6

Семь уровней стратегии
Концепция доминирования в отрасли

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ. *Без эффективной и направленной на доминирование на рынке стратегии в последующие годы вы будете продвигаться к цели маленькими шажками. Чтобы решить эту проблему, мы объединили несколько самых известных стратегических концепций в одну — под названием «Семь уровней стратегии» — и рекомендуем применять ее для масштабирования бизнеса. Этот инструмент охватывает все грани бренда и служит для согласования всех прочих инструментов управления. Он станет отправным пунктом для развития стратегического мышления, поможет одолеть конкурентов и выделиться в глазах потребителей на конкретном рынке. Мы рекомендуем источники для лучшего понимания сути каждого уровня стратегии. Разработка стратегии — трудное дело, поэтому советуем CEO сформировать команду по стратегическому мышлению, которую Джим Коллинз называет «советом».*

Мировой лидер в страховании классических марок автомобилей и лодок Hagerty (Траверс-Сити, штат Мичиган) по-прежнему доминирует в отрасли, предлагая клиентам более широкое покрытие страховых случаев, чем все его конкуренты, вместе взятые. Объем продаж компании достиг 674 млн долларов в 2021 году, и есть все основания полагать, что к 2023 году он достигнет 1 млрд долларов. Как ей это удается? Все дело в стратегии!

Большинство компаний погибают не от голода, а от несварения желудка.

Если ваша стратегия безупречна, то быстрый рост выручки и щедрая маржа не потребуют практически никаких дополнительных усилий. Если ваша компания демонстрирует быстрый и устойчивый рост, пропустите эту главу (серьезно!). Не пытайтесь внести в свою стратегию изменения — она и так работает. Ваша единственная забота, как и компании Hagerty, — помнить о знаменитом предостережении основателя HP Дейва Паккарда: «Большинство компаний погибают не от голода, а от несварения желудка».

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Но если ваша компания не прочь увеличить свой оборот, читайте дальше. Не имея эффективной стратегии, вы рискуете провести ближайшие несколько лет, следуя далекому от оптимального плану, и упустить кучу денег. Хуже того — в это самое время конкуренты вполне смогут отвоевать принадлежащую вам долю рынка.

Используя Hagerty (и некоторые другие предприятия) в качестве примера, мы проведем вас по всем семи уровням стратегии и поможем занять доминирующее положение в своей отрасли. «Семь уровней стратегии» — это комплексная система для создания всеобъемлющей стратегии, способной обеспечить вам конкурентное преимущество и лидирующее положение в своей нише на рынке.

Если вы уже знакомы с нашим кратким стратегическим планом (КСП), то представьте концепцию семи уровней стратегии как способ постепенно, «страница за страницей» исследовать вашу деловую среду. Она характеризует деловую среду (*ЧТО*, *КОМУ* и *ГДЕ* вы продаете), обещания бренда, прибыль на ключевой Х-фактор и глобальную амбициозную цель (BHAG), которым посвящены колонки 2 и 3 КСП.

Смысл таблицы «Семь уровней стратегии» состоит в том, чтобы ответить на ряд стратегических вопросов и зафиксировать ответы в соответствующие ячейки КСП. Эти вопросы и ответы позже помогут в принятии ключевых стратегических решений. Почему в КСП не отведено место под все вопросы и ответы «Семи уровней стратегии»? Потому что некоторые из них носят конфиденциальный характер, а некоторые содержат дополнительную информацию о решениях, уже освещенных в КСП.

На каждом из уровней принятия решений мы предложим **ключевой источник**, позволяющий лучше разобраться в том или ином аспекте стратегии. Большинству уровней стратегии можно посвятить целую книгу, и, если такие книги существуют, мы ссылаемся на них. Настоятельно рекомендуем разделить работу: попросите каждого из участников вашей команды топ-менеджеров прочитать одну из предлагаемых книг или статей, а затем вкратце пересказать другим ее содержание. В любом случае топ-менеджеры должны тратить бóльшую часть своего времени именно на стратегию, а решение текущих задач лучше оставить менеджерам среднего звена.

ПРИМЕЧАНИЕ. *Если бы это было так просто, у каждой компании имелась бы своя победная стратегия. Ее разработка обычно не доставляет особого удовольствия CEO, частенько полагающим, что они обязаны заранее знать ответы на все вопросы. В конце концов именно в этом и заключается первостепенная обязанность CEO: он разрабатывает*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и реализует стратегию своей компании. В то же время разработка стратегии — хаотичный творческий процесс, требующий постоянного обучения, а также бесконечных переговоров со множеством потребителей, консультантов и коллег. Это особенно тяжело для людей с техническим складом ума, которые привыкли искать правильные ответы, рассуждая последовательно и логично. Здесь такой подход не работает.

Из всех предлагаемых методов этот требует наибольшего «доверия к процессу». Наберитесь терпения (Уэйну Хейзинга, очень талантливому предпринимателю, понадобилось несколько лет, чтобы создать эффективную стратегию для своей компании AutoNation), продолжайте поиски — и однажды чудо произойдет.

Команда по стратегическому мышлению — или совет

Как мы говорили в обзорной части, понятие «стратегическое мышление» включает в себя два совершенно разных процесса (и команды): стратегическое мышление и планирование реализации. Концепция семи уровней стратегии — один из основных инструментов организации стратегического мышления в компании. В этих же целях можно использовать и систему 4P (planning, place, price, promotion — планирование, место, цена, продвижение). С нашей точки зрения, маркетинговая стратегия равнозначна общей стратегии компании. В интернете можно найти обновленную версию системы 4P — модель 4E (experience, everyplace, exchange, evangelism — опыт, повсеместность, обмен и рыночный евангелизм), разработанную агентством Ogilvy & Mather. Включите эту концепцию в повестку дня ваших совещаний по маркетинговой деятельности и стратегическому мышлению.

Первый этап семи уровней стратегии, который также поможет внедрить концепции 4P и 4E, — это создание стратегической команды. Выберите не более 3–5 человек, которые будут встречаться каждую неделю для обсуждения уровней стратегии и иных вопросов стратегического значения. Многие уделяют стратегическому мышлению лишь два-три часа в квартал, но этого недостаточно. Секрет успеха состоит в повторяющейся процедуре: принять нескольких решений, протестировать их, а затем обсудить полученные результаты на следующем совещании. Именно такие еженедельные совещания позволяют сохранить актуальность и свежесть вашей стратегии.

Многие уделяют стратегическому мышлению лишь два-три часа в квартал, но этого недостаточно.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Джим Коллинз называет такую команду по стратегическому мышлению советом. Возьмите экземпляр его книги «От хорошего к великому» и прочитайте самое важное, что когда-либо было написано о бизнесе. Коллинз дает одиннадцать рекомендаций по формированию такого совета, в частности его состава. Помимо нескольких руководителей высшего звена, стоит включить в стратегическую команду людей, обладающих профессиональным знанием отрасли, в которой будет реализовываться ваша стратегия.

Совет ничего не сможет добиться в одиночку. Предполагается, что его члены еженедельно общаются с клиентами и сотрудниками компании, следят за деятельностью конкурентов, откуда черпают информацию и заимствуют идеи, стимулирующие их стратегическое мышление. Многие полагают, что гении бизнеса вроде Стива Джобса часами просиживают в позе лотоса, ожидая откровения свыше. На самом деле Джобс практически каждый день лично общался с клиентами и рассматривал их жалобы — нередко к неудовольствию его команды. Чтобы подчеркнуть глубокую связь между стратегией и маркетингом, он лично курировал лишь одну функцию — маркетинг, председательствуя на еженедельном совещании по маркетингу в среду после обеда.

Джим Коллинз подчеркивает, что совещания совета — это отнюдь не упражнения в достижении консенсуса. Члены команды заседают там для того, чтобы давать советы CEO. Им придется идти впереди, указывая путь всей компании (вот почему консультант по стратегии Гэри Хэмел называет такие группы «командами-прожекторами»). Их задача состоит в том, чтобы помочь CEO увидеть компанию со стороны и не дать ей свернуть с правильной дороги.

Рано или поздно любой организации приходится принимать стратегические решения, и эта задача ложится на плечи CEO. Но сориентироваться ему помогут несколько советников (и частый контакт с рынком).

Властелины стратегии

На создание инструмента «Семь уровней стратегии» нас вдохновила книга, написанная бывшим редактором Fortune и директором издательства Harvard Business Publishing Уолтером Кихелем III. Она называется «Властелины стратегии: секретная интеллектуальная история нового корпоративного мира» (Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World) и посвящена относительно короткой 50-летней истории корпоративных стратегий и четырем первооткрывателям в этой области. Для тех,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

кого интересует тема стратегического планирования, эта книга представляет бесценный источник информации. В ней кратко и понятно описываются стратегические системы, применяющиеся в Boston Consulting Group, Bain & Co, McKinsey & Co, Porter Consulting и многих других компаниях.

Мы поражены тем, какими сложными оказались многие описанные в книге модели. Они были разработаны для огромных глобальных конгломератов. В то же время определение своего рынка (деловой среды) и нескольких обещаний бренда, как это предлагается в КСП, казалось слишком простым подходом.

Нам требовалось что-то среднее, рассчитанное на небольшие предприятия и объединяющее несколько важных аспектов стратегии. Так родилась система «Семь уровней стратегии». В течение трех лет мы тестировали ее в нескольких компаниях и обнаружили, что она помогает создавать исключительно успешные стратегии (вроде той, которой руководствовалась Hagerty). Мы поняли: у нас в руках мощный и простой инструмент для масштабирования компаний.

Для тех, кого интересует взаимосвязь между «Семью уровнями стратегии» и КСП, повторим: «Семь уровней» отражают лишь ту часть процесса, описанного в КСП, которая относится к стратегическому мышлению. Мы рекомендуем загрузить соответствующий документ с сайта scalingup.com и разбирать его по ходу нашего рассказа. Далее мы подробно расскажем о каждом уровне.

1. Слова, ассоциирующиеся с вами (осведомленность о продукте).
2. Деловая среда и обещания бренда.
3. Гарантия обещаний бренда (катализатор).
4. Стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли).
5. Факторы уникальности (3–5 «как»).
6. X-фактор (10–100-кратное преимущество).
7. Прибыль на X (экономический показатель) и глобальная амбициозная цель (BHAG на 10–25 лет).

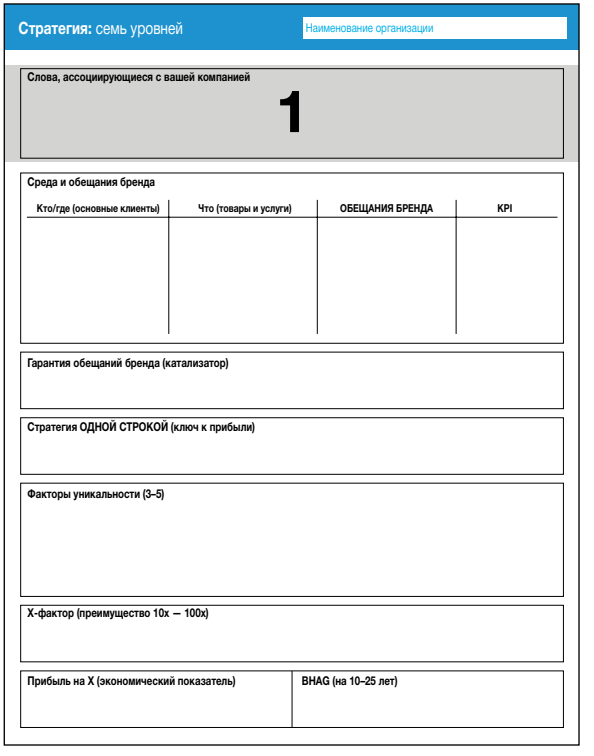
ПРИМЕЧАНИЕ. *Большинство стратегических концепций в том или ином виде содержат анализ конкурентов. При работе с «Семью уровнями стратегии» ваша команда многому научится, обсуждая, как заполнили бы тот или иной пункт конкуренты, а также*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

другие уважаемые компании, не относящиеся к вашей отрасли. Это поможет лучше понять рынок и конкуренцию, а также найти способ сделать свою стратегию уникальной.

Уровень 1: слова, ассоциирующиеся с вами (осведомленность о продукте)

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ. *Поисковые системы (Google, Yandex).*



У слова «автомобиль» нет и не может быть владельца, но вот слово «безопасность» в сознании участников рынка прочно связано с Volvo. BMW, в свою очередь, основывают все решения о дизайне и маркетинге своих автомобилей на одной фразе: «пользовательский опыт водителя». Несмотря на то что машины BMW ценятся и за мощность, и за качество премиум-класса, на рынке их выделяет именно превосходный пользовательский опыт вождения.

Если повезет, однажды название вашей компании станет именем нарицательным (как это произошло с Xerox). Другой вариант — подобрать для нее такое название, которое описывало бы суть ее деятельности и отражало те ассоциации, которые вы хотите пробуждать в сознании клиентов. Настоящий предприниматель может дать название новой рыночной нише, а затем по умолчанию стать ее владельцем. Дариус Бикофф сделал именно это в 1996 году в индустрии бутилированной воды. Понятие «бутилированная вода» не может принадлежать конкретной компании, поэтому он просто добавил в воду некоторые витамины и минералы, впервые за 26 лет создав новую категорию напитков — «улучшенную воду». Пускай потребителям этот термин не был знаком, но созданный Бикоффом бренд Glaceau привлек внимание крупных игроков отрасли, и через десять с небольшим лет Coca-Cola купила его компанию за 1,4 млрд долларов.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Разработчики из Snapchat пошли еще дальше и объединили оба подхода: они создали новую категорию продукции (чат) и назвали свое предприятие сочетанием из двух слов (snap — быстрый, chat — чат), которые ассоциируются с этим продуктом на рынке. Компания основана в сентябре 2011 года, а сейчас ее стоимость оценивается в несколько миллиардов долларов.

Попробуйте выполнить одно забавное упражнение. Вспомните несколько названий известных марок (или даже ваших конкурентов) и подумайте, с какими словами они ассоциируются в умах клиентов. В конце концов, это и есть суть брендинга: вы завоевываете маленький кусочек сознания целевого сегмента рынка, и неважно, распространяется ли он на один небольшой регион, целую отрасль или на весь мир. Если хотите нанести настоящий удар конкуренту — присвойте себе его слова-ассоциации (так, например, поступила Google в отношении Yahoo!, украв у них слово-ассоциацию «поиск»).

Ассоциируйтесь с действительно важными словами.

Превратите ваш подход в бренд. Как будет показано на пятом уровне стратегии, реальная дифференциация начинается на уровне видов деятельности компании, то есть способов производства и доведения продуктов и услуг до потребителей, отличающих вас от остальных игроков отрасли. Один из способов сделать эти отличия брендом — дать им уникальное название.

Фирма по поисковому маркетингу Gauss & Neumann (G&N) со штаб-квартирой в Барселоне берет на работу тех же «квантов» (специалистов по количественному анализу), которых Уолл-стрит привлекает к анализу операций по торговле ценными бумагами, — физиков и математиков со степенью PhD, занимающихся оптимизацией результатов поиска. Обычно компании в этой отрасли нанимают специалистов совсем другого профиля. Их работа состоит в оптимизации поиска по более чем миллиону ключевых слов, что существенно отличается от стандартных 5–100 тысяч слов, обрабатываемых другими компаниями поискового маркетинга. В результате применения этого дифференцирующего подхода выручка G&N в несколько раз превышает выручку фирм, применяющих традиционные методы поискового маркетинга. Вот поэтому G&N управляет счетами самых престижных компаний в мире.

Более того, компания пошла еще дальше и назвала свой подход MASK, превратив его в свой бренд. MASK (*англ.* Massive Array of Structured Keywords — массивный ряд структурированных ключевых слов) представляет собой новую категорию поискового

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

маркетинга. Поскольку G&N создала этот подход, то его название ассоциируется в отрасли с этой компанией. И MASK стал в индустрии термином, связанным с брендом G&N. Как и в случае с «улучшенной водой» Дариуса Бикоффа, клиенты теперь говорят друг другу: «В поисковом маркетинге мы используем подход MASK». Дав ему название, компания облегчила распространение этого термина через счастливых клиентов.

Частная инвестиционная компания Riverside сделала нечто подобное. Она дала название и превратила в бренд свой подход к наращиванию рыночной капитализации маленьких и средних компаний. Riverside ввела в обращение аббревиатуру SPARCLE! (да, через C, а не K) — по первым буквам названий восьми методов, используемых Riverside для наращивания капитализации приобретаемой компании.

Бренд помогает потенциальным клиентам находить компании Riverside и G&N. Они могут не запомнить название компаний, но будут искать «фирма поискового маркетинга, использующая MASK» или «частная инвестиционная фирма с методологией SPARKLE!» (да, клиенты будут пытаться искать с буквой K).

Преобладание в поисковых системах

Около 87% **всех** покупателей в мире (отдельных потребителей, корпораций и государственных органов) ищут продукты и услуги в интернете. Именно поэтому очень важно занять верхнюю строчку в результатах поиска. Ассоциируйтесь с действительно важными словами — теми, что первыми приходят на ум людям, когда они думают о нужных им продуктах и услугах или ищут их в Сети.

Поисковые службы — полезный инструмент для определения того, насколько успешно вам или вашим соперникам удалось «присвоить» определенный набор слов. Отведите несколько минут на поиск в интернете слов и фраз, которые, как вам кажется, должны ассоциироваться с вашей компанией. Так вы сможете понять, насколько высоко вас оценивают пользователи и не опережают ли вас конкуренты, которых вы не считали угрозой. Затем зайдите в Google AdWords Keyword Planner и посмотрите, как часто покупатели ищут ассоциирующиеся с вами слово или фразу. Что еще важнее, этот инструмент покажет, какие близкие по смыслу слова или фразы обычно ищут и как часто. Эта информация поможет правильно подобрать слова, оказывающиеся в верхних строках результатов поиска.

Инструмент Google AdWords Keyword Planner предоставит статистику, сколько рекламодателей, помимо вас, претендуют на выбранное вами слово или фразу. Так вы поймете,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

насколько высока конкуренция за это слово и с какими трудностями можно столкнуться, если претендовать на обладание им как собственным брендом.

Возможно, поначалу вы попытаетесь использовать самые популярные слова как для платной рекламы, так и в процедурах органической оптимизации поисковых запросов. Однако, возможно, будет лучше выбрать менее распространенные, хотя и популярные термины: так потенциальные клиенты быстрее найдут предлагаемые вами продукты и услуги.

После этого рекомендуем обратиться к книге Дэвида Мирмена Скотта «Новые правила маркетинга и PR». Как говорит сам автор, «ты то, что ты публикуешь». Наймите копирайтеров и режиссеров для создания историй, статей и видеороликов, которые привлекали бы внимание поисковых систем (и СМИ), а также повторяли клиентам слова, с которыми вы хотите ассоциироваться. С тех пор как Google купили YouTube, изображения и видеоролики имеют гораздо большую эффективность, чем текстовая информация.

G&N, например, выпустила брошюру, содержащую сравнительный анализ маркетинговых подходов MASK и MASS, предлагая ее всем желающим улучшить результаты поискового маркетинга. Партнеры фирмы Riverside публикуют статьи о методе SPARCLE, чтобы привлечь потенциальных кандидатов на поглощение.

Команда Hagerty издает информационный и развлекательный журнал под названием Hagerty с подзаголовком «Для любителей авто». Кроме того, они выпустили справочник по ценам на классические автомобили («Руководство по ценам от Hagerty»). Оба издания обеспечивают позиционирование компании Hagerty как эксперта по классическим автомобилям, а значит, формируют устойчивые ассоциации между ее названием и словами «классические автомобили». Это позволяет установить связь между компанией и ценителями классических автомобилей.

О том, как контент стимулирует рост выручки, можно подробнее прочитать в книге Джо Пулицци Epic Content Marketing («Выдающийся контент-маркетинг»).

Если хотите сфокусировать свои усилия только на одном из семи уровней стратегии, то первый из них играет важнейшую роль в наращивании выручки. Следующие уровни помогут защитить нишу компании на рынке от конкурентов, упростить реализацию и превратить выручку в крупную прибыль.

ПРИМЕЧАНИЕ. *Владеть словами могут не только компании, но и отдельные предприниматели (например, Тиму Феррису принадлежит термин 4-hour). Если вы*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

зарегистрированы на LinkedIn, прочтите статью, которую Верн однажды написал как лидер мнений этой социальной сети, — Your Career Success Hinges on One Word: Do You Know It? («Успех вашей карьеры зависит от единственного слова — знаете, от какого?»).

Доминирование в поисковых системах не единственный признак успеха. Возможно, нужные люди считают вас производителем самых безопасных автомобилей или королем улучшенных напитков, а значит, название компании попросту нет необходимости искать. Ключ к успеху — найти свою нишу и завладеть уже существующими или вами же созданными словами в умах тех, кого вы хотите видеть своей целевой аудиторией.

Уровень 2: деловая среда и обещания бренда

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ. *Книга Роберта Блума и Дэйва Конти The Inside Advantage («Внутреннее преимущество»), а также книга Рика Кэша и Дэвида Кэлхуна How Companies Win («Как компании побеждают»).*

На втором уровне нужно ответить на четыре вопроса:

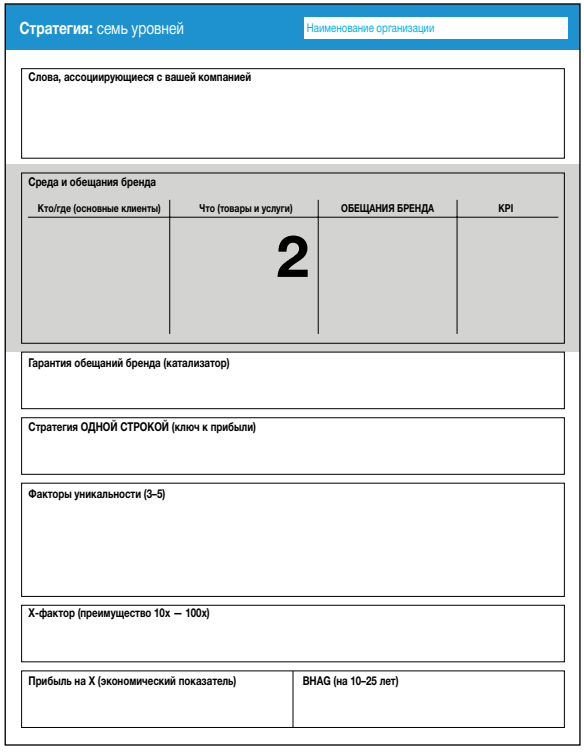
1. **Кто** ваши целевые (самые «сочные») покупатели и **где** они находятся?
2. **Что именно** вы им продаете?
3. Каковы три главных **обещания вашего бренда**?
4. Какие методы вы используете, чтобы убедиться, что эти обещания выполняются? (Мы называем такие методы **ключевыми показателями выполнения —** по аналогии с KPI.)

Кто/где. Авторы книги The Inside Advantage Блум и Конти настоятельно рекомендуют компаниям получить четкое представление о том, кто на самом деле их целевые потребители и где они находятся, то есть какой сегмент рынка с течением времени принесет наибольшую прибыль. Однако они предостерегают от того, чтобы группировать потребителей исключительно по демографическим признакам. Например, ключевую аудиторию для Juicy Juice от Nestle, который раньше считали очередным сладким напитком для детей, они определили как «матерей, которые хотят, чтобы их дети получали больше питательных веществ».

Целевыми клиентами компании, занимающейся поиском рабочих мест для медсестер, которых она рассылает в разные страны мира из-за нехватки там медицинского персонала,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

будут сами медсестры. Книга Блума и Конти поможет вам определить своих ключевых клиентов.



Кэш и Кэлхун в своей книге How Companies Win утверждают, что на рынке любой отрасли существует ниша, составляющая не более 10% общего числа клиентов, но приносящая непропорционально большую прибыль — так называемый «пул прибыли». Например, анализируя рынок кормов для собак, команда Кэша сегментировала его не по размерам собаки, как это принято, а по отношениям между собакой и владельцем и в результате обнаружила группу владельцев, которую назвала «стимуляторами деятельности». Это активные владельцы собак, занимающиеся спортом (бегом трусцой, ходьбой, ездой на велосипеде) вместе со своими питомцами. Они составляют всего 7% общего количества владельцев собак, но при этом обеспечивают 25% прибыли от продажи кормов. Ваша задача — найти такую же нишу в своей отрасли и занять ее, предложив высокоспециализированный продукт или услугу.

Установив свою целевую аудиторию, гораздо проще выяснить, где ее найти. Например, активных владельцев собак можно встретить на велотрассах, а также в интернете — на популярных тематических сайтах и блогах.

Hagerty своей целевой аудиторией считает владельцев классических авто или лодок. И поскольку компания владеет еще и наиболее влиятельным отраслевым изданием, это обеспечивает ей доминирующие позиции в одном из ключевых каналов дистрибуции на рынке. Совсем недавно Hagerty включила в круг своих интересов более современные транспортные средства (произведенные в период с 1980-х годов до наших дней), принадлежащие настоящим ценителям. Новый корвет, порше и другие авто служат своего рода рекомендацией для участия в особой клубной программе. Это резко расширило потенциальный рынок Hagerty, оцениваемый приблизительно в 29 миллионов машин. Хотя доля рынка компании составляет лишь 6%, ее доля прибыли достигает 20%, точно как в примере с кормом для собак.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Что. Блум и Конти пишут, что главная ошибка компаний в описании продукта состоит в том, что основное внимание уделяется его характеристикам и преимуществам. Продажи основываются на эмоциях, движениях сердца («никого еще не уволили за приобретение компьютера IBM») и лишь затем подкрепляются логическими рассуждениями. В результате популярные бренды играют на опасениях людей быть обманутыми новой, неизвестной компанией.

Компания Summit Business Media (ныне Summit Professional Networks), которую Блум и Конти приводят в пример в своей книге, предлагает «незаменимый источник качественной информации, данных и аналитических материалов для опытных профессионалов финансового сектора». Концепции, во-первых, незаменимости компании и, во-вторых, постоянной заботы об информированности клиентов апеллируют не только к практическим потребностям, но и к эмоциям бизнесменов.

Кэш и Кэлхун добавляют, что ответ на вопрос «что?» должен быть комплексным. Многие бизнес-лидеры легко отвлекаются на все, что блестит, переключаются с одной производственной линии, канала дистрибуции или рыночной ниши на другую, не успевая при этом закрепить существующую, предложив именно те продукты, которые в наибольшей степени удовлетворяют потребителей.

Производитель промышленного оборудования для мытья посуды немецкая компания Winterhalter Gastronom — лидер рынка в области продаж своей продукции крупным сетям ресторанов и отелей. Такие компании работают круглые сутки семь дней в неделю и постоянно нуждаются в чистой посуде. Winterhalter разработала полное решение для этой ниши, включающее поставку специальных кондиционеров и чистящих средств, а также глобальную сеть ремонта и обслуживания.

Обещания бренда. Собственникам классических автомобилей нужна страховка, и у них есть выбор, включая многие традиционные фирмы автострахования. Но почему они должны предпочесть Hagerty, а не конкурентов? Должны быть веские причины. Эти причины мы называем обещаниями бренда. Большинство компаний дают три обещания, одно из них — основное.

Для Hagerty три обещания бренда: «Мы даем зеленый свет всем автолюбителям», измеряемое индексом лояльности клиентов (NPS); «Полезные и восхитительные услуги в любое время», измеряемое наличием новых и удерживаемых клиентов; и «Приемлемые цены для премиум-продукта и прекрасного опыта», измеряемое 100-процентным показателем

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

удовлетворенности клиентов. Главное — количественно выразить обещания бренда компании, чтобы их можно было измерить и отследить.

ВНИМАНИЕ. *Постарайтесь не использовать слова вроде «качество», «ценность» и «услуга» в виде обещаний бренда: они слишком неоднозначны, и разные группы клиентов понимают их по-разному. С точки зрения многих родителей, McDonald's оказывает качественные и ценные услуги, если в воскресный полдень нужно зайти куда-то перекусить вместе с детьми и при этом не стоять в длинной очереди. Кроме того, можно насладиться тишиной хотя бы несколько минут, пока дети играют в игровой комнате. Однако в качестве места для романтического свидания ценность McDonald's невелика. Компания определила три количественно измеримых обещания бренда (ценности) как «быстрота», «одинаковость» и «развлечение для детей». Четкое их определение и постоянный контроль выполнения (включая ежедневную отсылку в головной офис текущих значений KPI) помогли McDonald's стать одной из самых успешных и уважаемых коммерческих компаний.*

Правильные обещания бренда не всегда очевидны. Основательница одной из наиболее быстроразвивающихся австралийских компаний RedBalloon Наоми Симсон знает, что именно следует обещать клиентам, покупающим в подарок друзьям впечатления — например, полет на воздушном шаре — вместо надоевших букетов и конфет. Ее обещания включали в себя удобный сайт, на котором можно выбрать из почти десяти тысяч разнообразных впечатлений, узнаваемую упаковку и брендинг (вспомните голубой Tiffany, только в данном случае выбран красный цвет), а также поддержку на местах.

Но однажды подруга рассказала ей, что на сайте просто ищет интересные идеи, а впечатления покупает у прямых поставщиков. Для Наоми это стало откровением. Она поняла, что многие посетители ее сайта, вероятно, делают то же самое, предполагая, что цены у RedBalloon наверняка выше, поскольку компании надо покрывать расходы на сайт, дизайн и поддержку на местах. Ради дальнейшего развития бизнеса ей пришлось пообещать клиентам, что те будут платить RedBalloon за впечатления не больше, чем прямым поставщикам; в противном случае им полностью вернут деньги. Компания называет это обещание (хотя технически это скорее гарантия цены) «стопроцентной гарантией удовольствия».

Ключевые показатели обещаний бренда (KPrI). Обещания ничего не стоят, если их не выполнять — вы лишь потеряете клиентов и репутацию. Именно поэтому очень важно иметь методику постоянной оценки степени выполнения обещаний бренда. Та же Наоми Симсон создала специальную группу, которая отслеживает цены каждого из десяти тысяч впечатлений на их сайте и отвечает за то, чтобы они были ниже цен других поставщиков.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Это непростая задача, потому что цены, которые поставщики запрашивают за впечатления вроде путешествий на суперджетах, постоянно меняются в зависимости от колебания цен на топливо и страховку.

Компания Rackspace, занимающаяся облачным хостингом, также разработала методику оценки степени выполнения обещаний бренда. Эта компания из Сан-Антонио обещает клиентам «фанатичную поддержку». Обещание встречает клиентов прямо на сайте компании: «Фанатичная поддержка: более 1400 опытных специалистов по облачному хостингу готовы помочь вам».

Компания оценивает свой прогресс в выполнении обязательств бренда по трем показателям. Первый — это продолжительность работы клиентского сайта. Если сайт окажется недоступен, компания гарантирует клиенту денежную компенсацию. Второй — если у клиента возникнет проблема и придется звонить в службу технической поддержки, ему обязуются ответить через три гудка. В офисах Rackspace установлены тревожные красные лампочки, которые начинают мигать, когда раздается четвертый гудок. Третий — поскольку клиентов не переключают на другого консультанта, им сразу отвечают высококлассные специалисты, имеющие опыт решения сложных проблем. Это именно то, чего ожидает клиент от службы поддержки. Rackspace фанатично и постоянно оценивает выполнение этих трех обещаний бренда (время бесперебойной работы сайта клиента, три гудка, отсутствие переключений); данные по этим показателям поступают из всех отделов компании. Именно благодаря этому подходу всего за 12 лет Rackspace удалось нарастить свою рыночную капитализацию с нуля до 6 млрд долларов.

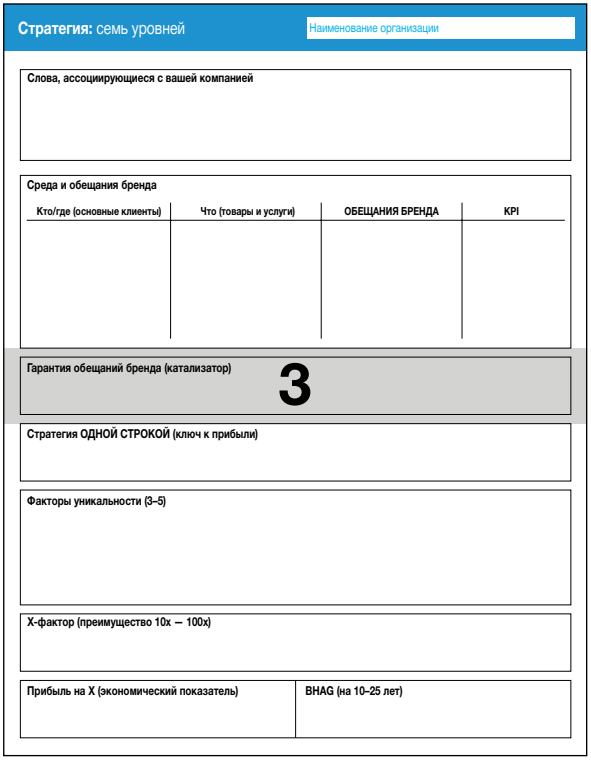
У команды Hagerty также есть свои ключевые показатели выполнения обещаний бренда; их постоянно мониторят, чтобы убедиться в приверженности всех сотрудников их соблюдению. Как упоминалось выше, компания использует индекс лояльности клиентов, чтобы измерить их восхищение (а не только удовлетворение). Страховые полисы Hagerty в среднем стоят на 40% меньше, чем полисы других страховщиков. В Hagerty часто говорят, что ее страховка предоставляет «двойную ценность за полцены», если учесть объем страхового покрытия.

Уровень 3: гарантия обещаний бренда (катализатор)

ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Статья Джима Коллинза в Harvard Business Review под названием Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms («Обращение целей в результаты: сила катализатора»).*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Нарушение обещаний не должно оставаться без последствий, иначе это войдет в привычку. Вот почему Коллинз называет гарантии обещаний бренда «катализатором». Гарантируя клиентам возврат 100% стоимости подарочного сертификата, если они найдут более дешевое предложение, RedBalloon заставляет себя выполнять обещания.



Гарантии обещаний бренда также уменьшают опасения клиента перед покупкой вашей продукции. В начале работы Oracle обещала, что программы любой компании-клиента будут работать на ее базах данных в два раза быстрее, чем на базах данных любого из конкурентов (в полностраничной рекламе на обложке Fortune). В противном случае компания обязалась выплатить клиенту 1 млн долларов. Сегодня Oracle дает такую же гарантию на свои серверы Exadata, только сумма компенсации повысилась до 10 млн долларов.

Компании по предоставлению профессиональных услуг часто предлагают гарантию предоставления скидки, если в процессе оказания услуги возникнут проблемы, причем размер этой скидки определяет сам клиент. Хотя 99% клиентов не прибегают к этой возможности, ее существование придает им уверенности при работе с такой компанией, а также мотивирует сообщать ей о проблемах.

Множество других примеров можно найти в статье Джима Коллинза, равно как и на рынке, если обращать внимание на то, как разные компании гарантируют свои обязательства.

В Hagerty знают, что главная забота владельцев классических автомобилей — убедиться в том, что в страховом полисе отражена реальная стоимость их машины. Поскольку компания в буквальном смысле написала руководство по ценам на классические автомобили, одно из ее обещаний бренда называется «Гарантированная стоимость» и звучит так: «Мы используем лучшие отраслевые методики, чтобы помочь вам определить настоящую стоимость классического автомобиля и предоставить согласованный по цене страховой полис, покрывающий ее».

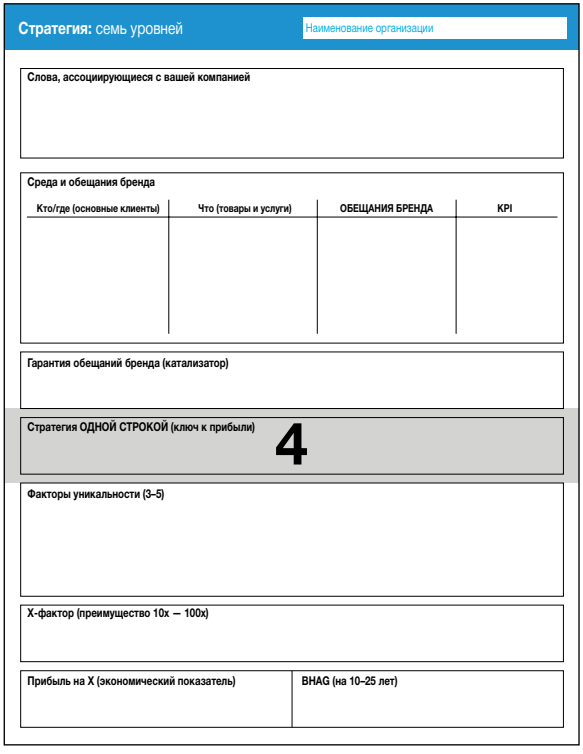
Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Уровень 4: стратегия ОДНОЙ СТРОКОЙ (ключ к прибыли)

ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Книга Фрэнсис Фрей и Энн Моррисс Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business.*

Не боитесь ли вы показаться плохим? Даже если это отпугнет или расстроит большой сегмент потенциальных потребителей? Именно так и поступают прибыльные и успешные компании, если верить основателю компании The Leadership Consortium Энн Моррисс и ведущему специалисту по стратегии, профессору Гарвардской школы бизнеса Фрэнсис Фрей.

Реализация трех первых уровней стратегии — формирование осведомленности потребителей, формулирование и выполнение обещаний бренда, а также предоставление гарантий их выполнения — стоит довольно дорого. И это еще не худшее: пытаясь удовлетворить постоянно растущие требования клиентов, рынок в итоге понемногу «съедает» вашу маржу, поскольку конкуренция приводит к настоящей войне «дополнительных функций и услуг».



Вот почему так важно сформулировать свою стратегию одной строкой. Это должна быть фраза, отражающая ключевое преимущество вашей бизнес-модели, обеспечивающее рост прибыли и помогающее определить, какие требования потребителей удовлетворять, а какие — игнорировать.

Например, бизнес-модель IKEA основана на идее сборно-разборной мебели. Поскольку IKEA, в отличие от конкурентов, не приходится возить воздух, то по сравнению с конкурентами ее цены существенно ниже (это ее обещание бренда № 1). Добавьте к этому отличный дизайн и лучшие в мире шведские фрикадельки — и получите три обещания бренда, перевешивающих все, что не нравится покупателям в IKEA (а такого наберется немало).

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Однако успех IKEA и ее огромные конкурентные преимущества определяются специфическими характеристиками торговых точек. Не у каждой компании хватит духу требовать от покупателей, чтобы те специально ехали на окраину города и бродили по магазину, больше похожему на лабиринт, тратя на покупки массу времени. И не забывайте, что эту мебель придется еще и собирать своими руками! Учитывая все это, удивительно, почему в IKEA вообще хоть кто-то ездит. Собственно говоря, многие и не ездят, однако IKEA владеет 6,8% мирового рынка мебели и является одной из крупнейших и наиболее прибыльных сетей мебельных магазинов в мире. Обратите внимание: компания понимает, что наиболее обеспеченные покупатели — это пожилые люди, поэтому в 2017 году она поглотила компанию TaskRabbit специально для того, чтобы поручить ей сборку своей мебели.

Apple сформулировала свою стратегию одной строкой как «закрытую архитектуру», и именно она стала источником феноменальной доходности компании. Кроме того, это эффективная стратегия сдерживания конкурентов, поскольку и Google, и Microsoft прошли точку невозврата, после которой уже не смогут закрыть свои открытые операционные системы. И хотя большинство пользователей в мире считают такие условия неприемлемыми, это не мешает Apple оставаться самой дорогой компанией в мире.

Фрей и Моррисс подчеркивают, что по-настоящему великие компании не пытаются угодить всем. Они фокусируются на том, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности или желания небольшой, но фанатично преданной группы потребителей, и не интересуются тем, как к этому отнесутся все остальные. Между тем их конкуренты, стремясь оказаться лучшими во всем и для всех, не становятся великими ни в чем, оставаясь всего лишь средними представителями своей отрасли.

Мы хотели бы поделиться стратегией одной строкой компании Hagerty, но сами настоятельно рекомендовали хранить ее в секрете. И это логично, ведь распространяться об источнике собственной прибыли не очень-то разумно (по крайней мере, в первые годы).

В книге Uncommon Service вы найдете множество примеров и советов, как, не угождая всем подряд, получать прибыль или добиваться успеха с помощью лишь нескольких обещаний бренда. Нужна изрядная смелость для того, чтобы отказаться от 93% клиентов и сфокусироваться на тех 7%, которые фанатеют от вас, несмотря ни на что.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Уровень 5: факторы уникальности (от 3 до 5 «как»)

ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Классическая статья Майкла Портера в Harvard Business Review за 1996 год под названием What Is Strategy? («Что такое стратегия?»).*

Стратегия одной строкой требует подкрепления комплексом действий, показывающих, чем именно ваш бизнес отличается от бизнеса конкурентов. По мнению известного специалиста по стратегии Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса, именно на уровне «видов деятельности» происходит реальная дифференциация от конкурентов и проявляются особенности бизнес-модели.

ПРИМЕЧАНИЕ. *До сих пор мы еще не употребляли термин «дифференциация». Конкуренты могут ассоциироваться с теми же словами, что и вы, давать те же обещания бренда и те же гарантии их исполнения, что и вы. Дифференциация проявляется в том, КАК вы выполняете свои обещания. Автор книги ROAR! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle: A Business Fable Кевин Даум говорит: «Истинный фактор дифференциации состоит в том, что ваш конкурент никогда не станет или не сможет делать без больших затрат или усилий. Иногда фактор дифференциации формируется годами, ведь если бы можно было сформировать его легко, быстро и без больших затрат, то это не дало бы никакого или почти никакого конкурентного преимущества».*

Портер утверждает, что это происходит на уровне видов деятельности бизнеса, и иллюстрирует свое заявление примером авиакомпании Southwest Airlines (вышеупомянутая статья в HBR). Southwest имеет несколько видов деятельности, с трудом поддающихся копированию и отличающих компанию от конкурентов. К примеру, пассажиры не могут заранее выбирать места в салоне; компания использует только один тип самолетов (что снижает расходы на запчасти и дает пилотам возможность подменять друг друга) и второстепенные аэропорты — для уменьшения сборов за посадку; предпочитает полеты по конкретному маршруту вместо использования более дорогой системы узловых аэропортов, а также создает экстравагантную корпоративную культуру, заставляющую клиентов мириться со всеми неудобствами.

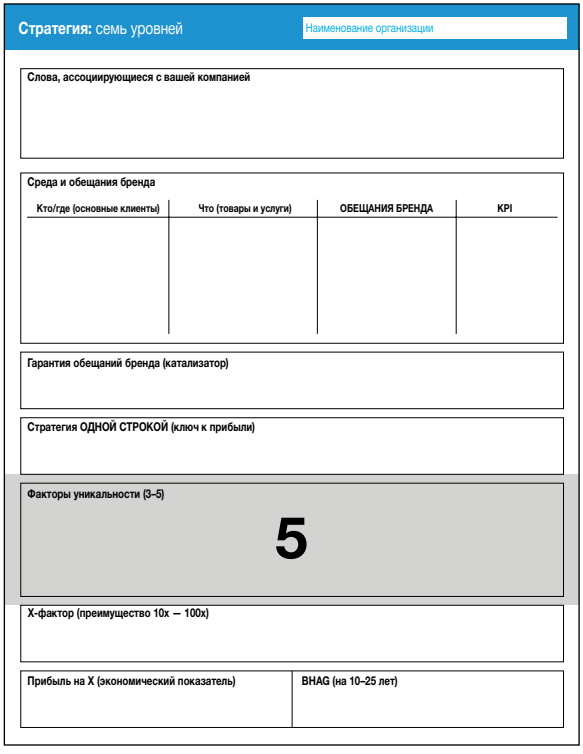
Авиакомпания Southwest Airlines даже цены устанавливает по другому принципу, будучи первой авиакомпанией, где нет никаких доплат за изменение рейса, багаж, а также скрытых платежей. Эту особенность компания называет «прозрачностью».

Все эти действия — блокирующие факторы, потому что другие авиалинии (кроме их европейского подражателя — Ryanair) инвестируют средства в разные типы самолетов,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

предлагают клиентам услугу по резервированию мест в салоне (а если ты что-то предложил, отменить будет сложно), используют дорогие узловые аэропорты и, кроме того, создают безрадостную корпоративную культуру.

Самое главное — определить, *как* именно предоставлять свои продукты и услуги клиентам, чтобы никто в отрасли не мог скопировать ваш подход. Обратите внимание, что все виды деятельности Southwest Airlines основаны на ее стратегии одним словом «Полетели!» (ведь куча дорогостоящего металла с крыльями приносит прибыль, только когда находится в воздухе). Именно эта стратегия помогает авиакомпании достигать высоких результатов и наращивать прибыль. Каждый из семи уровней стратегии опирается на остальные и поддерживает их.



Если речь идет о Hagerty, то это профессионал в своем деле, соответственно, и их услуги профессионально продуманы. Например, в случае поломки на дороге клиентам предоставляется гарантированная буксировка эвакуатором (а не буксиром), чтобы избежать риска любых повреждений машины во время буксировки. Процедура рассмотрения претензий разработана с учетом особенностей застрахованных транспортных средств. Представьте звонок в обычную страховую компанию с сообщением о том, что разбито лобовое стекло автомобиля, выпущенного в 1920-х годах. Их сотрудник наверняка впадет в растерянность (как оценить его стоимость, сколько стоит замена и прочее), а Hagerty постоянно имеет дело с такого рода претензиями. Наконец, кому-то это покажется пустяком, но компания относится к клиентам как к членам своего клуба, создавая для них своеобразную клубную атмосферу с помощью публикаций и прочих мероприятий.

Прочитайте статью Портера и книгу Uncommon Service, а затем выделите набор видов деятельности, определяющих ваш подход к ведению бизнеса и отличающихся

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

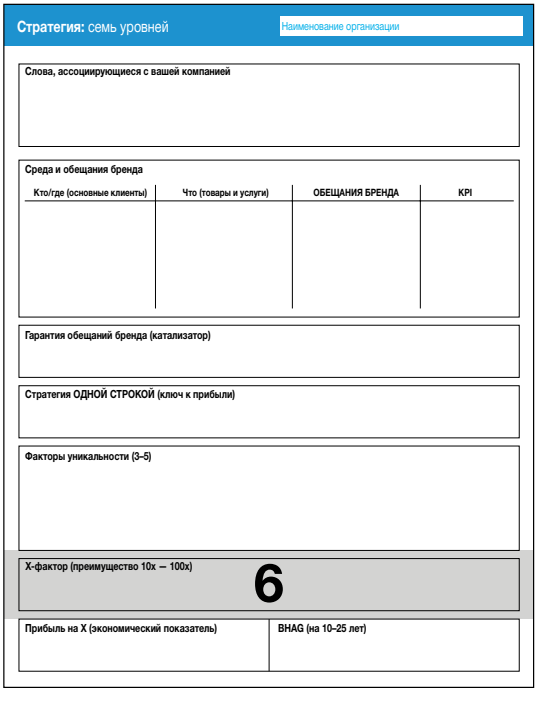
от общепринятых отраслевых стандартов и при этом способствующих росту прибыли и завоеванию конкурентного преимущества. Возможно, это завышенные требования к нескольким видам деятельности, но именно в них кроется секрет вашей дифференциации от конкурентов. Действуйте!

Резюмируя свою статью, Портер заявляет: «Компания может превзойти конкурентов только в том случае, если сумеет создать и сохранить фактор дифференциации».

Уровень 6: X-фактор (10–100-кратное преимущество)

ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *Статья Верна в Fortune под названием The X-factor («X-фактор»).*

Почему компания Hagerty разрешила поделиться деталями своей стратегии? Все дело в скрытом X-факторе — 10–100-кратном преимуществе по сравнению с конкурентами. Этот фактор обычно незаметен для покупателей, но именно он лежит в основе вышеописанных стратегических действий и блокирует всякие попытки конкурентов копировать стратегию Hagerty. Обычно X-фактор связан с серьезным и давно известным слабым местом в отрасли.



Если вы сумеете найти такое преимущество, то обеспечите своей компании быстрый и устойчивый рост, что и доказывала компания Hagerty в течение многих лет.

В своей статье в журнале Fortune Верн пишет, что Крис Салливан сделал успешной сеть ресторанов Outback Steakhouse благодаря тому, что сразу сфокусировался на X-факторе. Он обладал большим опытом в ресторанном деле и знал, что крупным сетям очень сложно постоянно поддерживать качество пищи и обслуживания на одинаково высоком уровне. Но почему? Крис начал исследовать этот вопрос и пришел к выводу, что каждые шесть месяцев в ресторанах сменялись управляющие

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

(считалось, что в этой отрасли так заведено). Хороших менеджеров переводили на смену плохим в другие заведения, а отличные менеджеры в конце концов уходили и открывали собственное дело.

Салливан и его команда поняли, что текучесть персонала — слабое место отрасли, и задались вопросом: «Что произойдет, если наши менеджеры будут оставаться на одном и том же месте по 5–10 лет? Скорее всего, это приведет к тому, что мы обойдем конкурентов в 10–20 раз».

В итоге фактором дифференциации стала разработанная Салливаном необычная модель оплаты труда. Молодым людям, желающим стать управляющими, предлагалось «инвестировать» 25 тысяч долларов в ресторан Outback. Представьте: ваш сын приходит домой и говорит, что нашел работу менеджером ресторана. Скептически хмыкнув («Ты окончил только четыре курса, а уже собираешься управлять рестораном?»), вы переходите к самому важному: «И сколько тебе будут платить?» И тут сын сообщает, что ему еще придется доплачивать, чтобы получить эту работу!

Салливан был первым, кто применил подобный подход. Новоиспеченные менеджеры инвестировали в компанию по 25 тысяч долларов и брали на себя обязательство отработать как минимум пять лет. Первые три из них специалисты Outback обучали их управлять рестораном, выплачивая конкурентную заработную плату. Следующие два года они управляли рестораном самостоятельно. Если к концу пятого года им удавалось достичь определенных результатов, за это выплачивался бонус в четырехкратном размере от их первоначальной инвестиции, то есть 100 тысяч долларов, но не единовременно, а в течение последующих четырех лет. Если управляющие соглашались отработать в том же ресторане еще пять лет, то получали всю сумму сразу плюс опцион на акции компании стоимостью 500 тысяч долларов, погашаемый в течение следующих пяти лет.

В итоге десятки молодых людей стали миллионерами, не достигнув и двадцати лет, 90% из них отработали в компании не менее пяти лет, а 80% — не менее десяти лет. Но еще важнее, что компания доказала правильность своей гипотезы. Управляя одним и тем же рестораном в течение длительного периода, управляющий обеспечивал стабильно высокий уровень продукции и сервиса, в результате чего Outback стали третьей по величине и самой прибыльной ресторанной сетью в США еще до того, как Салливан ушел с поста CEO.

Но как же определить свой X-фактор? Для начала задайте себе вопрос: «Что я больше всего ненавижу в своей отрасли? Что меня по-настоящему бесит? Какое слабое звено

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

тянет всю компанию вниз?» Возможно, это слишком высокие затраты или трудоемкость. Трудность в том, что вы находитесь «внутри» ситуации и не видите общей картины, а значит, как и все остальные, не замечаете настоящих проблем, считая их нормой для вашей отрасли.

Чтобы вычислить X-фактор, вспомните последние десять собраний вашей отраслевой ассоциации, в том числе названия отдельных секций. Занесите их в таблицу Excel и посмотрите, не повторяются ли некоторые из них в течение последних 10 лет. Сфокусировавшись на них, вы сможете получить преимущество над конкурентами в 10, а то и в 100 раз.

Чтобы применить этот принцип на практике, необязательно управлять компанией такого же масштаба, как и Outback. Барретт Эрсек, основатель компании Happy Lawn, занимающейся уходом за газонами, сумел сократить типичный процесс заключения сделки с трех недель до трех минут. Оценивая площадь газона клиента с помощью новейших цифровых технологий и данных налоговой карты, он называл клиентам стоимость работы прямо в ходе их первого звонка в компанию. В результате ему уже не надо было нанимать агентов, которые ходили бы по домам, проводили измерения вручную, а затем назначали дату работ. Неудивительно, что гигант этой отрасли, компания ServiceMaster, в итоге приобрела компанию Эрсека за 10 млн долларов. Для своей новой компании Holganix, которая производит и продает органические удобрения, он определил другой X-фактор, но держит его в секрете, как и свою стратегию.

X-фактор Hagerty тоже останется для вас тайной, но в статье Верна вы найдете другие примеры X-факторов. Затем, основываясь на них, обсудите со своей командой по стратегическому мышлению возможные варианты получения 10-кратного преимущества в вашей отрасли.

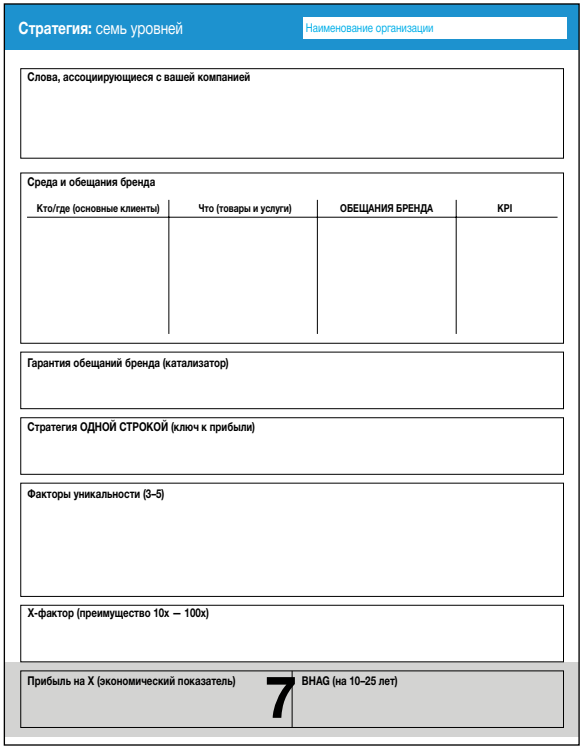
Уровень 7: прибыль на X-фактор (показатель экономического развития) и глобальная амбициозная цель (BHAG) (на 10–25 лет)

ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК. *«Концепция ежа», предложенная Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому».*

Два завершающих элемента стратегии связывают ее с единым обобщающим KPI, который Джим Коллинз называет «прибылью на X-фактор», и количественно измеримой глобальной

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

амбициозной целью (BHAG), рассчитанной на 10–25 лет. Это понятие Коллинз и Поррас впервые употребили в своей книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»*. Оба элемента логически завершают стратегическую концепцию Коллинза, которую он называет «концепцией ежа» и раскрывает в книге «От хорошего к великому».



Параметр «прибыль на X-фактор» характеризует основную движущую силу бизнеса и дает лидерам компании единый KPI, который следует неусыпно отслеживать, чтобы иметь представление о прогрессе своей компании (на самом деле это большая роскошь, доступная немногим). В числителе может стоять практически любой показатель по вашему выбору — прибыль, выручка, валовая маржа, численность пилотов, количество маршрутов и другие, — а вот знаменатель в этом расчете фиксированный и отражает уникальный подход вашей компании к масштабированию бизнеса. Обычно он связан со стратегией одной строкой (все элементы стратегической концепции зависят друг от друга). В то время как большинство авиакомпаний стремится максимизировать прибыль на милю или прибыль на пассажирское место, Southwest фокусируется на максимизации прибыли на самолет, что соответствует корпоративной стратегии («Полетели!»).

Как мы помним из главы 2, Алан Руди использовал тот же подход в своем кол-центре. Пока его конкуренты стремились увеличить выручку и прибыль за минуту, он взглянул на свою отрасль с другой точки зрения и сфокусировался на прибыли на каждую назначенную встречу. В результате его выручка взлетела до максимального значения для данной отрасли — 5 долларов в минуту против 1,25 в среднем по отрасли. Наша компания

* Издана на русском языке: Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

раньше ориентировалась на прибыль на одно мероприятие, сейчас же переключилась на прибыль от каждого города, поскольку внедрена новая программа 20 000 Scaleups (инициатив по масштабированию), нацеленная на обслуживание 150 масштабируемых компаний в 150 городах мира.

Глобальная амбициозная цель (BHAG)

Пытаясь установить для своей компании глобальную цель на 10–25 лет вперед, руководство часто работает спустя рукава, и вместо цели компания получает случайный набор воодушевляющих слоганов, не имеющих отношения к реальной корпоративной стратегии.

Глобальная амбициозная цель Microsoft

«Когда мы с Полом Алленом 30 лет назад создавали Microsoft, то мечтали о программном обеспечении и о том, какую пользу оно принесет. Мы обсуждали, как было бы здорово, если бы в каждом доме и на каждом рабочем столе стоял компьютер. С течением времени мы наблюдали, как эта мечта становится реальностью и затрагивает все больше и больше людей. Это потрясающее чувство! Я не мог себе представить, что из нашей идеи вырастет такая невероятная и значимая компания!»

Эти слова Билл Гейтс произнес на пресс-конференции 15 июня 2006 года в Редмонде (Вашингтон), объявляя о намерении посвятить себя благотворительной деятельности и частично отойти от дел в Microsoft.

Коллинз помещает глобальную амбициозную цель (BHAG) в центр своей «концепции ежа» и отмечает, что ее следует полностью согласовать с остальными компонентами стратегии. Вот почему мы выносим ее на последний, седьмой уровень. Кроме того, мы обнаружили, что лучшей единицей измерения для BHAG служит X из показателя «прибыль на X-фактор».

ПРИМЕЧАНИЕ. *Ваша BHAG должна измеряться в тех же единицах, что и прибыль на X-фактор. Это ключевой момент. Поскольку компания Southwest Airlines считает прибыль на самолет важнейшим показателем, то вполне логично, что ее долгосрочная цель состоит в том, чтобы поднять в небо X самолетов. Прибыль на X и BHAG нуждаются в тщательном согласовании.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

BHAG всегда должна соответствовать глобальной цели компании, о чем мы подробнее поговорим в главе, посвященной краткому стратегическому плану (КСП). RedBalloon ставит перед собой глобальную амбициозную цель (BHAG) продать 2 миллиона полетов на воздушном шаре. Эта цель была сформулирована еще в 2005 году, когда объем продаж составлял всего 7500 билетов. Основатель и CEO компании Симсон подсчитала, что, для того чтобы полностью изменить содержание подарков, которые австралийцы дарят друг другу (то есть заменить материальные ценности впечатлениями), ее компания должна так или иначе появиться в жизни 10% австралийцев. На тот момент население Австралии составляло 20 миллионов человек, так что целью компании стали два миллиона реализованных впечатлений. Соответственно, основным KPI RedBalloon выступает прибыль на впечатление. В конечном счете компания реализовала цель ежегодно продавать 2 миллиона впечатлений на два года раньше, чем было запланировано (в 2013-м); к 2020 году этот показатель установлен на уровне 5 миллионов впечатлений.

BHAG Hagerty состоит в том, чтобы довести численность своего клуба владельцев ретроавтомобилей с 1,7 миллиона человек в 2017 году до 6 миллионов к 2025 году с соответствующим ростом прибыли на каждого члена клуба как обобщающего KPI. Это пример отличного согласования BHAG и обобщающего KPI как двух ключевых стратегических решений.

Семь уровней стратегии: итоги

Стратегия Hagerty звучит просто, однако ее очень трудно реализовать. Если вы владелец классического автомобиля (и/или владелец люксового автомобиля, с учетом выхода компании на новый рынок) и нуждаетесь в страховке, то легко найдете Hagerty через поисковую систему. Скорее всего, любой собственник ретроавтомобиля сочтет 40-процентную экономию на страховке привлекательным ценовым предложением, особенно если к ней прилагаются великолепная служба технической поддержки и ответ на любые вопросы в течение 24 часов. Владельцы классических автомобилей знают, что на их вопросы чаще всего сложнее ответить, чем на вопросы от владельцев более новых машин: например, сколько стоит заменить лобовое стекло винтажного автомобиля.

И у такого владельца нет причин опасаться, что страховой суммы окажется недостаточно. Обещание бренда «гарантированная стоимость» убеждает его, что «с помощью лучших методик в отрасли компания поможет вам определить настоящую стоимость вашего ретроавтомобиля и оформит страховой полис на эту сумму».

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

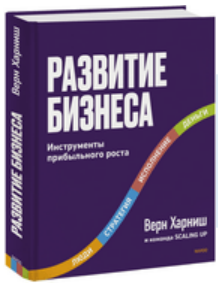
Hagerty не возражает против обнародования ее стратегии, поскольку по-прежнему хранит в секрете X-фактор — потребовались годы для доведения его до совершенства, — который обеспечивает 10-кратное преимущество перед любым конкурентом, попытавшимся скопировать остальную часть стратегии. Вот поэтому команда лидеров в Hagerty четко знает, как нарастить численность членов клуба владельцев ретроавтомобилей с 1,7 до 6 миллионов в течение нескольких лет, притом что компания занимает доминирующую позицию в одном из наиболее доходных секторов автострахования. Эта целенаправленная стратегия позволила Hagerty стать публичной компанией через SPAC в 2021 году с первоначальной рыночной капитализацией в 3 млрд долларов и сохранением контроля за семьей основателей.

Если сумеете разобраться во всех тонкостях семи уровней стратегии, то получите колоссальную выгоду. Как и с другими нашими инструментами, заполните все, что сможете, и двигайтесь дальше. Создайте команду по стратегическому мышлению, предложите каждому участнику прочитать (и усвоить) одну из книг или статей, на которые мы ссылаемся, и начинайте тестировать свои теории и доводить стратегию до совершенства. Когда обеспечивать устойчивый рост выручки и маржинальной прибыли станет все легче, вы поймете, что на правильном пути.

Это тяжелая работа, и в начале пути ваша команда по стратегическому мышлению может ощущать растерянность и неспособность изменить ситуацию. Доверьтесь процессу. Продолжайте встречаться каждую неделю и обсуждать идеи, и однажды ответы придут. Если понадобится помощь, то в Scaling Up есть много отличных консультантов с богатым опытом, которые помогли одолеть все семь уровней стратегии уже не одной компании.

В следующей главе части II «Стратегия» мы выберем несколько решений из «Семи уровней» и интегрируем их в КСП — краткий стратегический план: кратко изложенное видение, на основе которого будет создаваться компания.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа



Почитать описание, рецензии и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Mifbooks Mifbooks Mifbooks

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги