отличается от традиционного покупателя вашего продукта. Развитие нового покупателя чрезвычайно важно, поскольку старое уравнение показывает:

$$\text{Потребности} - \text{Покупатель} = 0.$$

Когда вы переориентируетесь с предоставления функциональности продукта на решение более комплексных вопросов, вам, возможно, понадобится наладить контакты с руководством организации и опережающе продвигаться в цепи действий клиента, чтобы найти нужного покупателя. К примеру, Air Liquide при продаже газа взаимодействовала с менеджером по закупкам, должность которого была достаточно высокой в иерархии.

Более того, когда принятые решения меняются, сложность и глубина взаимоотношений с потребителем возрастает. Конечная цель: не быть всего лишь поставщиком продукции, а стать ключевым экономическим партнером для вашего клиента.

И у клиентов есть потребности

До сих пор приведенные нами примеры затрагивали сектор «бизнес для бизнеса», то есть B2B. Но следующее поколение также нуждается в большом количестве потребительских рынков. На сегодняшний день некоторые продвинутые компании, ориентированные на потребительский рынок, уже движутся в данном направлении.

Возьмем Home Depot Expo – магазин, который собирает под одной крышей все основные товары и услуги, относящиеся к ремонту. Магазин предлагает продукты для укладки пола, освещения, кухни, ванной и кабинета, инструменты и электронику, занавески, предметы интерьера и мебель, великолепные услуги для всего проекта – от дизайна и финансирования до строительства и установки.

Таким образом, Home Depot Expo снижает время на совершение покупок, упрощает процесс планирования проекта и улучшает качество итоговой работы, гарантируя, что все выбранные продукты соединятся физически и эстетически. Положительное влияние на непростую экономику потребителей велико. В то же время новый бизнес обеспечивает важную роль для Home Depot Expo на рынке домашнего строительства в 150 млрд долларов.

Harley-Davidson расширил бизнес за пределы мотоциклов и стал предлагать широкий спектр фирменных продуктов и услуг, начиная от специальных финансовых услуг и ралли и заканчивая магазинами по продаже мотоциклов, аксессуаров и запасных частей, курток и принадлежностей с логотипом компании, а также высококачественных велосипедов. Эти предложения акцентируются на желании потребителей заявить о своей принадлежности к сообществу Harley-Davidson, ассоциирующемуся со свободой и открытой дорогой.

Прямо как на деловом рынке, когда продавцы и покупатели товаров используют их не для конечного потребления, а для применения в производстве других товаров, перепродажи конечным потребителям, употребления в профессиональной, благотворительной, образовательной и иной деятельности. В этом случае смена ориентации на спрос нового поколения предоставляет компаниям, действующим в секторе бизнеса для потребителя, или B2C, более эффективную основу для дифференциации, крепкие отношения с клиентами, а также новые, ценные и не продуктовые источники создания ценности.

Как сделать инновацию спроса прибыльной

Инновация спроса сама по себе является сложной. Одно из предварительных условий – высокая производительность вашего основного бизнеса. Только у компании с товарами и услугами мирового уровня есть возможность и право заниматься инновацией спроса. Поэтому, если ваш основной бизнес хромает из-за плохого качества или неэффективности, сначала вы должны это исправить.

Еще одной существенной особенностью можно считать то, что грандиозное предложение клиенту должно основываться на жизнеспособной *бизнес-модели*. Решение глубоких проблем потребителя бесполезно (если не разрушительно) без прямой связи с определенным доступным целевым покупателем, надежным механизмом создания ценности и явным источником конкурентного преимущества.

К счастью, существует способ повысить вероятность успеха и провести инновацию спроса, которая обеспечит высокую прибыль. Ключ лежит в нахождении и задействовании набора скрытых мощных активов, которые ваша компания накопила за последние два десятилетия и существование которых вы до конца можете не осознавать. В следующей главе мы рассмотрим эти скрытые активы, которые являются последними ключевыми элементами в уравнении нового роста.

Глава 4

Скрытые активы: как из хорошей возможности сделать грандиозную

Провал «предложения решений»

Инновация спроса является многообещающим ответом на кризис роста, с которым столкнулись многие компании. Но нахождение подобных возможностей для удовлетворения потребностей нового поколения – это только первая трудность. Не менее важен следующий вопрос: *как ваша компания сможет удовлетворить эти потребности и при этом зарабатывать?* В конце концов, есть одна сторона вопроса: обеспечить потребителей новыми предложениями, улучшающими их экономическое положение; и вторая: сделать это таким образом, чтобы принести значительную ценность *вашей* компании.

Сложность, состоящая в необходимости и улучшить экономическое состояние клиента, и создать ценность для своей компании, и есть основная причина неудачи «предложения решений», которое является наиболее распространенным бизнес-клише последних нескольких лет. Саму идею продажи решений нельзя считать ошибочной. Она основывается на распознавании обширных неудовлетворенных потребностей потребителей. Но очень мало компаний поняли, как внедрять идею с выгодой.

Большинство неудачных попыток предложить подобные решения имели хотя бы одну из двух самых распространенных ошибок. Первая заключается в том, что множество попыток не выглядели для потребителя убедительными или дифференцированными. Иногда слово «решение» – это всего лишь маскировка для процесса продажи консалтинга или попытка продвинуть договор на услуги вместе с товаром. Порой само решение является достаточно важным, но не дифференцированным. Возьмем, к примеру, аутсорсинг. Многие компании начали брать на себя некоторые функции потребителей, такие как почтовые помещения или колл-центры, а потом попытались заработать на этом деньги. Причиной тому является следующее: в большинстве случаев контрагент будет выполнять ту или иную функцию с меньшими издержками, чем сама компания-клиент. При этом роль функции в улучшении бизнеса клиента почти не меняется. Неудивительно, что это предложение, полностью основанное на экономии, быстро подвергается ценовому давлению и услуга превращается в массовую.

Еще одна большая проблема среди многих попыток выработать решения состоит в их усложненности. Как только компания сформировала убедительное решение, то предложение, установление контакта и обслуживание клиента часто требуют высококвалифицированной манеры их подачи, которую сложно масштабировать. В итоге остается маленькая, низкорентабельная операция, которая держится для обоснования периферии бизнеса.

Скрытые активы – недостающая деталь пазла

Решения также должны быть насыщены идеей. Cardinal Health и еще горстка компаний, которые мы обсудили в главе 3, переопределяют спрос для того, чтобы улучшить экономическое положение своих клиентов. И, осуществляя это с выгодой для себя, преобразуют трудность в возможность реального устойчивого роста. Секрет заключается в том, что они используют то, что мы называем *скрытыми активами*, для того чтобы превратить минимальные возможности в грандиозные.

Есть хорошие новости для устоявшихся компаний. Фактически за последние несколько десятков лет все такие компании развили набор скрытых активов в качестве сопутствующего продукта с потенциальной стоимостью в миллиарды долларов. До сих пор многие компании не замечают эти активы, особенно при поиске возможностей для роста.

В грядущем сражении за рост следующего поколения скрытые активы сыграют решающую роль. При умелом использовании они могут резко снизить издержки привлечения клиентов, стоимость создания уникальных предложений, касающихся новых потребностей покупателей, и стоимость осуществления этих предложений. По сути дела, превосходящая экономическая составляющая бизнеса, обеспеченная введением скрытых активов, может составить разницу между неприбыльным новым бизнесом и прибыльным, а также между хорошим и отличным уровнем отдачи с инвестиций.

Скрытые активы и есть та отсутствующая деталь мозаики, которую упускали из виду при формировании концепции решений. Они являются ключом к выгодной инновации спроса.

Сила скрытых активов

Вы можете подумать: *скрытые активы? Это то же самое, что нематериальные активы? Эта идея – всего лишь старое вино в новой бутылке?*

Это совсем не так. В последние годы ведется много разговоров про нематериальные активы. Но обсуждение почти полностью сконцентрировано на трех видах: бренды, компетенции и интеллектуальная собственность. Это важно, но реальная совокупность скрытых активов гораздо шире, насыщеннее и влиятельнее.

Более того, большая часть исследований нематериальных активов сводится скорее к тому, как оценить данные активы, нежели к тому, как использовать их для создания нового роста. Это является интересным упражнением в области теории бухгалтерского учета, но оно упускает настоящую значимость скрытых активов. Вы должны ориентироваться на то, чтобы связать скрытые активы, созданные вашей компанией, с потребительским спросом следующего поколения. Если создадите эту связь, то ценность ваших скрытых активов станет огромной. Если же вы не поступите данным образом, то нет смысла в измерении таких активов.

Изучение того, каким образом вы будете мобилизовывать ваши скрытые активы, начинается с нового взгляда на вашу компанию и ее бухгалтерский баланс. Если вы привыкли к более тонкому подходу, то можете узнать, какова стоимость ваших брендов, персонала, хотя, возможно, у вас и не существует конкретного способа оценить это. Традиционное определение активов компании обычно на этом заканчивается.

Пришло время усвоить новую концепцию. Отложите в сторону финансовые аспекты и оцените проблематику с предпринимательской точки зрения. Спросите себя: *какими активами кроме традиционных финансовых обладает моя компания, которые предприниматель хотел бы иметь, чтобы создавать новую ценность для потребителей?*

Есть хорошие шансы для тех, кто обладает несколькими скрытыми активами, которым позавидовал бы любой предприниматель. Они могут включать: *уникальный доступ к потребителю, технологическое ноу-хау, парк установленного оборудования, доступ к рынку, сеть связей, информационную базу, а также лояльное сообщество пользователей.* Эти и другие скрытые активы могут оказаться решающими в погоне за новым ростом в связи с тем, что их умелое и творческое использование может значительно улучшить экономическую составляющую выполнения потребительских нужд следующего поколения.

Давайте разберем пару примеров для того, чтобы отобразить финансовую ценность скрытых активов.

Предположим, вы намереваетесь создать информационный бизнес, возможно, по продаже услуг, помогающих компаниям управлять их программным обеспечением. Ваш целевой покупатель – директор по информационным технологиям какой-нибудь крупной компании. Вопрос стоит следующим образом: если вы обзвоните сто директоров, сколько из них вам перезвонят в тот же день? Если вы из IBM, то, вероятно, это будут все сто. Если вы из компании стартапа, возможно, никто. Разница оборачивается в месяцы задержки по привлечению клиентов, потерянные или отложенные доходы и резко сниженные прибыли. Эта разница и есть та ценность скрытых активов, выраженная в деньгах, которая в приведенном примере называется *доступ к потребителю*.

В современной экономике компания может передать на аутсорсинг проектирование, производство, дистрибуцию и даже продажи, в итоге внезапно создав виртуального конкурента.

Или рассмотрим один из примеров инновации спроса, приведенных в предыдущей главе. Предположим, вы хотите создать бизнес по предоставлению услуг клиенту в области управления важными процессами пищевой обработки. При этом вы хотите начать с определенной выгодной позиции. Сколько времени и денег вам понадобится для получения необходимого опыта? Во сколько обойдется содержание персонала на пищевом заводе? Сколько времени понадобится, чтобы клиент оказал вам доверие по управлению наиболее важными участками производственной линии?

Будучи стартапом, вы никогда не сможете конкурировать с такой компанией, как Air Liquide. Опыт, близость к потребителю, а также влияние в отрасли обеспечивают этой компании огромные преимущества в конкурентной борьбе.

Данные примеры указывают на то, почему скрытые активы являются такими важными для экономических аспектов обслуживания спроса следующего поколения. Они также обеспечивают огромное преимущество от инвестирования. Как только скрытый актив создан, он может быть расширен или повторно использован за невысокую цену, а то и вовсе бесплатно. Это означает, что незначительная финансовая составляющая таких скрытых активов, как фирменное наименование, стратегическое положение в цепочке создания ценности или уникальное программное обеспечение, является очень привлекательной. Если ее умело использовать в создании предложений следующего поколения, это поможет снизить затраты на привлечение клиента и развитие, а также усилить темп расширения бизнеса.

Результат заключается в значительном увеличении коэффициента окупаемости инвестиций (return on investment), а также улучшенной и ускоренной отдаче от нового бизнеса. В противоположность этому расширение за счет использования традиционных материальных активов обычно обходится дорого. Например, увеличение объема выпуска завода может потребовать его расширения за счет покупки нового оборудования и приема на работу нового персонала.

Скрытые активы отличаются от физических еще одним важным моментом: при их выгодном использовании происходит их увеличение. Чем больше вы их используете, тем больше их у вас становится. Связи укрепляются. Информация делается более ценной и насыщенной. Сети расширяются и т. д.

Скрытые активы также помогают в создании сильных конкурентных барьеров, поскольку их трудно и дорого копировать. В современной экономике компания может передать на аутсорсинг проектирование, производство, дистрибуцию и даже продажи, в итоге внезапно создав виртуального конкурента. Handspring так и сделала на рынке карманных компьютеров и захватила приличную долю. Но скрытые активы, такие как взаимоотношения с потребителями у IBM, бренд Coca-Cola или рыночная позиция Charles Schwab Corporation, стоили десятилетий работы и миллиардов долларов. В результате они представляют мощ-

ный и уникальный ресурс для дифференциации, на приобретение которого стартапу необходимо затратить большое количество времени и денег.

Виды скрытых активов

Существует большой набор скрытых активов, большинство из которых вообще не воспринимаются как активы. Мы идентифицировали 18 основных скрытых активов по пяти крупным категориям. В зависимости от природы вашего бизнеса каждый из них может оказаться потенциальным источником устойчивого роста.

Далее мы опишем все пять категорий. В процессе прочтения задайтесь вопросами:

- Какими из этих скрытых активов обладает ваша компания?
- Какими скрытыми активами, не перечисленными в этой книге, обладает ваша компания?
- Каким образом ваши скрытые активы могут оказаться полезными при удовлетворении нового потребительского спроса?

Традиционные нематериальные активы

С такими скрытыми активами большинство менеджеров уже знакомо. Они включают *интеллектуальную собственность* и *контент* (такие как фильмы, рисунки и герои в собственности Disney или патенты, которыми владеет Intel), методы и ключевые компетенции (уникальные производственные возможности компании Toyota), а также фирменные наименования, бренды (например, те, которыми владеют Virgin, McDonald's и Coca-Cola).

Взаимоотношения с потребителем

Взаимоотношения компании с потребителем могут оказаться чрезвычайно важными при удовлетворении потребностей клиента. Обладание мощным набором взаимоотношений с клиентами в какой-то степени похоже на статус самого старого, известного и уважаемого продавца в городе – Marshall Field в Чикаго или Filene's в Бостоне.

Активы, состоящие из взаимоотношений с потребителями, имеют несколько форм. Они могут значительно снизить время и затраты на привлечение клиента для компании, только входящей в отрасль, обеспечить создание более интересных предложений для клиентов с большей эффективностью, а также увеличить количество адаптируемых и премиальных новых услуг. К примеру, John Deere выгодно использовала свой *авторитет среди потребителей* на зеленом рынке – свой доказанный опыт и оказываемое доверие в земледелии и уходе за газонами – в запуске John Deere Landscapes.

Wal-Mart и Coca-Cola имеют большой *охват*. Они контактируют со многими покупателями и таким образом могут использовать масштабный маркетинг применительно к каждой из идей.

Другие имеют уникальный уровень *взаимодействия с потребителями*. Например, Hanover Compressor – ведущий производитель газовых компрессоров для добычи нефти и газа – движим необходимостью регулярно обследовать и производить переоценку требований к компрессору после созревания скважины. Такого рода взаимосвязь обеспечивает Hanover Compressor ежеминутное понимание потребностей клиента, которое оно использовало для расширения других областей.

Некоторые компании, такие как Capital One, создали глубокое *проникновение* в экономические проблемы своих клиентов, которое позволяет им скорее предвидеть, чем отвечать на запросы потребителей. Уникальная система Capital One для микроанализа потребности в кредите и рисков клиента позволяет ей не только предлагать кредит тысячам клиентов, к

чему другие компании не допускаются, но и трансформировать кажущиеся бесперспективными рыночные сегменты в высоко прибыльные.

Стратегическое положение

Стратегическое реальное положение активов понимается как то место, где компания обосновалась в своей отрасли. Обладание ценным стратегическим положением сравнимо с обладанием самым желанным и выгодным местом на Пятой авеню в Нью-Йорке или на Родео-Драйв в Лос-Анджелесе. Это может обеспечить быструю скорость и преимущество в издержках при выходе на новые рынки относительно недавно созданных компаний или конкурентов с менее выгодным расположением.

DeWolfe Homeowner Services возникла как компания-брокер в области недвижимости. Эта роль брокера обеспечила ей идеальное *рыночное положение*, опираясь на которое можно было выходить на связанные рынки, такие как рынок ипотечного кредитования и страховой деятельности. Поскольку DeWolfe Homeowner Services обладала правом первой сделки в процессе покупки дома, это позволило ей начать предоставление и других вышеперечисленных услуг.

Еще одна форма стратегического положения – это выгодная позиция в отраслевой цепочке ценностей, которая обеспечивает привилегированный доступ к возможностям нового роста. Будучи дистрибьютором лекарственных препаратов, Cardinal Health имела уникальную позицию для предоставления новых услуг как на выходе для больниц и аптек, так и на входе для производителей лекарств.

И еще один вид стратегического положения – обладание *входом*, или *доступом*, к информации или услугам. Это может иметь как онлайн-форму, как в случае с финансовыми инструментами компании Schwab, работающих в соответствии с концепцией «супермаркета», так и офлайн-форму, как в случае с телевизионными приставками, предоставляемыми провайдерами кабельного телевидения.

Корпоративные сети

Активы, относящиеся к корпоративной сети, основаны на расширенном взгляде компании на бизнес и его компоненты, которые могут обеспечить уникальную возможность предлагать потребителям новые продукты и услуги. Обладание мощным набором корпоративных сетей – это как пребывание в роли агента Голливуда, у которого есть самый современный органайзер в городе, который не только отображает рабочие и домашние контакты Стивена Спилберга, но и его сугубо личные номера мобильных телефонов.

General Motors сделала из OnStar одного из ведущих мобильных операторов, выгодно применив один из видов сетевых активов, ее доступ к крупной базе установленного оборудования, что в значительной мере снизило затраты на покупку своего клиента. Еще один вид сетевого актива – *отношения с третьей стороной* (поставщиками, каналами и университетами).

IBM использовала преимущество своих отношений как торгового посредника со многими поставщиками программного обеспечения для создания крупного бизнеса в области консультирования и системной интеграции через компанию Global Services.

Сообщества пользователей компании – это группа клиентов, которые видят ценность для себя в возможности взаимодействия, для того чтобы делиться разными проблемами, информацией и опытом. Harley-Davidson использовала свою большую и лояльную группу Harley Owners Group для создания мистической атмосферы вокруг своего продукта, а также чтобы подтолкнуть продажи товаров, относящихся к мотоциклетному образу жизни.

Поток сделок – еще один вид сетевых активов. В некоторых отраслях одна компания имеет привилегированный доступ ко всем самым лучшим бизнес-идеям и технологиям в

силу своего центрального положения в стратегической сети. В сетевом ресторанном бизнесе эта роль принадлежит McDonald's, а в сетевом оборудовании – Cisco Systems.

Информация

Информационные активы являются наиболее незаметными и мало используемыми активами. Хотя компании за последнее десятилетие вложили большие инвестиции в программное обеспечение, системы и сети для контроля за информацией об их бизнесах и манипуляции ею, мало кто использовал свои инвестиции как трамплин для обслуживания новых клиентских запросов и создания роста нового поколения.

Специфические информационные активы включают *системы и программное обеспечение*, которые могут быть перенацелены с обслуживания внутренних интересов компании на обслуживание клиентов. Хорошим примером является система бронирования Sabre, которую American Airlines создала для отрасли путешествий, используя свое программное обеспечение для планирования расписания и его отслеживания.

Техническое ноу-хау также может быть ценным скрытым активом, как было продемонстрировано такими компаниями, как Air Liquide, DuPont и Bosch, посредством той прибыли, которую они получили, применяя техническое знание для удовлетворения новых потребностей клиентов.

Shell и Cargill построили бизнес, основываясь на *рыночном окне*, которым они обладают. В каждом из случаев информация проходит через компанию благодаря тому, что она участвует во многих рыночных транзакциях в качестве посредника или поставщика. Эта информация об изменениях в предложении и спросе несет ценные данные по рынку, которые могут повлиять на биржевые сделки, брокерство и торговые операции.

Четвертый тип информационных активов – информация, сопровождающая продукт. ArcLight, созданная на основе сбора и продажи существующей информации по аптечным продажам для фармацевтических компаний, является хорошим примером.

Необходимые, но недостаточные условия: выстраивание системы активов

Скрытые активы являются чрезвычайно важными компонентами в процессе превращения инновации спроса в прибыль, но невозможно осуществить все только за их счет. Рассматривайте скрытые активы как важный элемент полной *системы активов*, которая включает все активы, необходимые для исполнения деловых обязательств. Данная система активов также включает важные материальные активы, необходимые для работы бизнеса, потенциальные возможности и дополнительные активы, создаваемые параллельно.

Например, когда Johnson Controls переориентировалась на создание сидений и внутренних частей автомобиля, ее рыночная позиция предоставила ей жизненно необходимую и дифференцированную точку входа. Но данное преимущество необходимо было дополнить разработкой новых способностей к проектированию и тестированию, приобретением более широких производственных возможностей и новым ориентированием на продажи на более высоком уровне.

Как приобретенные, так и созданные изнутри активы одинаково важны для поддержания энергичного и продолжающегося движения к дифференциации и эволюции. Как ориентирование на удовлетворение спроса следующего поколения часто открывает дополнительные потребности, которые могут обслуживаться, так и ориентирование на создание мощной системы активов часто приводит к созданию новых скрытых активов, которые могут быть использованы с выгодой.

Овладение новой дисциплиной инновации спроса

Для того чтобы научиться мобилизовывать скрытые активы для поддержки инновации спроса, потребуется пересмотреть ваши особенности, которые вы, возможно, приобретали в течение многих лет. Сдвиг с традиционного роста до инновации спроса проявляется сразу в нескольких измерениях:

- с видения вашего бизнеса через призму продукта к изучению вашего клиента через призму экономики;
- с обеспечения роста, основанного на традиционных инструментах (продукты, производство, персонал), к созданию роста, базирующегося на скрытых активах (взаимоотношения, рыночная позиция, информация);
- с рассмотрения размера компании как фактора, замедляющего рост, к анализу размера как мультипликатора возможностей для роста;
- с обеспокоенности тем, что дополнительный рост навредит вашему основному бизнесу, к созданию нового роста для укрепления вашего основного бизнеса;
- с расчета на новые продукты-блокбастеры к революции вашего рынка для создания траектории эволюционных, ориентированных на потребителя действий, основанных на структурированном творчестве и операционной дисциплине;
- с конспирации для увеличения прибыли в обстановке уменьшающихся возможностей к расширению ваших горизонтов до пространства в пять-десять раз больше, чем ваше традиционное рыночное пространство;
- с пребывания в качестве роли поставщика к тому, чтобы стать экономическим партнером;
- с нахождения в качестве того, кто просто пользуется спросом, к формированию в качестве инноватора спроса.

Для того чтобы научиться мобилизовывать скрытые активы для поддержки инновации спроса, потребуется пересмотреть ваши особенности, которые вы, возможно, приобретали в течение многих лет.

Менеджеры, овладевшие этими важными новыми способами мышления, будут способны обеспечить значительный долгосрочный рост. Для тех же, кто не сумеет постигнуть это, кризис роста будет только усугубляться.

Это последнее предупреждение. Не каждый бизнес в каждой отрасли находится в положении, чтобы определить и удовлетворить спрос нового поколения. Некоторые, возможно, занимают такие узкие и ограниченные конкуренцией рыночные ниши, что у них нет другого выбора, кроме как смириться с низким ростом или вовсе его отсутствием. Такие компании скорее всего смогут выжить на финансовых рынках в качестве малорисковых, малоодоходных, которые ищут доход, но не рост. Это является благородной ролью, но не впечатляющей. Как бы то ни было, перед тем как предать вашу компанию такой судьбе, мы убедительно просим вас прочитать вторую часть. Компании, чьи истории рассказаны в последующих пяти главах, создали инновационный и высокоприбыльный рост следующего поколения в очень непростой среде.

Знакомство с тем, как эти компании преуспели в такой сложной борьбе за рост, поможет вам научиться иному типу мышления. Вы приобретете более тонкое ощущение того, что значит мыслить в направлении формирования нового спроса и уникальных скрытых активов, которые помогут вам обеспечить прорывной, высокоинтенсивный рост. В этих историях вы, возможно, даже обнаружите элементы, схожие с ростом в вашей компании, а также аналогичную рыночную динамику. Данные истории помогут сформировать подход к разрешению вашего собственного кризиса роста.

Часть вторая Инноваторы спроса

Глава 5 «Результат с большими цифрами слишком велик для нас»: GM OnStar

General Motors (GM) сталкивается с трудностью, характерной для всех крупных компаний: она имеет основной огромный бизнес, который затрудняет почти все инициативы, касающиеся нового роста, заставляя казаться каждое из таких движений слишком незначительным. Однако GM нашла способ обеспечить денежные поступления от нового роста путем поиска возможностей создания бизнесов, которые способны расти и приносить прибыль с темпом, не соответствующим их скромному размеру. OnStar – уникальное предложение услуг по безопасности и охране, дополненное специализированной автомобильной электроникой, – как раз рассматривается GM как такого рода высокоинтенсивный бизнес. Но что GM, типичная производственная компания, может привнести в высокотехнологичную область транспортных услуг связи?

Слишком большая для роста?

Когда речь заходит о погоне за возможностями роста следующего поколения, General Motors, один из самых крупных мировых автопроизводителей, борется с острой «проблемой больших цифр». Бизнес по производству автомобилей GM в 2001 году принес выручку размером в 155,9 млрд долларов в 2015 году. Идея запуска инициативы относительно нового роста, которая в итоге увеличит данные цифры на приличный процент, является обескураживающей. Не существует таких бизнес-идей, которые быстро принесли бы 10 млрд долларов или больше. Таким образом, генеральный директор Рик Вагонер считает, что «результат с большими цифрами слишком велик для нас. Просто невозможно увеличивать бизнес на 5–8 % в год, не наращивая базу».

Осознавая данную реальность, GM создала программу роста, которая в основном сосредоточена на расширении ее основного бизнеса. Ключевые элементы плана включают обновленный акцент на стилистику автомобиля и его проектирование, развитие прибыльных нишевых моделей (в основном на прибыльном рынке грузовиков, где GM выделяется), придание большего значения высокомаржинальным дополнениям и аксессуарам, а также больше продуманного мерчендайзинга, рекламы и стимулирующих программ, чтобы привлечь посещаемость дилерских центров и обеспечить дополнительные объемы продаж. Подход оправдывает средства. В течение 2001 года GM завоевала рыночную долю и оставила другим участникам отрасли только возможность следовать по ее пятам.

Но команда менеджеров в GM также понимает, что улучшения только основного автобизнеса недостаточно. Даже Toyota, считающаяся многими самой лучшей автомобильной компанией в мире, имеет показатель рентабельности только в 7,6 %, доходность активов 3 % и скромные показатели ежегодного роста продаж. Большинство других автомобильных компаний имеют еще худшие показатели. Менеджмент GM и акционеры желают лучшего для своей компании.

Решение, придуманное Вагонером и его командой, следует продолжить воплощать, чтобы добиться роста основного бизнеса, но также следует найти возможности поддерживать этот рост несколькими новыми высокоинтенсивными факторами прибыли во второстепенных бизнесах, но связанных с основным. Представьте их в виде машин с моторами с увеличенной мощностью и высокой эффективностью, способных обеспечивать реальный рост, непропорциональный их размерам.

Одним из таких бизнесов является GMAC⁴ – финансовое подразделение GM. Изначально созданное в 1920-х годах для регулярного финансирования автомобилей, GMAC постепенно расширяло свою деятельность для включения полного комплекса лизингового и послегарантийного обслуживания. Совсем недавно компания создала очень успешный ипотечный бизнес, использующий доступ GM к финансовым средствам и ее умения по трансформации неликвидных активов в ценные бумаги наряду с ее репутацией как потребительской финансовой компании.

Руководство GM ищет похожие возможности, новые, но связанные с основным бизнесом источники прибыли, которые могут приносить больше, чем их доля в корпоративной чистой прибыли. В середине 1990-х казалось, как будто они нашли такую возможность. Это была бизнес-идея, которая использовала новые технологии особым образом для решения многих скрытых проблем, связанных с обладанием и вождением автомобиля.

Я и моя машина

Нет такого потребительского товара, который бы был настолько эффектным, как автомобиль. Люди вкладывают много времени, энергии, денег и эмоций в свои машины. Новый автомобиль – это второй по стоимости предмет, который люди покупают после дома. Самые радостные и наполненные свободой воспоминания ассоциируются с машиной: поездка за границу, летнее вождение с открытым верхом и играющей музыкой или парковка на пляже, залитом лунным светом. Но также с машиной ассоциируются наиболее разочаровывающие, расстраивающие и опасные события: вождение по скользкой или заснеженной дороге, многочасовое стояние в пробке, потеря дороги из-за плохо расставленных знаков или дорожное происшествие.

Неудивительно, что возникла целая отрасль для обслуживания потребностей, связанных с владением автомобилем. В США автомобильные дилеры, страховые компании, Американская автомобильная ассоциация, а также местные сервисные центры являются частью триллионнодолларовой отрасли, связанной с обеспечением спокойствия водителей на дороге. К сожалению, данная поддерживающая сеть часто не оправдывает ожидания. Она поделена между разными поставщиками услуг, часто недоступна, когда вы нуждаетесь в ней, и часто она игнорирует простые требования, связанные с путешествием на машине, такие как ощущение безопасности и контролируемости, проведение времени в дороге с пользой и помощь в решении вопросов, куда отправиться и как туда добраться.

В настоящее время, по мере того как наличие свободного времени уменьшается, ежедневные поездки становятся дольше, и мы проводим все больше времени в машинах (почти восемь часов в неделю, согласно одному исследованию), определенные потребности в комфорте становятся все более актуальными. Разумеется, можно организовать не один бизнес, основанный на этих желаниях, эмоциях и потребностях, окружающих наши автомобили.

⁴ После покупки 51 % акций инвестиционной компанией Cerberus Capital Management, а также проблем, связанных с финансовым кризисом 2008 года, компания GMAC провела ребрендинг и изменила свое название на Ally Financial Inc. – *Прим. ред.*

Электронные горизонты

В середине 1990-х инженеры нескольких подразделений GM поняли, что технологические преимущества могут позволить создать новый бизнес, ориентированный на потребности водителей в комфорте. Благодаря прорыву в электронных картах, спутниковой навигации и мобильной связи водителям стал доступен сбор информации, поддержка и даже развлечения, такие как телефон, персональный компьютер, мобильный телефон, который уже добрался до дома и офиса.

На первый взгляд потенциальная ценность таких услуг связи в машине может показаться скромной. Но 65 % всех мобильных телефонных звонков делаются из машины, а миллионы водителей имеют в машинах стереосистемы лучше, чем у себя дома. Растущее количество часов, проведенных в автомобиле, только увеличивает потребность водителя в информации, развлечениях и отдыхе. Было понятно, что потенциал тут реалистичный, огромный и растущий.

Мотивированные таким видением инженеры GM создали новую мобильную аппаратуру и пакет услуг, названные OnStar. Такое оборудование включает мобильный телефон, приемник глобальной системы навигации (GPS), две антенны, три панели управления и модем. Услуги делятся на две обширные категории. Первая из них ориентируется на безопасность и охрану. В экстренном случае, к примеру, водителю нужно лишь нажать на красную кнопку OnStar на приборной панели. Это дает сигнал сотруднику колл-центра, который обнаруживает местоположение машины через GPS и связывается с ближайшей службой «911» для отправки помощи. Подобная процедура происходит автоматически в случае раскрытия подушек безопасности. Другие охранные характеристики включают разблокирование дверей на расстоянии, отслеживание угона и диагностику сигнализации.

Вторая группа услуг делает автомобильное путешествие более удобным и беззаботным. Помощник OnStar предложит маршрут в любую точку или поможет водителю найти ближайшую заправочную станцию, остановку для отдыха или сервисный центр. Фактически OnStar создала базу данных с 5-миллионным списком банков, кинотеатров, ресторанов, отелей, торговых центров, палаточных лагерей и других американских локаций.

Функционируя в качестве персонального ассистента, помощник OnStar может также помочь водителям с рядом персональных услуг, включая планирование отдыха, покупку различных билетов, бронирование отелей и т. д. Водители могут позвонить в OnStar прямо в пути, спросить адрес ближайшего китайского ресторана и оставить заказ и забронировать столик.

В 1996 году со своей технологией, готовой к использованию, OnStar была запущена как отдельное подразделение в рамках североамериканских операций GM. Чет Хубер, сорокалетний руководитель, выбранный, чтобы возглавить новое предприятие, принес пару необычных идей с назначением. Он был уважаемым инсайдером с достаточно долгим пребыванием в GM и сильными взаимосвязями с топ-менеджментом, но также в какой-то степени его можно было считать и аутсайдером. Он пришел не из автобизнеса города Детройт, а из подразделения электромобилей в Иллинойсе. В подразделении электромобилей он получил редкий опыт в качестве менеджера GM, довольно рано заняв в своей карьере высокую должность. Разносторонний взгляд Хубера на будущее и его опыт управления независимым бизнесом оказались важными при запуске OnStar.

Новый вид бизнеса

Сначала OnStar рассматривалась многими менеджерами GM как новое воплощение давней традиции добавления разных удобств к автомобилям, таких как люк в крыше. Его ценность должна была состоять в эксклюзивном комфорте, который помог бы продвинуть продажи новых автомобилей.

Чет Хубер и его команда работали над коммерческой составляющей OnStar, но, как бы то ни было, они начали развивать новый взгляд на природу бизнеса OnStar. Будучи мобильной информационной системой, OnStar должна была обладать экономическими характеристиками, сильно отличающимися от тех, которые главенствовали в традиционном автобизнесе.

Вместо простой одноразовой продажи автомобиля OnStar смогла обеспечить постоянный приток ежемесячных доходов от абонентской платы, продолжающийся, возможно, вплоть до его утилизации. Целевой рынок для такого бизнеса, основанного на подписке, был значительно шире, чем рынок, включающий 5 млн новых машин, продаваемых GM ежегодно. Со временем он охватил все 8 млн машин GM на дороге. Удавшийся эксперимент позволил OnStar предпринять попытку получения постоянного дохода от приличной доли этого большого рынка.

Таким образом, OnStar могла оказаться в категории, которая предлагала услуги, отличающиеся от традиционных автомобильных удобств. В случае ее успешного запуска и развития компания могла представить не только новую форму получения выгоды для GM, но и хорошую возможность для роста собственной выручки, учитывая, что новая услуга должна была быстро стать доступной для большого количества водителей.

Заглохнувший двигатель

Такое видение OnStar было заманчивым. Но достичь всеобщей доступности и признания было непросто, хотя и необходимо для реализации продукции.

Изначальная стратегия дистрибуции для OnStar была основным препятствием. При запуске OnStar была спроектирована дилером только для одной модели – Cadillac DeVille 1997 года выпуска. Как и в случае с другими дополнительными устройствами, такими как DVD-проигрыватель или задний спойлер, предполагалось, что дилер Cadillac будет отвечать за продажу, монтаж и ознакомление потребителя с деятельностью OnStar.

К несчастью, реалии по затратам и цене OnStar создали трудности для дилеров. Большинство устанавливаемых дилерами аксессуаров продаются со значительной наценкой. В противоречие к этому рекомендованная цена за оборудование OnStar в 895 долларов включала дилерскую наценку всего в 20 %. Это превратило предложение OnStar в непривлекательное для большинства дилеров. Экономическая составляющая канала дистрибуции также не создавала хороших условий для OnStar. При цене в 895 долларов затраты OnStar составляли значительную часть общих затрат на оборудование.

Второй трудностью дистрибуции являлось обучение дилеров Cadillac эффективной продаже OnStar. В Соединенных Штатах на тот период времени работали около 1500 дилеров Cadillac. Для того чтобы они эффективно продавали OnStar, каждый из них должен был быть обучен GM для понимания истинной ценности и применения OnStar. Это является весьма времязатратной и сложной задачей, особенно учитывая инновационный характер сервиса.

Неудивительно, что OnStar не достигла первоначальных целей по продажам. К концу 1998 года OnStar имела всего 44 тыс. платящих подписчиков, а не 100 тыс., на которые надеялась GM.

Как бы то ни было, по большому счету водителям понравился сервис. OnStar улучшила уровень взаимодействия с автомобилем и успешно удовлетворяла такие потребности, как безопасность, охрана и свобода.

Рассмотрим случай с Сьюзен Фрэнк. Она управляла своим автомобилем марки Cadillac Seville, полным пассажирами, возвращаясь домой в Миссисипи с семейного отдыха во Флориде. В нее врезалась другая машина при попытке обгона по мокрой дороге. OnStar незамедлительно уведомила местную полицию и спасателей, а также ее мужа.

Сьюзен Фрэнк потом прокомментировала этот случай: «Я не могу описать, насколько я должна быть рада, что я и моя семья остались живы тогда. Мой Seville был полностью разрушен. Сейчас я вожу новый Escalade, разумеется, с OnStar. Я бы и не стала садиться за руль без нее. Система спасла жизнь четырем женщинам и трем маленьким детям, которые находились в 150 милях от дома».

Подобные истории доказали ценность OnStar. Однако GM еще предстояло понять, как превратить бизнес в высокоприбыльный источник, который они искали. Первая половина уравнения нового роста была понятна: потребителям очень понравилась услуга. Вторая часть уравнения, заключающаяся в подписке большого количества клиентов на сервис, была пока не ясна.

Это являлось трудной задачей. Сервис был добавлен только для нескольких машин модели Cadillac в расчете на несколько лет. Более быстрое развитие было бы затруднительным. OnStar не может просто так быть установлена на новый тип автомобиля в связи с необходимостью соединения со многими другими электронными компонентами, начиная от сенсоров подушек безопасности до центрального замка и фар. Настрой OnStar требует сложного процесса проектирования, тестирования и окончательного утверждения, которое может занимать до шести месяцев на одну модель автомобиля. К тому же, учитывая большие затраты на оборудование для каждой единицы, у GM были противоречивые ощущения насчет расширения доступности OnStar.

Тем временем начинали появляться потенциальные конкуренты. Они включали производителей машин, таких как компания Ford с ее предложением RESCU, стартапы, подобные ATX Technologies, которые предлагали премиальные коммуникационные системы владельцам марок BMW, Mercedes-Benz, Lincoln и Jaguar, и безжалостный Microsoft, показывающий намерение создать «автомобильный персональный компьютер». Все вместе эти конкуренты могли украсть рынок у GM или еще хуже – превратить мобильные сервисы в еще одну ожидаемую автохарактеристику, такую как подушки безопасности или электростеклоподъемники.

И им противостоит OnStar, впечатляющий технически и прославляемый покупателями, но дорогой для распространения, узкодоступный, зависимый от дилеров по продажам и с растущим списком ничем не отличающихся конкурентов, болтающихся под ногами.

Для того чтобы выжить и победить, OnStar пришлось вырасти – и сделать это быстро.

На распутье

Руководящая группа Хубера совместно с высшим руководством GM рассматривала несколько действий, чтобы подтолкнуть рост OnStar.

Одной из возможностей было сосредоточиться на обучении, маркетинговой поддержке и финансовом стимулировании дилеров. Это был самый простой, наименее затратный и рис-

ковый выбор. Но в лучшем случае он обещал только постепенное улучшение в продажах и небольшое преимущество в построении этого бизнеса.

Более трудный путь требовал переключения с установки оборудования дилером на заводскую установку. Это сразу устранило бы много проблем, связанных с дилером. Еще важнее было то, что заводская установка позволила бы GM с выгодой использовать свое одно значительное преимущество в создании бизнеса мобильного сервиса: уникальный доступ к огромному парку установочного оборудования для машин собственного производства.

GM ежегодно продает 5 млн автомобилей в Северной Америке, что больше, чем продает любой другой производитель. И также она контролирует то, что происходит с автомобилем после выпуска с завода. Устанавливая OnStar прямо на заводе, GM могла добиться значительных преимуществ относительно своих конкурентов в построении базы абонентов в своей системе.

Первым из таких преимуществ является доступ к потребителю. Превратив OnStar в популярную опцию из пакета, устанавливаемого на заводе, GM смогла бы обойти преимущественность покупки у дилера. Заводская установка могла также значительно снизить затраты на привлечение и обеспечение клиентов OnStar. Это бы устранило необходимость в дилерских комиссиях и высокой плате, взимаемой дилерами за установку. Но самое лучшее, что простота заводской сборки значительно снизила бы стоимость самого оборудования. В итоге заводская установка снизила бы для GM затраты на привлечение клиентов на 70 %, что позволило бы быстрее извлекать прибыль. Любой конкурент, не имеющий возможности производить заводскую установку, имел бы очень значительный недостаток по затратам.

Это также потенциально могло позволить GM представить OnStar на более широком ряде автомобильных моделей гораздо быстрее, чем планировалось до этого, обеспечивая тем самым долгосрочные преимущества.

Чет Хубер и его команда понимали, что проникновение на рынок сыграет огромную роль в определении долгосрочной рентабельности OnStar. Наличие большего числа клиентов обеспечит снижение затрат на оборудование; колл-центры и поддерживающие информационные системы смогут быть амортизированы с помощью или на широкой базе пользователей широкой базы пользователей, а третья сторона и провайдеры технологий, вероятно, первыми начнут звонить в OnStar.

Это последнее понимание предоставило еще одну альтернативу, которая была намного смелее: расширить потенциальный рынок для OnStar, сделав ее доступной для других марок автомобилей, помимо GM.

Привлечение других производителей оригинального оборудования для совместного участия с OnStar обеспечивало большие потенциальные выгоды. Наиболее важно, что, если GM удалось бы достаточно быстро продвинуться (и привлечь немного везения по пути), OnStar могла бы стать неофициальным стандартом в зарождающейся отрасли автомобильного сервиса.

Преимущества создания неофициального стандарта в любой технологии значимы. Ведущая технология в любой области привлекает много вспомогательных технологий от разработчиков программного обеспечения и поставщиков контента. Она предоставляет определенную экономию от масштаба, делая преодоление финансовых трудностей для потенциальных конкурентов гораздо сложнее. Это также создает сетевой эффект быстрого роста, по мере того как поток информации от большого числа существующих клиентов делает возможным развитие предоставления информационных услуг.

Если взять всю отрасль мобильных сервисов, находившуюся тогда в зачатке, OnStar имела позицию для установления неофициального стандарта не хуже, чем у других компаний. Но достижение этой цели потребовало изменить сложившуюся традиционную автомобильно-отраслевую культуру. Надо было подтолкнуть основной автомобильный бизнес и

изменить цикл разработки автомобиля для ускорения процесса аттестации. Это также означало отдать конкурентам собственную технологию, на разработку которой GM потратил миллионы долларов.

Самое главное, это означало изменение отношений между материнской и ее дочерними компаниями. OnStar должна была стать связанным, но независимым бизнесом, свободным для работы с автопроизводителями, помимо GM, на рынках по всему миру, для того чтобы выстроить собственную клиентскую базу, создать и продвинуть свой собственный бренд.

Прорыв

В начале 1999 года руководство GM сделало два трудных выбора. Первым выбором стало решение сделать OnStar опцией, устанавливаемой на заводе на широкий ряд новых автомобилей GM, а не только на Cadillac. Вторым выбором было решение достигнуть цели по созданию из OnStar неофициального стандарта нового бизнеса по автомобильному сервису, доступного многим автопроизводителям.

Вместе эти шаги обеспечивали огромный рост для OnStar. Cadillac Escalade, внедорожник премиального сегмента, был первой моделью GM, на которую был установлен заводской вариант OnStar. Положительный результат не заставил себя ждать. К середине 1999 года 42 % покупателей Escalade назвали OnStar фактором, который повлиял на их решение приобрести этот автомобиль. OnStar начинала приносить не только собственную выручку, но и выгоду основному бизнесу GM.

Команды инженеров OnStar добивались ускорения процесса аттестации для большинства моделей GM. Чтобы помочь ускорить этот процесс, был нанят рядовой инженер Cadillac Catera для руководства новой командой, ответственной за создание аппаратных систем. Работа заключалась в управлении непрерывающейся серией мини-кризисов и выполнении расписания производственной программы таким образом, чтобы не допускать задержки выпуска новой автомобильной модели. Старшие менеджеры GM также играли ключевую роль в ускорении аттестации и выхода OnStar. Они побуждали инженеров отдавать аттестации OnStar приоритет. Это не только помогло ускорить ход дел, но и сигнализировало о том, что GM настолько серьезно относится к OnStar, что затрагивает неприкосновенный процесс разработки автомобиля.

С каждым успешным запуском новой платформы для OnStar процесс становился более простым и быстрым. К середине 2002 года OnStar был доступен для 33 из 52 моделей GM.

OnStar использовала еще один скрытый актив – свою сеть отраслевых отношений и союзов, чтобы достучаться до других автопроизводителей. В частности, председатель совета директоров GM Джек Смит первый открыл эту дверь, призвав своего друга Хироши Окуду, председателя компании Toyota, с кем он встречался раньше в процессе работы, объединить две компании, создав инновационное предприятие GM-Toyota NUMMI. С 2010 года предприятие принадлежит Tesla Motors и известно как Tesla Factory.

В настоящее время OnStar доступна на автомобилях, сделанных под марками Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Opel и Vauxhall. Широкое принятие бренда OnStar стало решающим в становлении OnStar в качестве лидера в области предоставления автомобильных услуг как в отрасли, так и среди потребителей.

Становление бренда OnStar среди потребителей было форсировано успехом телевизионной рекламной кампании, в которой Бэтман использовал OnStar в бэтмобиле как инструмент в борьбе с преступностью. OnStar инвестировала более чем 100 млн долларов в поддержку бренда с запуска кампании в январе 2000 года, после чего потребительская осведомленность взлетела.

Становление бренда OnStar среди потребителей было форсировано успехом телевизионной рекламной кампании, в которой Бэтман использовал OnStar в бэтмобиле как инструмент в борьбе с преступностью.

Как справиться с ростом

К началу 2002 года более чем 2 млн автомобилей были оборудованы системой OnStar по сравнению с 55 тыс. тремя годами ранее, а спустя 10 лет это число достигает 6 млн автомобилей и продолжает расти за счет китайского рынка.

В результате OnStar справился с вызовами быстрого роста. Компания привлекла сотни новых сотрудников, большинство не из автомобильного бизнеса. Гигантские колл-центры в Мичигане и Северной Каролине были укомплектованы сотнями образованных консультантов, которые должны были пройти жесткую шестинедельную программу обучения. Каждый месяц консультанты находят 375 украденных машин, имеют дело с 300 случаями раскрытия подушек безопасности, а также разблокируют 15 тыс. заблокированных машин. Последний показатель достиг 60 тыс. разблокированных машин в месяц в 2012 году.

Для того чтобы справиться с трудностями, GM усердно поработала и привлекла талантливых сотрудников, часто из смежных отраслей наподобие компьютерной или Телекома, к важным новым направлениям работы, таким как продажи ключевым клиентам. Фактически $\frac{2}{3}$ всех сотрудников OnStar пришли не из GM. OnStar также сконцентрировалась на создании внешних союзов для доступа к рынкам, развития новых сервисов и технологий. Чтобы поддержать рост, OnStar начала деятельность по перспективным разработкам в Силиконовой долине, вовлекая в процесс новые идеи и новых талантливых людей.

Победа на первом этапе

В 2002 году OnStar обслуживал 80 % всех потребителей услуг автомобильной связи в США. Потенциальные конкуренты отстали от OnStar. Фордовский RESCU потерпел неудачу, а премиальные услуги от ATX Technologies остаются прибыльными, но являются узконаправленным бизнесом.

Несмотря на новизну бизнеса мобильных услуг для GM, статус OnStar как лидера отрасли дал свои плоды. Преимущественное положение OnStar и ее работа на 2 млн автомобилей в 2002 году дали компании глубину понимания и широкий охват технической экспертизы, которой потенциальным конкурентам будет тяжело соответствовать, а также это предоставляет компании большое преимущество в затратах на обслуживание.

Рассмотрим, к примеру, сложность соединения колл-центров OnStar с другими точками в работе сети, такими как сотни местных служб «911». Когда вы покупаете домашнюю систему охраны, служба наблюдения устанавливает простое соединение с местным отделением полиции или пожарной службой – ваш дом никуда не перемещается. Но ваша машина может попасть в аварию как за углом дома, так и по всей стране. Это означает, что OnStar должна обеспечить постоянный доступ к местным службам «911» повсюду. Конкуренту сложно будет осуществить это и придется дорого заплатить за такую возможность.

Грядущие трудности

Видение роли OnStar для GM не остановилось на системах безопасности, охраны и диагностики первого поколения. Ключевым элементом корпоративной стратегии роста явля-

ется развитие, основанное на новых бизнес-платформах. OnStar стремительно развивается как раз в этой плоскости.

Чтобы быть уверенной, OnStar осторожно продвигает услуги. Философия Чета Хубера по данному вопросу вполне ясна: OnStar сосредоточивается на всех основных услугах, прежде чем заниматься новыми. Аргументы Хубера состоят в том, что если ранние клиенты разочаруются в OnStar, то слухи навредят бренду и замедлят развитие бизнеса.

Начиная с 2001 года OnStar запустила несколько новых услуг. Одной из них является частный звонок (услуга хэндс-фри мобильной связи в партнерстве с Verizon). Это открывает дверь новому потоку прибыли для OnStar через покупку и перепродажу услуг мобильной связи. Фактически OnStar уже является одним из крупных мобильных операторов в стране. Еще одна новая услуга – это виртуальный советник – персонифицированная, управляемая голосом информационная служба, которая обеспечивает водителей информацией о ситуации на дороге, сведениями о прогнозе погоды, спортивных итогах, ценах на акции и даже дает возможность прочтения вслух сообщений электронной почты. Это прототип информационных и развлекательных услуг, которые могли бы быть обычными услугами в общем наборе мобильного пакета.

GM начинает создавать дополнительные услуги в рамках OnStar, начиная от мобильных операций и развлечений внутри автомобиля и заканчивая актуальной информацией о пробках и навигацией. GM инвестировала в XM Satellite Radio, спутниковую радиоплатформу, находящуюся под управлением Sirius XM Holdings, предлагающую сто цифровых музыкальных, новостных и дискуссионных каналов за ежемесячную плату в 9,95 доллара. XM Radio доступно только на новых автомобилях GM как заводская опция. GM собирает все авторские гонорары. В очередной раз OnStar с выгодой использует массово установленное оборудование GM для снижения затрат на развитие и ускоренную адаптацию клиента. XM Radio являлся одним из самых быстрорастущих сервисов с более 135 тыс. подписавшихся абонентов со времени запуска по стране в ноябре 2001 года.

Все время исследуются потенциальные предложения OnStar. Большая часть информации и развлечений, доступных ныне по радио, телевидению или в Интернете, может быть адаптирована для автомобиля, и многие определенно найдут свою аудиторию. Для каждого из водителей, вероятно, найдется своя услуга, OnStar будет поддерживать все из них, – и это является еще одной причиной приобрести ее.

По мере того как количество машин, оснащенных системой OnStar, увеличивается на дороге, возрастают и возможности сетевого эффекта. Например, уникальная информация по ситуации на дороге, доступная только клиентам OnStar, может быть дополнена отслеживанием местонахождения и скорости автомобилем, оборудованным OnStar. Если машины, направляющиеся на север по Спрэйн Брук Парквей, движутся быстрее, чем машины на параллельно идущей Бронкс Ривер Парквей, то OnStar может предупредить абонента о возможности экономии времени при смене дороги.

OnStar также может поддержать зарождающийся бизнес по продаже измеряемого страхования, в котором тариф зависит от того, где, как и насколько долго вы водите машину. Progressive Insurance уже экспериментирует с подобным подходом, но OnStar может помочь сделать необходимые измерения предельно точными и эффективными.

Как измерить успех OnStar

Развитие новых коммуникационных технологий сделало мобильный сервис возможным к середине 1990-х годов. Любой из мировых крупных автопроизводителей мог создать что-то похожее на OnStar. Так могли сделать и некоторые высокотехнологичные организации – от производителей персональных компьютеров до фирм, поставляющих программное

обеспечение, и компаний по производству бытовой техники. Но до сих пор только GM полностью развила данную возможность. В чем же причина? Важными факторами успеха GM стали ее способность смотреть на потребности клиентов свежим взглядом (то, что сильно отличалось от традиционного взгляда автопроизводителя, ориентированного на производительность, эффективность) и ее решение обслуживать данные потребности через бизнес-модель, которая с выгодой использовала уникальные скрытые активы GM – ее непревзойденную базу установочного оборудования.

В то время как OnStar только созревает как бизнес-модель, она находится на своем пути к становлению в качестве одной из тех сильных возможностей роста, которую воплотила в жизнь GM. OnStar приближается к ежегодной выручке в 1 млрд долларов. Это может показаться незначительным по сравнению с оборотом GM в 180 млрд долларов по общей выручке, но OnStar обеспечивает высокий маржинальный доход. После того как первоначальная установка оборудования окупилась, платежи за подписку почти полностью превратились в чистую прибыль. А поскольку OnStar ориентируется на удержание клиентов и увеличение выплат путем создания новых сервисов, ее производительность должна только улучшаться.

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.