



ДЕЛАЙТЕ СКАЧКИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ (МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ НЕ ПРИВЕДУТ ВАС К УСПЕХУ)

Майкл Дж. Сильверстейн, старший партнер и управляющий директор, BCG Чикаго
Рюне Якобсен, старший партнер и управляющий директор, BCG Осло

В основе любой успешной компании лежит мечта. Именно она побуждает основателей действовать.

Но мечтателей гораздо больше, чем культовых компаний — тех редких и ценных компаний, у которых есть фанатично преданные поклонники, поддерживающие, продвигающие их и делающие возможным их неограниченный рост. Почему так происходит? Потому что у руля культовых компаний стоят те, кто не только отважился мечтать, но и имел смелость действовать. Эти предприниматели не знают ответов на все вопросы, но они не позволяют страху или стремлению сохранить статус-кво оказаться сильнее. Они готовы потерять все ради шанса получить крупный выигрыш. Когда они вступают в зону риска, они играют по-крупному и совершают качественные скачки.

Сотрудничая с клиентами во всем мире, мы столкнулись со множеством компаний, у которых вначале не было почти ничего, кроме мечты их основателя. Сделав ряд качественных скачков благодаря переопределению своих целевых рынков, тщательной оценке возможных потребностей покупателей и разработке продуктов, выгодно отличающихся от аналогов, они стали лидерами на своих рынках и принесли состояния своим основателям и первым инвесторам. Основатели не руководствовались исключительно мотивами получения прибыли или богатства — они стремились работать на благо других людей: конечно, их клиентов, но также их сотрудников и поставщиков.

В ходе нашего исследования для последней книги The Boston Consulting Group «Ракета: восемь уроков для достижения неогра-

ниченного роста»¹ мы рассмотрели две компании, совершившие ряд успешных качественных скачков: испанскую компанию Mercadona, которая начала свою деятельность в качестве мясной лавки, а в настоящее время входит в число крупнейших, самых прибыльных и быстрорастущих продуктовых ретейлеров Европы, и бразильскую компанию Natura Cosméticos, являющуюся сегодня одной из самых успешных косметических компаний.

Mercadona начала делать успехи, когда основной акционер и руководитель компании Хуан Роиг решил на ряд смелых шагов. Его основная идея – относиться к клиенту как к «эль хефе» – к боссу. Это не просто очередной способ сказать, что клиент – это король. С точки зрения компании король находится на отдалении, в то время как босс присутствует непосредственно, играет определяющую роль и демонстрирует эмоции, к которым необходимо прислушиваться и на которые необходимо реагировать. Согласно концепции Mercadona, значительная доля боссов – женщины. Название компании происходит от слов *merca* и *dona*, которые на диалекте испанского языка, используемого в Валенсии (средиземноморский порт, где была основана компания), обозначают «рынок» и «женщина».

Основная идея – относиться к клиенту как к «эль хефе» – к боссу, который рядом, к эмоциям которого нужно прислушиваться и соответственно реагировать.

Вы можете игнорировать босса на свой страх и риск. Как пояснял Роиг, «наши “боссы” <...> были путеводной звездой для наших решений, потому что каждый наш шаг был обусловлен нашей приверженностью цели предлагать лучшее для них решение, чтобы они могли покупать товары высочайшего качества по наиболее выгодной цене».

Аналогичным образом фирма Natura Cosméticos сосредоточила внимание на своих клиентах – 100 млн бразильских

1 Michael Silverstein, Dylan Bolden, Rune Jacobsen, Rohan Sajdeh. Rocket: Eight Lessons to Secure Infinite Growth. Michael Silverstein, Dylan Bolden, Rune Jacobsen, Rohan Sajdeh.

женщин. Впрочем, одна из лучших идей компании — превращение некоторых из этих клиентов в продавцов-консультантов. Рассмотрим различные качественные скачки, которые позволили компании стать одной из крупнейших в Бразилии и получать выручку свыше 3,1 млрд долл. США в год.

Качественный скачок № 1: лаборатория в Амазонии — использование местных ресурсов

Антонио Луис Сибра основал небольшую лабораторию и магазин косметики Natura Cosméticos в Сан-Паулу в 1969 году. Ему было 27 лет, и он был полон амбиций. Его стартовый капитал составлял около 7500 долл. США. С самого начала он хотел использовать местные ресурсы — и ими были тропические леса Амазонии.

Площадь Амазонии составляет 5,501 млн квадратных километров — почти в два раза больше Индии. Это один из самых невероятных и значимых в мировом масштабе природных ресурсов. Ученые называют Амазонию легкой планеты, потому что ее богатая, разнообразная растительность перерабатывает огромные количества углекислого газа в кислород. Растительность Амазонии вырабатывает целых 20% кислорода планеты.

В густых лесах Амазонии обитает половина всех видов животных и растений в мире. На этой территории обитают 175 видов ящериц, 300 видов других рептилий, около 500 различных видов млекопитающих и 1600 видов птиц. Ученые также насчитали 40 000 видов насекомых, 5600 различных рыб и 16 000 видов деревьев.

Сибра понял, что благодаря современной науке и традиционной народной медицине он может использовать ценные амазонские ингредиенты для создания парфюмерии, продуктов для увлажнения, очищения и защиты кожи, ускорения заживления порезов и синяков, а также средств против старения и болезней. Сегодня в линейке Natura представлено более 700 натуральных продуктов: в них используется 26 местных, 38 экзотических видов растений и 56 видов сырья из Амазонии.

Качественный скачок № 2: «Будущее, о котором мы мечтаем» — стройте свой бизнес на жизненных принципах

Сибра знал, что Амазония — хрупкая экосистема, подвергающаяся разрушительному воздействию, вызванному деятельностью человека. Масштабные лесозаготовки, сельское хозяйство

и строительство дорог пагубно отразились на объеме продовольственных ресурсов в Амазонии, привели к гибели многих видов дикой природы и нарушили природное равновесие. Площадь тропических лесов сокращается на 1,5% в год. Когда-то в Амазонии жило 10 миллионов коренных индейцев, теперь же их всего 200 000: коренное население живет в ужасающей нищете, но в окружении ресурсов невероятной ценности.

Таким образом, начиная свой бизнес, Сибра обещал создать компанию, ориентированную на ценности. Он не хотел лишь получать выгоду в Амазонии, ничего не отдавая взамен. С двумя соучредителями он разработал миссию компании: «Цель компании Natura — создавать и продавать продукты и услуги, способствующие гармонии и хорошему самочувствию».

Такой подход вдохновлен трудами Платона. Сибра сказал: «В 16 лет я узнал следующее высказывание Платона: “Единое заключается в целом; целое заключается в едином”. Для меня это стало открытием. Такое осознание себя как части единого целого никогда не покидало меня». И он расширил идею «хорошо себя чувствовать — это хорошо» (по-португальски *«bem, estar, bem»*): «Хорошо себя чувствовать — значит иметь гармоничные, радостные отношения человека с самим собой, со своим телом. Чувствовать хорошо — это строить отношения с другими людьми, с природой и с миром на основе взаимопонимания, успешности и взаимной выгоды».

Для осуществления этой миссии Natura работает по трем основным направлениям: 1) экономическое: выручка, рост и прибыльность, 2) социальное: обеспечение благосостояния продавцов-консультантов, инвестиции в корпоративную социальную ответственность, а также выгоды для сообщества поставщиков и 3) экологическое: углеродный нейтралитет, многоразовая упаковка, экологичная добыча, а также широкое использование переработанных материалов.

Для выполнения поставленных задач Natura использует свои ресурсы и корпоративные мощности в целях сохранения Амазонии. Один из способов достижения этой цели — помочь коренному населению Амазонии повысить свой доход. Компания получает ингредиенты для своей продукции от 3000 местных семей. Ее цель — получать 30% своего сырья от 10 000 семей в Амазонии.

Приверженность компании Natura устойчивому развитию пользуется успехом среди инвесторов и заказчиков. После выхода компании на открытый рынок в 2004 г. акции Natura

выросли на 916%, в 4 раза превысив индекс фондовой биржи Сан-Паулу BM&F Bovespa. Это лишь подтверждает слова руководителя команды разработчиков Natura Лусианы Асибы о том, что компании «не нужно идти на компромисс, выбирая между пользой и выгодой».

Качественный скачок № 3: клиенты как продавцы-консультанты – превратите ваших преданных поклонников в своих представителей

Natura совершила свои первые качественные скачки, когда решила использовать тропические леса Амазонии как лабораторию для своих продуктов и сформировала собственную систему ценностей. Она сделала следующий качественный скачок, начав развивать свой потенциал прямых продаж.

Практика превращения самых восторженных поклонников в энергичных промоутеров характерна для культовых компаний. Natura пошла дальше, сделав около 1,6 млн клиентов продавцами-консультантами.

Практика превращения самых восторженных поклонников в энергичных промоутеров характерна для культовых компаний. Natura пошла дальше. Она сделала около 1,6 млн клиентов продавцами-консультантами, платя им вознаграждение, чтобы они продавали продукцию компании своим друзьям и родственникам. Благодаря этим консультантам – бывшим домохозяйкам – компания добилась того, что доступ к продуктам для здоровья и красоты (всего 1600 наименований) получили более 60% бразильских семей.

Консультанты – чрезвычайно эффективные представители компании. Они налаживают глубокие, тесные отношения со своими клиентами. Они хорошо знакомы с продукцией, им известны желания и предпочтения своих клиентов – потому что первоначально они сами были клиентами. Они понимают, что такое экономические затруднения и что значит желание быть красивой. Они способны рассказать

обо всех технических, функциональных и эмоциональных выгодах продукта, а также о его компонентах. Они могут предоставить информацию о происхождении продукта, объяснить, почему он так эффективен и каким образом он работает.

Когда эти консультанты сталкиваются со скептическим отношением, к ним на помощь приходит глубокое знание продукции и понимание покупателей. Один консультант рассказал нам: «Многие клиенты жалуются на то, что товар дорого стоит. В таких случаях я выхожу из роли продавца. Я говорю с ними, как если бы я сам был покупателем. Я говорю, что лучше купить хороший, но более дорогой товар, чем продукт дешевого бренда, которому не можешь доверять».

Учитывая важность своих внештатных продавцов, Natura очень бережно относится к своему персоналу. Труд штатных сотрудников Natura хорошо оплачивается. В среднем женщины получают более высокие зарплаты, чем мужчины. Компания платит в 1,4 больше минимальной заработной платы и предоставляет льготы на детские сады, медицинское обслуживание, страхование жизни, занятия спортом. В среднем консультант зарабатывает 1100 долл. США в год, что увеличивает доход домохозяйств на 25% и существенно повышает уровень жизни семей. Для многих консультантов Natura — это трамплин на пути преодоления бедности.

Natura использует преимущества налаженных контактов и активное стремление своих продавцов-консультантов успешно работать. Сейчас компания является четвертым по величине прямым продавцом в мире. Более 15% ее продаж осуществляются за пределами Бразилии, в основном в Аргентине, Колумбии, Мексике, Чили и Перу. Сейчас она опережает мирового гиганта Avon в Бразилии и на других рынках Латинской Америки.

Всегда ищите способ, как сделать следующий качественный скачок

Ведущие компании никогда не останавливаются на достигнутом. Руководители Natura говорят о новом цикле роста. Они считают, что компания может осуществлять инновации в самых разнообразных сферах, удовлетворять потребности своих клиентов наилучшим образом и развивать взаимовыгодный бизнес.

Но как понять, каким должен быть следующий качественный скачок и когда он наиболее целесообразен? При принятии

любого стратегического решения необходимо ответить на некоторые непростые вопросы. У руководства компании Natura есть внутрикорпоративный контрольный список, на основе которого оно оценивает свои решения:

1. Помогут ли инвестиции компании в укреплении бренда?
2. Действительно ли результаты компании будут способствовать большему благу? В полной ли мере социальные цели компании соответствуют ее деловой миссии и стратегии?
3. Являются ли вложенные средства реальной инвестицией в материальные активы, а также улучшают ли они положение компании на рынке: отношение, лояльность, ценовые надбавки, мнение о бренде?
4. Ориентирована ли компания на ключевые направления социальных инвестиций и изменений, например повышение уровня медицинского обслуживания, образования или обеспечения продовольствием?
5. Есть ли полные и исчерпывающие показатели ее деятельности, результатов, обучения?
6. Участвует ли генеральный директор лично в процессе управления и насколько активно?
7. Достаточно ли высок уровень вложений, чтобы способствовать развитию?
8. Прослеживается ли внутренняя согласованность между мировыми перспективами, уровнем жизни сотрудников и сообществ, в которых работает компания?

Никому никогда не удавалось кардинально изменить рынок посредством робких, постепенных усовершенствований. Чтобы выиграть, вы должны явно и выгодно отличаться во всех аспектах, которые важны для потребителей.

Нет робким, постепенным усовершенствованиям!

Никому никогда не удавалось кардинально изменить рынок посредством робких, постепенных усовершенствований. Чтобы выиграть, вы должны явно и выгодно отличаться во всех аспектах, которые важны для потребителей. Значительное увеличение доли рынка возможно только при условии резкого повышения заинтересованности потребителей. Для этого необходимы кардинальные перемены. Вы должны действовать смело.

При работе помните о пяти принципах:

- Выбирая тактику аналогичных действий, вы не сможете добиться поставленной цели.
- Подробно опишите вашего целевого потребителя.
- Организуйте все таким образом, чтобы потребитель мог сразу вас заметить, — умейте связывать воедино свою концепцию со своими преимуществами.
- Никогда не сдавайтесь на пути развития и совершенствования. В это трудно поверить, но качественный скачок произойдет только тогда, когда вы будете непрерывно, на ежедневной основе стремиться соответствовать неудовлетворенным и скрытым потребностям покупателей.
- Используйте четкие показатели для оценки вашего прогресса, сравнивайте фактические результаты с прогнозными данными и постепенный прирост с уровнем каннибализации. ■