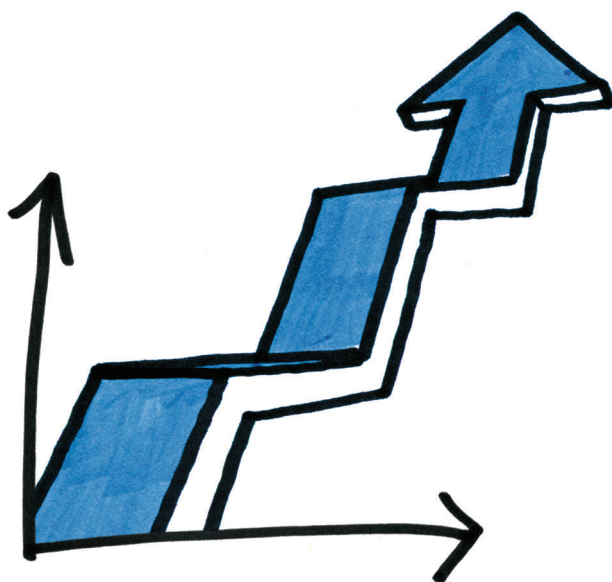


BESTSELLER „WALL STREET JOURNAL”

TIFFANI BOVA

IQ WZROSTU



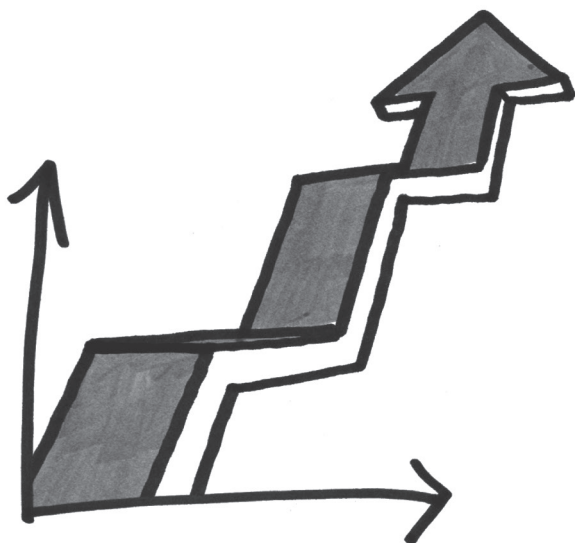
**10 ŚCIEŻEK ROZWOJU W OBLICZU OSTREJ
KONKURENCJI I SZYBKO ZMIENIAJĄCEGO SIĘ
OTOCZENIA BIZNESOWEGO**

*Bova prezentuje dziesięć ścieżek rozwoju – od stworzenia fascynującego doświadczenia konsumenckiego po niekonwencjonalne rozwiązania. Masz wybór: dalej kroczyć utartą drogą albo podążać za jej radami prosto w przyszłość. **DANIEL H. PINK***

IQ WZROSTU

TIFFANI BOVA

IQ WZROSTU



10 ŚCIEŻEK ROZWOJU W OBLICZU OSTREJ
KONKURENCJI I SZYBKO ZMIENIAJĄCEGO SIĘ
OTOCZENIA BIZNESOWEGO

PRZEKŁAD: DOROTA GASPER

mt biznes

*Książkę dedykuję swojemu plemieniu, ludziom z mojego Ohana,
którzy towarzyszyli mi w tej podróży od samego początku.
Bez Waszego wsparcia nic nie byłoby możliwe.
Jestem Wam do zgonnie wdzięczna.*

SPIS TREŚCI

Przedmowa – Geoffrey A. Moore 13

Trzeba pamiętać o tylko jednej rzeczy – nigdy nie chodzi o tylko jedną rzecz 15

ŚCIEŻKA 1

DOŚWIADCZENIE KONSUMENCKIE 25



OPOWIEŚĆ 1
SEPHORA. Piękne doświadczenie 33

OPOWIEŚĆ 2
SHAKE SHACK. Wybitna gościnność 40

OPOWIEŚĆ 3
STARBUCKS. Jak zatracić ducha przeszłości 45

PODSUMOWANIE 52

ŚCIEŻKA 2

PENETRACJA BAZY KLIENTÓW 55



OPOWIEŚĆ 1
RED BULL. Tajski aptekarz i austriacki przedsiębiorca wchodzą do baru 63

OPOWIEŚĆ 2
MCDONALD'S. Śniadanie mistrzów 71

OPOWIEŚĆ 3
SEARS. Wykorzenianie sprzedaży detalicznej 78

PODSUMOWANIE 89

ŚCIEŻKA 3

PRZYSPIESZENIE RYNKOWE

91



PRZYSPIESZENIE
RYNKOWE

OPOWIEŚĆ 1

UNDER ARMOUR. Przepracowane koszulki

97

OPOWIEŚĆ 2

LEPSZE ŻYCIE. Dzięki chemii

105

OPOWIEŚĆ 3

MATTEL. To tylko zabawki

114

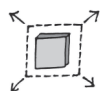
PODSUMOWANIE

122

ŚCIEŻKA 4

EKSPANSJA PRODUKTOWA

127



EKSPANSJA
PRODUKTOWA

OPOWIEŚĆ 1

KYLIE COSMETICS. Z kamerą u Kylie Jenner

133

OPOWIEŚĆ 2

JOHN DEERE. To nie orka na ugorze

140

OPOWIEŚĆ 3

BLOCKBUSTER. Kasetę trzeba przewinać,
a biznes zwinąć

145

PODSUMOWANIE

152

ŚCIEŻKA 5

DYWERSYFIKACJA PRODUKTÓW I KLIENTÓW

157



DYWERSYFIKACJA
PRODUKTÓW
I KLIENTÓW

OPOWIEŚĆ 1

MARVEL. Superbohater znów uratował świat

164

OPOWIEŚĆ 2

PAYPAL. Bankowość przyszłości

172

OPOWIEŚĆ 3

LEGO. Klocki się rozsypały

178

PODSUMOWANIE

184

ŚCIEŻKA 6

OPTYMALIZACJA SPRZEDAŻY

189



OPOWIEŚĆ 1

SALESFORCE. Czterej pancerni i dwa psy

198

OPOWIEŚĆ 2

WALMART. Starcie tytanów

206

OPOWIEŚĆ 3

WELLS FARGO. Tresura to zła kultura

214

PODSUMOWANIE

220

ŚCIEŻKA 7

RETENCJA KLIENTÓW

225



OPOWIEŚĆ 1

SPOTIFY. Lista hitów

234

OPOWIEŚĆ 2

NETFLIX. Dwadzieścia lat minęło...

242

OPOWIEŚĆ 3

BLUE APRON. Co za dużo, to niezdrowo

250

PODSUMOWANIE

257

ŚCIEŻKA 8

PARTNERSTWO

263



OPOWIEŚĆ 1

GOPRO. Uzależnienie od adrenaliny

270

OPOWIEŚĆ 2

LINIE LOTNICZE. Przyjazne niebo

277

OPOWIEŚĆ 3

APPLE. Swift znaczy szybki

284

PODSUMOWANIE

289

ŚCIEŻKA 9

WSPÓŁKONKURENCJA



OPOWIEŚĆ 1

FIAT CHRYSLER, BMW I INTEL. Łączenie sił 299

OPOWIEŚĆ 2

WINTEL. Atak klonów 305

OPOWIEŚĆ 3

CISCO – VMWARE – EMC. Razem lepiej? 311

PODSUMOWANIE 317

ŚCIEŻKA 10

NIEKONWENCJONALNE STRATEGIE



OPOWIEŚĆ 1

TOMS SHOES. Przez buty do serca 330

OPOWIEŚĆ 2

LEMONADE INSURANCE. Gdy życie daje ci cytryny... 338

OPOWIEŚĆ 3

GRAMEEN BANK Z BANGLADESZU.
Działanie celowe 346

PODSUMOWANIE. Czyny znaczą więcej niż słowa 352

KIEDY JEST PORA NA ZMIANĘ ŚCIEŻKI 355

STUDIUM PRZYPADKU – AMAZON 365

Podziękowania 373

PRZEDMOWA

GEOFFREY A. MOORE

MIAŁEM PRZYJEMNOŚĆ współpracować z Tiffani Bovą przez kilka ostatnich lat. Pamiętam, jak powiedziała mi, że właśnie pisze debiutancką książkę, i poprosiła o rady. Zastanowiłem się przez chwilę nad tym, jak bardzo zmienił się świat przez ostatnie trzy dekady, od czasu, gdy w roku 1991 napisałem książkę *Przeskoczyć przepaść*. Czy mimo zmian nadal istnieją jakieś uniwersalne, fundamentalne prawdy, którymi mógłbym się podzielić? A jeśli tak, jak można je zastosować do wyzwań związanych ze wzrostem firmy w obecnych czasach?

IQ wzrostu daje znakomite odpowiedzi na te pytania. Specjalizując się w obszarze analizy i badań w firmie Gartner, a teraz będąc ekspertem w zakresie wzrostu i innowacji w Salesforce – firmie wizjonerskiej, która zmienia sposób prowadzenia biznesu w dzisiejszym świecie – Tiffani mogła wnikliwie przyjrzeć się udanym strategiom wzrostu wielu firm. Wiedziała, co się sprawdziło, a co nie. W książce dzieli się cennymi spostrzeżeniami.

Książka składa się z 10 rozdziałów omawiających poszczególne ścieżki wzrostu, z których każda zobrazowana jest historiami sukcesów i porażek autentycznych firm. Bova tłumaczy, na czym należy się skupić i jakie czynniki mają kluczowe znaczenie. Ogólne koncepcje ubarwione są ciekawymi opowieściami, a modele teoretyczne są poparte rzeczywistymi przykładami, które są dostosowane, zrozumiałe i łatwe do zaadaptowania. Choć niektóre z omawianych ścieżek nie są niczym nowym, opracowany przez Bovę model koncepcyjny, na który składa się kontekst rynkowy,

kombinacja inicjatyw i właściwa sekwencja poszczególnych ścieżek, wychodzi poza zwyczajne wypunktowanie strategii wzrostowych i tworzy nowy standard strategicznego myślenia w biznesie.

To prawda, że każda firma musi się rozwijać, by utrzymać organizacyjne zdrowie i pozycję na rynku. Wszystkie przedsiębiorstwa, którym to się udało, mają na to sprawdzone recepty. Niektóre z tych strategicznych koncepcji okazały się tak skuteczne, że dyrektorzy za nie odpowiedzialni są zatrudniani przez firmy z problemami, by odtworzyli trajektorię wzrostu. Jak robi to Amazon? Jak Salesforce? Red Bull? Starbucks? Sephora? Czego możesz się od nich nauczyć i co możesz zastosować w swojej firmie? Możliwość skorzystania z takich obserwacji może mieć kolosalny wpływ na twoją firmę i branżę.

Wzrost ma dobry wpływ na każdego w łańcuchu wartości i powinien być zawsze podstawowym zagadnieniem, o którym myślą biznesowi przywódcy. Niestety coraz trudniej zapewnić firmie zrównoważony i cykliczny wzrost. Czasem zbyt długo i kurczowo trzymamy się starych taktyk, a czasem musimy się zmierzyć z przełomowymi rozwiązaniami zwinniejszego start-upa, który wstrząsa całym rynkiem.

Niezależnie od sytuacji, jeśli szukasz sposobów na przyspieszenie wzrostu, poprawę przychodów, wejście na nowe rynki albo pozyskanie nowych segmentów konsumenckich, powinieneś przeczytać tę książkę. Pokaże ci ona ocean możliwości, z których pewnie nawet nie zdawałeś sobie sprawy. Tobie i twojemu zespołowi pomoże poruszać się po realiach dzisiejszego biznesu. Poza tym zaprezentuje systemowe ramy działania, do których będziesz mógł zawsze wracać.

Geoffery A. Moore,
znany też jako „facet od przepaści”,
autor książek *Przeskoczyć przepaść* i *Zone to Win*

TRZEBA PAMIĘTAĆ O TYLKO JEDNEJ RZECZY – NIGDY NIE CHODZI O TYLKO JEDNĄ RZECZ

*Jak wyprzedzać ciągle rosnące oczekiwania klientów?
Nie ma jednego sposobu, by tego dokonać
– to kombinacja wielu strategii.*

JEFF BEZOS

PO PRZEPROWADZENIU TYSIĘCY ROZMÓW Z KADRĄ ZARZĄDZAJĄcą wielu największych firm na świecie zauważyłam, że najpowszechniejszym i najtrudniejszym wyzwaniem, przed jakim stają, jest znalezienie najlepszej drogi rozwoju. Dążenie do ciągłego wzrostu jest niekończącą się podróżą, chyba że mamy do czynienia z małym rodzinnym przedsiębiorstwem, które z założenia ma pozostać małe, albo z firmą, która nie jest w stanie wziąć na siebie większego ryzyka finansowego i obciążenia pracą wiążącego się z zatrudnieniem większej liczby pracowników. Choć wiemy, że okresy wysokiej sprzedaży są równoważone okresami słabszej sprzedaży, przedłużający się przestój lub przeciągające się spowolnienie wzrostu często powoduje niepokój wśród inwestorów i pracowników.

Dlaczego? Ponieważ każda organizacja musi sobie radzić z tą samą presją – nawet w okresach gorszej sprzedaży musi stale ponosić koszty wiążące się z działalnością firmy, wypłacać wynagrodzenia, dostarczać produkty na rynek i wspierać swoich klientów. Nie ma sposobu na to, by zredukować tę presję i utrzymać się na rynku bez rozwoju przynoszącego

zwiększenie obrotów firmy przy jednoczesnym utrzymaniu rentowności sprzedaży. Znalezienie sposobów na rozwój, na zwiększenie przychodów może pochłonąć bez reszty, zwłaszcza jeśli jest się start-upem, małą firmą, a nawet nowym oddziałem potentata z listy Fortune 500. Każda firma ma szansę na poprawę wyników, jednak nie każdy menedżer wie, gdzie jej szukać lub jak w ciężkich czasach skierować firmę na właściwe tory prowadzące do niezbędnych zmian.

Stabilny i pewny wzrost jest trudny do osiągnięcia zarówno dla młodych przedsięwzięć, jak i dla firm o ustabilizowanej pozycji, a na dodatek wydaje się to coraz trudniejsze. Wyjątku nie stanowi tutaj nawet jedna z największych i najbardziej cenionych marek na świecie. W trzecim kwartale 2017 roku IBM musiał się zmierzyć z faktem, że od 22 kwartałów jego przychody stopniowo spadały. Prezes i dyrektor zarządzający IBM Ginni Rometty zauważył: „Należy być gotowym na dostrzeganie szans rozwojowych, gdy one się pojawiają, ponieważ są zarazem okazją do nauki. Łatwo je rozpoznać, gdyż wzbudzają u nas poczucie dyskomfortu, a my pod wpływem impulsu uważamy, że nie jesteśmy na nie gotowi. Pamiętajmy jednak, że rozwój i komfort nigdy nie idą w parze”.

Co zatem może zrobić kadra zarządzająca? Gdzie szukać dodatkowych 10 procent wzrostu? W przychodach, udziale w rynku, liczbie aktywnych użytkowników, a może we wszystkich wymienionych obszarach?

Odkryłam, że większość dyrektorów – uzbrojonych w mnóstwo danych, opracowań przygotowanych przez doradców oraz raporty na temat trendów rynkowych – szuka tego jednego jedyne go rozwiązania, które szybko zażegna problemy. Może to być nowy produkt, rynek zbytu lub nowa taktyka marketingu i sprzedaży. Mówią: „Musimy sprzedawać więcej (tu nazwa produktu) naszym obecnym klientom” albo „Musimy rozszerzyć naszą sprzedaż/dystrybucję na zagraniczne rynki” lub też „Musimy zwiększyć wydatki na sprzedaż”. Może mają rację. To stanowi jednak tylko część większego obrazu.

Po latach przyglądania się, jak firmy wciąż popełniają te same błędy lub przeoczą cudowne okazje do przyspieszenia rozwoju, zdałam sobie sprawę, że większość z nich skupia się na znalezieniu *tego jedyne go właściwego posunięcia* – które, nawiasem mówiąc, rzadko istnieje – aby poprawić wyniki lub utrzymać je na tym samym poziomie, odpowiedzieć na zagrożenie ze strony konkurencji albo wydostać się z zastoju. W rze-

czywistości w przypadku rozwoju *trzeba pamiętać o tylko jednej rzeczy: nigdy nie chodzi o tylko jedną rzecz.*

REAGOWANIE NA ZMIANY

Dlaczego firmy szukają tego jedyne go właściwego posunięcia? Być może dlatego, że starają się robić to, co się zdaje wykonalne. Chcą znaleźć jeden problematyczny obszar, który należy naprawić, podjąć się jednej wielkiej inicjatywy, która szybko poprawi wyniki, a nawet powtórzyć strategię wzrostu, która się sprawdziła w przeszłości. Ta ostatnia taktyka jest szczególnie zdradliwa. Firmy często polegają na strategiach, które kiedyś się sprawdziły, ale dziś nie służą już zamierzonemu celowi i nie przynoszą pożądanego efektu w obecnych warunkach rynkowych i w obecnym kontekście. Firmy, które sięgają do arsenału starych sztuczek bez rozważnego przestudiowania zmieniającej się dynamiki rynku, ryzykują wpadnięcie w spiralę, która będzie ściągać je coraz niżej. Będą podejmować wciąż te same kroki, przynoszące coraz gorsze rezultaty.

Koszty dysonansu między tym, jak widzimy rzeczywistość, a tym, jaka jest ona naprawdę, mogą być ogromne. W takich okolicznościach zachowywanie się, jakby wszystko było po staremu, może jedynie jeszcze bardziej utrudnić reagowanie na zmiany. Nasze postrzeganie rzeczywistości może skłaniać nas do wniosku: „Mamy wszystko pod kontrolą... to tylko chwilowe trudności”, kiedy tak naprawdę wszystko ulega zmianie – zmieniają się klienci, branże, technologia. Cóż, świat się zmienia. Firmy, które nie ewoluują cały czas, dokonując czasem zaledwie drobnych modyfikacji, ryzykują pozostanie w tyle. Pocieszę cię jednak – nie jesteś sam.

Choć prawdą jest, że wiele firm z trudem nadąża za tempem zmian lub zawirowań na rynku spowodowanych innowacyjnymi technologiami i nowymi modelami biznesowymi, to nie są to jedyne przyczyny problemów w utrzymaniu stabilnego wzrostu i obrotów firmy. Czasami największym wrogiem może być własny sukces albo, co gorsza, samozadowolenie.

Dlaczego? Ponieważ w firmach, które właśnie prężnie się rozwijają i nie są jeszcze świadome nadciągającego zastoju, sukces wzmacnia *status quo*, jest nagrodą (przynajmniej chwilową) za opieranie się zmianom. Przywódcy organizacji czują niechęć do obrania nowej ścieżki, gdyż się obawiają, że zepsują coś, co przecież tak dobrze działa. Duch przedsiębior-

czości, pozwalający dzielnie odkrywać nowe szanse (i ryzyka), ustępuje miejsca przekonaniu, że należy przed nimi się chronić, zwłaszcza gdy sprawy zaczynają przybierać zły obrót. Fakty są takie, że 87 procent

**Sukces to marny nauczyciel.
Mami inteligentnych ludzi,
którzy sądzą, że nie mogą
przegrać¹.**

BILL GATES

wszystkich firm w pewnym momencie przeżywa zastój, a tylko niewielki odsetek kiedykolwiek odzyskuje siły.

Jeśli zadasz sobie pytanie, co spowodowania rozwój, możesz być zaskoczony odpowiedzią. Większość ludzi na stanowiskach

kierowniczych wskazuje na czynniki wewnętrzne. Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Bain & Company, 85 procent przebadanych menedżerów, w tym 94 procent tych zarządzających firmami o przychodach przekraczających 5 miliardów dolarów, stwierdziło, że na drodze do rentownego wzrostu stanęły wewnętrzne, a nie zewnętrzne przeszkody. Jaka szkoda. W sumie to właśnie nad wewnętrznymi czynnikami powinniśmy mieć kontrolę, w przeciwieństwie do posunięć konkurencji, zmian na rynku oraz „czarnych łabędzi”, na które nie mamy wpływu.

NA POTRZEBY NINIEJSZEJ KSIĄŻKI WYMIENIONE TERMINY ROZUMIANE SĄ NASTĘPUJĄCO:

Wzrost odnosi się do rozwoju organicznego, polegającego na zwiększeniu obrotów firmy. Pojęcie nie uwzględnia cięcia kosztów, fuzji i przejęć oraz innych sposobów na zwiększenie rentowności.

Strategia wzrostu definiowana jest jako „plan działań albo polityka mająca na celu osiągnięcie głównego lub nadrzędnego celu”.

Ścieżka wzrostu odnosi się do tego, JAK plan wykonać – to inicjatywy, które pozwolą się skupić organizacji na zadaniach i osiągnąć strategiczny cel wzrostu.

¹ Bill Gates, *Droga ku przyszłości*, przekł. P. Cichawa, Studio EMKA, Warszawa 1997.

DZIESIĘĆ ŚCIEŻEK PROWADZĄCYCH DO WZROSTU

Im więcej odbyłam rozmów na ten temat i im bardziej zgłębiałam sposoby, dzięki którym firmom udało się pomyślnie rozwinąć, tym bardziej uświadamiałam sobie, że:

1. Sukces nie zależy jedynie od tego, jaka strategia wzrostu została obrana, ale przede wszystkim od tego, w jakim kontekście dana strategia została zastosowana oraz jaka była kombinacja i sekwencja poszczególnych inicjatyw.
2. Rozwój jest znacznie mniej skomplikowany, niż to się wydaje większości ludzi. Może cię to zdziwić, ale większość działań mających na celu rozwój firmy można skategoryzować jako jedną z **10 ścieżek wzrostu**. *Decyzja, która ze ścieżek przyniesie najlepsze efekty, będzie – i powinna – się zmieniać z upływem czasu. Żadna ze ścieżek wzrostu nie służy na wieki.*

Owe 10 ścieżek to sprawdzone przez niezliczone firmy szlaki prowadzące do pomyślnego zwiększenia obrotów. Wskażą kierunek ogromnym międzynarodowym korporacjom, małym start-upom i średnim przedsiębiorstwom niezależnie od produktu, regionu lub branży.

DZIESIĘĆ ŚCIEŻEK WZROSTU

1. **DOŚWIADCZENIE KONSUMENCKIE.** Pobudzaj do dodatkowych zakupów i orędownictwa.
2. **PENETRACJA BAZY KLIENTÓW.** Sprzedawaj więcej produktów dotychczasowym klientom.
3. **PRZYSPIESZENIE RYNKOWE.** Wprowadź dotychczasowe produkty na nowe rynki.
4. **EKSPANSJA PRODUKTOWA.** Wprowadź nowe produkty na dotychczasowe rynki.
5. **DYWERSYFIKACJA PRODUKTÓW I KLIENTÓW.** Sprzedawaj nowe produkty nowym klientom.

6. **OPTIMALIZACJA SPRZEDAŻY.** Usprawnij działania sprzedażowe, aby zwiększyć produktywność.
7. **RETENCJA (MINIMALIZOWANIE UTRATY KLIENTÓW).** Zwiększ retencję klientów.
8. **PARTNERSTWO.** Wykorzystaj relacje ze stronami trzecimi, kanały dystrybucyjne i ekosystemy (sprzedaż, strategia dotarcia do rynku „go-to-market”).
9. **WSPÓLKONKURENCJA.** Współpracuj z konkurentem rynkowym lub branżowym (rozwijanie produktu, dzielenie się własnością intelektualną).
10. **NIEKONWENCJONALNE STRATEGIE.** Wstrząśnij dotychczasowym sposobem myślenia.



STARE, A JAK NOWE

Już niedługo przyjrzymy się dokładnie wszystkim 10 ścieżkom – teraz zerknij tylko na nie i potraktuj całościowo. Niektóre mogą się zdawać znajome, a nawet oczywiste. To dobrze – powinny. Lista zbudowana jest na solidnym fundamencie ugruntowanych modeli zarządzania, między

innymi na macierzy Ansoffa (to praktyczna macierz opracowana w roku 1957 przez Igora Ansoffa, tłumacząca, jak wspierać rozwój firmy na drodze strategii produktowej), oraz nowych koncepcji sprzedaży i marketingu wykorzystywanych obecnie przez przedsiębiorstwa, aby stymulować rozwój.

Powiem wprost – owe 10 ścieżek rozwoju stanowi dowód na to, że wiele klasycznych koncepcji nie poszło w zapomnienie. Takie ścieżki jak **ekspansja produktowa** lub **penetracja bazy klientów** nie straciły na aktualności. Jednakże ze względu na fakt, że świat biznesu stał się bardziej złożony – pojawiły się e-handel, model SaaS (Software-as-a-Service), czyli oprogramowanie jako usługa², i inne technologiczne i biznesowe innowacje, ponadto konsument posiada większą wiedzę i władzę – wdrożenie tych starych technik wymaga nowocześniejszego podejścia.

Zdobycze technologiczne pozwoliły firmom pragnącym się rozwijać na zastosowanie nowych środków oprócz starych dobrych klasyków. Do niedawna fakt, że dokładne dane na temat konsumentów, produktów i rynku nie były dostępne, powodował, że firmy w dużej mierze polegały na łucie szczęścia, instynkcie i swoich wcześniejszych doświadczeniach. Jeśli jakaś taktyka sprawdziła się w przeszłości, na przykład zwiększenie wydatków na marketing oraz promocje i rabaty, była stosowana ponownie. Nie uważam, aby firmy w przeszłości nic nie wiedziały o tym, co napędza rozwój, ale obecnie przedsiębiorstwa mają więcej możliwości, by w czasie rzeczywistym uzyskać wgląd w istotne okoliczności, co pomoże podjąć właściwe decyzje we właściwym czasie i wybrać właściwą ścieżkę rozwoju.

KONTEKST + KOMBINACJA + SEKWENCJA

Nie wystarczy, że wybierzemy „właściwą” strategię wzrostu. Zanim poczynimy jakiegokolwiek kroki, musimy w pełni zrozumieć aktualny kontekst rynkowy. W przeciwnym razie nawet dobra decyzja lub właściwa ścieżka rozwoju może spowodować, że znajdziesz się w niewłaściwym miejscu w niewłaściwym czasie. Ujmę to jasno – wybór właściwej ścieżki

² Udostępnianie przez dostawcę usługi oprogramowania w chmurze obliczeniowej. Program nie musi być instalowany i uruchamiany na komputerze użytkownika, gdyż jest dostępny poprzez internet – *przyp. tłum.*

Rozwój nigdy nie jest efektem przypadku; składa się na niego współdziałanie wielu sił.

JAMES CASH PENNEY,
założyciel JCPenney

rozwoju powinien być zawsze poprzedzony analizą kontekstu, czyli okoliczności lub wydarzeń tworzących otoczenie, w którym twoja firma rywalizuje. Gdy firma w swoich decyzjach posiłkuje się mądrą oceną kontekstu produktowego, rynkowego

i konsumenckiego oraz szans i zagrożeń, które ów kontekst stwarza, jak również skupia się na doborze *kombinacji* i *sekwencji* działań niezbędnych we wdrażaniu konkretnych ścieżek rozwoju, zwiększa swoje szanse na sukces.

KONTEKST to aktualne uwarunkowania społeczno-ekonomiczne, dotychczasowe portfolio produktowe, otoczenie konkurencyjne oraz kultura korporacyjna.

KOMBINACJA to dobór kluczowych działań, które mogą mieć pozytywny wpływ na wyniki, jeśli zostaną razem wdrożone.

SEKWENCJA to ustalenie priorytetów, porządku i czasu wykonania dla powyższych działań.

IQ wzrostu to holistyczne podejście pozwalające na odnalezienie właściwej ścieżki wzrostu we właściwym kontekście rynkowym, z zastosowaniem właściwej kombinacji i sekwencji. Takie podejście zwielokrotnia efekty, które mają większą siłę niż skupienie się na jednym lub dwóch odizolowanych działaniach.

— Jeśli chcesz tchnąć nową energię w przedsięwzięcia rozwojowe, musisz pamiętać o jednej rzeczy – firma może powielić strategię wzrostu rywala branżowego, ale rzadko jest w stanie odtworzyć konkretną ścieżkę (czyli to, jak rywal się rozwinął) wraz z dokładnie taką samą kombinacją i sekwencją działań w ramach tego samego kontekstu rynkowego, który to konglomerat części składowych przyniósł rywalowi sukces.

- Nie kopiuj tego, co – w twoim mniemaniu – robi konkurencja. Imitacja nie prowadzi do sukcesu, szczególnie w nasyconych branżach, co w obecnych czasach jest chlebem powszednim większości firm.

- Nie rozpraszaaj się tym, co doprowadziło cię do obecnej sytuacji – dobrej albo złej.
- Nie popełniaj powszechnego błędu i nie wierz, że coś, co zawsze robieś, znowu zda egzamin.
- Miej otwarty umysł i pozostaw sobie otwarte drzwi do różnych opcji.

CO Z TEGO BĘDZIESZ MIAŁ

Choć zwykle naśladowanie innych firm raczej się nie sprawdzi, ważne jest, by zrozumieć, jakie decyzje podjęły, gdy stanęły na rozdrożu, oraz jakie ścieżki rozwoju, kombinacje i sekwencje wybrały. Po przeczytaniu zawartych w niniejszej książce studiów przypadku takich firm jak Under Armour, Sephora, Shake Shack, The Honest Company, Walmart, Mattel, Marvel dowiesz się, jak przedsiębiorstwa ze światowej czołówki zdołały zainicjować swój dalszy rozwój, a jednocześnie odpowiednio spojrzysz na to, jak zastosować ramy IQ wzrostu w swoim przypadku, by zwiększyć obroty firmy. Poznasz też historie strategii wzrostu, które okazały się porażką, i dowiesz się, jak unikać podobnych pułapek. *Choć wszystkie opisane w książce firmy przeszły przez indywidualny proces decyzyjny, by podjąć stosowne kroki, IQ wzrostu daje nam ramy, dzięki którym możemy rozłożyć na czynniki pierwsze i zrozumieć opisane strategie wzrostu, opierając się na jednym modelu.*

Śledź skuteczne działania z cichą refleksją.

Cicha refleksja zrodzi jeszcze skuteczniejsze działanie⁴.

PETER DRUCKER,
autor *Menedżera skutecznego*

Każdy rozdział książki omawia szczegółowo jedną z 10 ścieżek wzrostu. Najpierw definiuje samą ścieżkę, tłumaczy, co to jest i dlaczego została wybrana. **Nakreślam obraz sytuacyjny**, zwracam uwagę na ogólny kontekst rynkowy oddziałujący na daną ścieżkę rozwoju, a następnie przedstawiam historie kilku firm różnej wielkości i z różnych branż i tłumaczę, jak im się udało pomyślnie przejść wybraną ścieżką lub w jaki

³ *High Time for „Think Time”*, Drucker Institute, 16 lutego 2011.

⁴ Peter Drucker, *Menedżer skutecznego. Efektywności można się nauczyć*, przekł. J. Górski, J. Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2017.

sposób zastosowały odpowiednią sekwencję różnych dróg, aby zmaksymalizować zwrot z inwestycji.

Każda opowieść skupia się na firmach, które zastosowały konkretną ścieżkę (lub ścieżki) rozwoju, aby przyspieszyć aktualny wzrost lub wydostać się z zastoju, który nastąpił po wielu kwartałach świetnych wyników. Przeczytasz również opowieści, które tłumaczą, **dlaczego coś nie wyszło**. Porażki mogą być najważniejszymi lekcjami. Każdy rozdział kończy się podsumowaniem zawierającym informacje, **co się sprawdziło, jakie czyhają pułapki i jakie kolejne kroki należy podjąć**, czyli jak zastosować lekcje w przypadku twojej firmy.

*Moim celem jest pomóc ci w podejmowaniu mądrych decyzji, gdyż mogą one uskrzydlić albo pogrzebać twoją firmę. Chciałabym, abyś dogłębnie zrozumiał 10 ścieżek wzrostu i wagę kontekstu, kombinacji oraz sekwencji, dzięki czemu będziesz mógł dokonać dekonstrukcji swoich przedsięwzięć rozwojowych i staniesz się *nawigatorem wzrostu*, zdolnym do przeprowadzenia swojej firmy, działu lub zespołu przez najtrudniejsze zawirowania rynkowe.*

ŚCIEŻKA 1

**DOŚWIADCZENIE
KONSUMENCKIE**



DOŚWIADCZENIE KONSUMENCKIE

*Musisz zacząć od doświadczenia konsumenckiego,
a dopiero potem cofnąć się i sięgnąć po technologię.*

*Zadaj sobie pytanie: „Jakie cudowne korzyści możemy ofiarować
naszym klientom?”. Nie zaczynaj tak: „Usiądźmy z naszymi inżynierami
i zastanówmy się, jaką świetną technologią dysponujemy”¹.*

STEVE JOBS

DLACZEGO DOŚWIADCZENIE KONSUMENCKIE MA ZNACZENIE

- Trzy czwarte spośród przebadanych 3 tysięcy firm B2B uznało doświadczenie konsumenckie za główny czynnik wpływający na wybór dostawcy².
- 68 procent członków kadry zarządzającej wyższego szczebla uważa, że w przyszłości organizacje powinny się skupiać bardziej na doświadczeniu konsumenckim niż na produkcji³.
- 86 procent klientów jest gotowych zapłacić więcej w zamian za lepsze doświadczenie konsumenckie⁴.

¹ Biz Carson, *Steve Jobs' Reaction to This Insult Shows Why He Was Such a Great CEO*, Business Insider, 22 października 2015, www.businessinsider.com/steve-jobs-reaction-to-insult-2015-10 [dostęp: 16.08.2019].

² *B2B Customer Experience: Winning in the Moments That Matter*, raport KPMG, maj 2017, <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/05/b2b-customer-experience-report.pdf> [dostęp: 16.08.2019].

³ *Incumbents Strike Back*, raport IBM Institute for Business Value, luty 2018.

⁴ Vala Afshar, *50 Important Customer Experience Stats for Business leaders*, „Huffington Post”, 15 października 2015, www.huffingtonpost.com/vala-afshar/50-important-customer-exp_b_8295772.html [dostęp: 16.08.2019].

- 70 procent doświadczeń z zakupów bazuje na tym, jak w odczuciu klientów są oni traktowani⁵.
- Z analizy wynika, że firmy, które zapewniają swoim klientom wybitne doświadczenie konsumenckie, mają obroty o 4–8 procent wyższe od wyników rynku⁶.
- Siedmiu na dziesięciu Amerykanów (70 procent) jest gotowych zapłacić średnio 13 procent więcej firmom, które według nich zapewniają wybitne doświadczenie konsumenckie⁷.
- Obietnica lepszej obsługi jest czynnikiem przyciągającym klientów – trzech na pięciu Amerykanów (59 procent) wypróbowałoby nową markę lub firmę⁸.

DOŚWIADCZENIE KONSUMENCKIE JEST TRENDY

Ile zapłaciłeś za ostatnią podróż Uberem, pokój w hotelu, bilet lotniczy, kawę w Starbucksie? (Nie oszukuj – jeśli kwotę musiałeś rozliczyć w ramach delegacji, to się nie liczy). A może pamiętasz, która firma kazała ci długo czekać przy telefonie, zanim zajęto się twoją sprawą? Jakaś firma nie oddzwoniła, choć obiecała, albo wysłała zły produkt, a procedura zwrotu była koszmarem?

Mogę się założyć, że pamiętasz nazwy tych firm. Złe doświadczenia zapamiętałeś znacznie lepiej niż ceny. Nie boisz się też podzielić nimi z innymi.

Niedawne zamieszanie spowodowane obsługą klienta poniżej przyjętych standardów było tematem krajowych, a w niektórych przypadkach nawet międzynarodowych wiadomości. Doniesienia na temat linii United Airlines (które siłą wyprosiły pasażera z samolotu) lub banku Wells Fargo

⁵ Marc Beaujean, Jonathan Davidson, Stacey Madge, „*The Moment of Truth*” in *Customer Service*, „McKinsey Quarterly”, luty 2006, www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-moment-of-truth-in-customer-service [dostęp: 16.08.2019].

⁶ Frédéric Debruyne, Andreas Dullweber, *The Five Disciplines of Customer Experience Leaders*, Bain.com, Bain & Company, 8 kwietnia 2015, www.bain.com/publications/articles/the-five-disciplines-of-customer-experience-leaders.aspx [dostęp: 16.08.2019].

⁷ *Good Service Is Good Business: American Consumers Willing to Spend More with Companies That Get Service Right, According to American Express Survey*, „American Express”, 3 maja 2011.

⁸ Ibid.

Reputacja, na którą pracowaliśmy tysiąc lat, może zostać nadszarpnięta z powodu działań trwających jedną godzinę.

PRZYSŁOWIE JAPOŃSKIE

Ostatnie badania wykazują, że ponad 70 procent klientów polega przede wszystkim na opinii innych klientów, gdy chcą się zdecydować na jakąś markę lub produkt. Właśnie z tego powodu ta ścieżka rozwoju może być bardzo trudna. Nigdy nie wymażemy z pamięci negatywnych opinii klientów, a nasze dyskusje na ten temat są zapisane w sieci. Oznacza to, że firmy, które chcą nas odzyskać, będą musiały na te starania wydać znacznie więcej niż na pozyskanie nas za pierwszym razem.

(który otwierał klientom dodatkowe konta bez ich zgody) zepsuły dość szybko reputację szanowanych marek, na którą te pracowały wiele lat.



**KLIENCI PAMIĘTAJĄ
DOŚWIADCZENIE KONSUMENCKIE
DŁUŻEJ NIŻ CENĘ,
JAKĄ ZAPŁACILI.**

≡≡≡ Doświadczenie konsumenckie to suma wszystkich punktów styku klienta z marką, zarówno tych *on-line*, jak i *off-line*, reprezentowanych tak przez ludzi, jak i przez nową technologię (boty, sztuczną inteligencję i „rzeczy”).

Czym jest doświadczenie konsumenckie? Do celów niniejszej książki będziemy się koncentrować na interakcjach między firmami a klientami. *Obietnica marki* to nic innego, jak to, co *ty* mówisz o swojej firmie. Doświadczenie konsumenckie będzie wpływać na to, co mówią o twojej firmie *oni*, czyli klienci. Doświadczenie konsumenckie zasadza się na uczuciach rozdających się w klientach, kiedy się stykają z twoim produktem, pracownikami i różnymi kanałami sprzedażowymi, serwisowymi i marketingowymi.

Mylisz się jednak, gdy myślisz, że znajdujesz się na ścieżce doświadczenia konsumenckiego, jeśli kładziesz nacisk na jego poprawę. Wykorzystanie **doświadczenia konsumenckiego** jako katalizatora wzrostu

firmy to coś zupełnie innego niż zwykle poprawianie pewnych wyników w tym obszarze. Zmiana, jaka zaszła w oczekiwaniach klientów, bardziej niż jakakolwiek inna „rewolucja” ostatniego stulecia, wywraca do góry nogami całą naszą wiedzę na temat rozwijania firmy.

W XXI wieku prawdziwym sposobem na wyróżnienie się na rynku jest doświadczenie konsumentckie.

Niestety ta koncepcja nadal umyka wielu firmom, które mają bardzo ograniczone pojmowanie tego, jakie czynniki wpływają na budowanie fascynującego doświadczenia konsumentckiego, a dzieje się tak głównie dlatego, że: (1) nie potrafią się zdecydować, czym faktycznie jest fascynujące doświadczenie konsumentckie, (2) nie dysponują kluczowym wskaźnikiem efektywności (KPI) pozwalającym na zarządzanie działaniami i monitorowanie wyników w tym obszarze, (3) nie istnieje w firmie jedna komórka organizacyjna odpowiedzialna za doświadczenie konsumentckie, a raczej zajmuje się nim po trochu wiele różnych osób i działów. Jest takie powiedzenie: „Jeśli czegoś nie możesz zmierzyć, nie możesz tego udoskonalić”. Jeśli z nim się zgadzasz, zainteresowanie doświadczeniem konsumentckim powinno przede wszystkim skupiać się na znalezieniu sposobów jego mierzenia, by potem móc je udoskonalać. Oczywiście ma ono być doskonalsze w oczach klientów – nie chodzi tu o to, jak postrzega je twoja firma.

Firmy, które się decydują na ścieżkę **doświadczenia konsumentckiego**, muszą przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie: „Kim jest klient?”. Odpowiedź na to pytanie staje się coraz trudniejsza, gdyż pojęcie „klienta” jest coraz bardziej niejasne. To zazwyczaj osoba, ale niektóre firmy muszą się zastanowić, czy ich klientem nie jest rzecz (lodówka, maszyna, chatbot), a nawet miejsce (dom, samochód, hotel). Firma analityczno-badawcza Gartner przewidywała, że pod koniec roku 2018 około 6 miliardów rzeczy podłączonych do internetu (tak zwany internet rzeczy) będzie samodzielnie żądać obsługi. Spójrz na to tak: niedługo twój samochód nie tylko poinformuje cię, kiedy należy wymienić mu olej, ale sam pojedzie na wymianę do mechanika, kiedy ty będziesz pracować. Dziś inteligentne sprzęty domowe mogą same uzupełniać zapasy. Pralka wie, że wykonała już 25 prań i należy zamówić proszek do prania, a producent filtrów do klimatyzacji sam ci wysyła nowy filtr, gdy minie 90 dni od czasu wymiany. Choć we wszystkich powyższych przykładach ma-

szyny nadal służą ludziom i działają po to, by zaspokoić nasze potrzeby, relacja między firmą a klientem uległa olbrzymiej transformacji.

— Firma Gillette traciła udział w rynku amerykańskim przez sześć kolejnych lat. W roku 2016 jej udział w sektorze męskich maszynek do golenia spadł do 54 procent – w roku 2015 wynosił on 59 procent, a w 2010 aż 70 procent. To wynik pojawienia się tanich serwisów subskrypcyjnych (Dollar Shave Club i Harry's Razors). Dużą rolę odgrywają tu koszty, kluczowym elementem pozostaje też jakość, ale *głównym czynnikiem powodującym te zmiany jest doświadczenie konsumentów*.

Ponadto musisz się zastanowić nad kolejnym zagadnieniem: „Czy klient znaczy to samo, co kupujący?”. Niekoniecznie. Wróćmy do powyższych przykładów. Kto lub co był/było klientem? Kto lub co był/było kupującym? No i kto lub co będzie prosić o asystę lub obsługę? Wniosek nasuwa się sam – stopień złożoności relacji pomiędzy firmą a jej „klientem” staje się coraz większy. Zarządzanie doświadczeniem konsumentem staje się w związku z tym coraz trudniejszą do wykonania misją. Łatwiej już z pewnością nigdy nie będzie.

SKORO ROBIĄ TO INNI, MOŻESZ I TY

— Japońskie przysłowie *Omotenashi* można oddać słowami: „Klient ma zawsze rację”. Wielu Japończyków wolałoby jednak dosłowne tłumaczenie: „Klient jest bogiem”.

Wraz z nastaniem mediów społecznościowych, smartfonów i internetu konsumenci mają większą wiedzę i większe wymagania wobec marek. Wiele firm B2B (*business-to-business*) błędnie sądzi, że cały szum wokół doświadczenia konsumentem dotyczy sektora B2C (*business-to-consumer*). Nie można być dalej od prawdy. Należy pamiętać, że klienci sektora B2C, to dobrze poinformowani i wymagający konsumenci, którzy przenoszą te same oczekiwania i nawyki zakupowe do swojej pracy. W związku z tym przedsiębiorstwa z sektora B2B mogą wiele się nauczyć od firm B2C.

Wybranie ścieżki **doświadczenia konsumentem** i wykorzystanie jej jako elementu wyróżniającego na rynku oraz katalizatora rozwoju

okazało się świetną strategią dla takich firm jak Zappos, Nordstrom, Virgin Airlines oraz Starbucks. Tak, każda z tych firm działa w sektorze B2C. Nie zmienia to jednak faktu, że tysiące przedsiębiorstw z sektora B2B przyjechało do Las Vegas na szkolenie Zappos na temat obsługi klienta z efektem WOW. Nie miało dla nich znaczenia, że Zappos to firma B2C. Zależało im jedynie na tym, by podnieść poziom obsługi klienta i poprawić całościowe doświadczenie konsumentkie.

Obecnie wiele firm uważa się za firmy B2E (*business-to-everything/everyone*), czyli takie, które obsługują wszystko i wszystkich. W ten sposób chcą się wyzwolić z wieloletniego schematu myślowego, zgodnie z którym sektory dzieli się na B2B i B2C, i móc wreszcie skupić się na tym, co naprawdę ważne – na *kliencie*.

Jest jeszcze jedna sprawa, którą musisz sobie uświadomić. Niezależnie od tego, w jakiej branży działasz i jaki segment obsługujesz, od doświadczenia konsumentkiego nie ma ucieczki.

Zorientowanie na klienta, wręcz obsesyjne skupienie na nim i jego doświadczeniach w kontakcie z marką nie jest po prostu jedną z wielu ścieżek rozwoju. To ścieżka, która musi się stać fundamentem każdej strategii rozwojowej. Właśnie z tego powodu omawiam ją w książce na samym początku. Spójrz na to w taki sposób: aby firma mogła wykorzystać tę ścieżkę jako katalizator rozwoju, doświadczenie konsumentkie musi się stać jądrem wszelkiej działalności, tkwiącym na przecięciu dróg wszystkich komórek organizacyjnych i wszystkich pracowników, leżącym u podstaw wszelkich decyzji.

Choć ścieżka **doświadczenia konsumentkiego** może w końcu stać się najbardziej satysfakcjonującą ze wszystkich 10 strategii, szczególnie dla klienta (któż nie chciałby mieć bazy lojalnych klientów, jaką się cieszą Southwest Airlines, Shake Shack, Starbucks, Disney, Amazon, Apple czy Sephora?), jest również nierzadko jedną z najtrudniejszych dróg. Transformacja doświadczenia konsumentkiego wymaga pełnego przeniesienia do niej i zaangażowania wszystkich w firmie. Każdy pracownik musi rozumieć, jaką rolę odgrywa przy dostarczaniu produktu lub usługi

Cokolwiek robisz, rób to dobrze. Rób to tak dobrze, żeby ludzie, którzy zobaczą cię w akcji, chcieli wrócić, by znów zobaczyć, jak działasz, i żeby chcieli przyprowadzić innych, by też zobaczyli, jaki jesteś dobry w tym, co robisz.

WALT DISNEY

klientowi. Począwszy od księgowego, na ekipie sprzątającej skończywszy, każdy ma rolę do spełnienia. **Każdy.**

W przypadku niektórych firm transformacja doświadczenia konsumentckiego wymaga jedynie drobnych modyfikacji. W przypadku innych może oznaczać przewartościowanie, przynajmniej w krótkiej perspektywie czasowej, wszystkich aspektów prowadzonej działalności. Tym niemniej w każdym przypadku na początku musi się pojawić chęć do zmian. Wtedy i tylko wtedy transformacja przełoży się na ogólną misję – prawdziwą północ⁹, do której będzie dążyć firma.



⁹ Prawdziwa północ opisuje mierzalną wizję przyszłości i oczekiwany kierunek działania. Podobnie jak faktyczna północ wskazywana na mapach, prawdziwa północ powinna być stała, a firma, jak statek, powinna obrać na nią kurs i dążyć do celu – *przyp. tłum.*

OPOWIEŚĆ

1

SEPHORA PIĘKNE DOŚWIADCZENIE

W dzisiejszym świecie sprzedaży detalicznej, gdzie niewiele rzeczy jest stałych, a oczekiwania klientów ciągle się zmieniają, jedna kwestia dla Sephory nie straciła na aktualności: nie ma lepszego sposobu tworzenia znaczących relacji z klientem niż na drodze spersonalizowanego doświadczenia konsumenckiego i skrojonego na miarę podejścia do piękna¹⁰.

CALVIN MCDONALD,
prezes i dyrektor zarządzający Sephora Americas

NIE ULEGA WĄTPLIWOŚCI, że w ostatniej dekadzie nastąpiła wyraźna zmiana w zachowaniu klientów. Wystarczy, że przyjrzymy się własnym zwyczajom zakupowym, a sprawa stanie się jasna. Detaliści mniejszego formatu, zorientowani na doskonałe doświadczenie konsumenckie, zaczynają zyskiwać na sile w konkurencji z wielkimi sklepami.

Jedną z takich firm redefiniujących, czym jest sprzedaż detaliczna, jest Sephora – pionier w branży kosmetycznej od dziesięcioleci. W roku 2016 firma zwiększyła udział w rynku we wszystkich regionach i odnotowała dwucyfrowy wzrost zarówno obrotów, jak i zysków. W tamtym

¹⁰ SEPHORA *Pioneers New Retail Innovation with Launch of First Small-Format Concept Store*, „Business Wire”, 17 lipca 2017.

roku otworzyła ponad 100 nowych sklepów, a w samych Stanach Zjednoczonych w roku 2017 otworzyła 70 sklepów.

Od pierwszych dni swojego istnienia Sephora skupia się na odkrywaniu sposobów, by doświadczenie konsumenckie było dla jej klientów zabawne i fascynujące. Z początku nie sprzedawała niczego poza produktami innych firm. Co zatem uczyniło tę firmę tak wyjątkową? Wielu powie, że nie chodziło o to, *co* sprzedawała, ale *jak* to robiła, a także o to, jak się czuli klienci w kontaktach z firmą i jej pracownikami. Bezsprzecznie Sephora kroczyła i nadal kroczy po ścieżce doświadczenia konsumenckiego, szukając dodatkowych szans na rozwój.

Sephora była jedną z pierwszych firm, które w swoich sklepach kategoryzowały półki według produktu, a nie marki, wystartowały ze sklepem internetowym, wypuściły aplikację na smartfony, wykorzystywały dane z programu lojalnościowego, by wysyłać spersonalizowane komunikaty i rekomendacje, zintegrowały sklepy z serwisem Pinterest, wykorzystywały w swoich sklepach zaawansowaną technologię, taką jak transmitters Beacon, wprowadziły mobilne terminale płatnicze (płatność telefonem)... Lista jest długa.

Najświeższy pomysł, Sephora Studio – koncepcja małego butikowego sklepu wykorzystującego najnowszą technologię do doradzania klientom w sprawach pielęgnacji i makijażu – podnosi poprzeczkę jeszcze wyżej. Z badań wynika, że 43 procent klientów zapłaciłoby nawet 10 procent więcej w zamian za spersonalizowane doświadczenie konsumenckie. Marki, które tworzą spersonalizowane doświadczenie konsumenckie dzięki zintegrowaniu zaawansowanej technologii cyfrowej z danymi zastrzeżonymi, cieszą się wzrostem przychodów o 6–8 procent, na dodatek dwa do trzech razy szybciej niż te, które tego nie robią. To świetne wieści dla Sephory, która, jak wynika z indeksu personalizacji w sprzedaży detalicznej przygotowanego przez firmę Sailthru, zapewnia *najbardziej spersonalizowane doświadczenie konsumenckie w całej branży kosmetycznej*. Nie dziwią więc przewidywania, że w okresie od 2010 do 2017 roku przychody Sephory na rynku amerykańskim będą rosnąć o 10 procent rocznie, zostawiając daleko w tyle przeciętne wyniki z tego sektora.

SPRZEDAŻ DETALICZNA OPARTA NA DOŚWIADCZENIU

Konsumenci nie zniknęli. Nie wydają też mniej. Zmieniły się tylko ich gusta (kontekst rynkowy). Obecnie klienci mogą nagrodzić markę nie tylko pieniędzmi, ale również swoją lojalnością. Sephora nie chce być kolejnym zwykłym sklepem, do którego klienci chodzą, by zrobić zakupy. Zamiast tego chciałaby być spotecznością ludzi myślących podobnie, którzy mogą się uczyć, eksperymentować i bawić się szerokim wachlarzem oferowanych produktów.

Gdy myślimy o innowacjach w sektorze kosmetycznym, zazwyczaj przed oczami stają nam pomysłowe nazwy nowych marek, kreatywne opakowania, przyciągające uwagę aranżacje punktów sprzedaży oraz reklamy z udziałem celebrytów. Sephora, założona w Paryżu w 1969 roku, a obecnie będąca własnością LVMH, jest zupełnie inną firmą.

Firma nazwana imieniem najpiękniejszej żony Mojżesza wykorzystała po mistrzowsku swoją niezwykłą umiejętność ekspansji na nowe rynki (**przyspieszenie rynkowe**), wprowadzania innowacji do oferty produktowej (**dywersyfikacja klientów i produktów**) oraz rozwijania cyfrowych i mobilnych platform (**optymalizacja sprzedaży**), a wszystko to z dużym naciskiem na doświadczenie konsumenckie. Dzięki temu stała się największym detalistą sektora kosmetycznego na świecie. Pragnienie wprowadzania innowacji zarówno do produktów, jak i sposobów nawiązywania relacji z klientem definiowało Sephorę od samego początku.

We wczesnych latach działalności Sephory jej dyrektor zarządzający Dominique Mandonnaud zauważył, że zmienia się otoczenie rynkowe w branży kosmetycznej. Zamiast butików zaczęły się pojawiać duże sklepy kosmetyczne, a produkcja przeszła z krótkich serii kosmetycznych na bogate katalogi linii produktowych coraz bardziej odpowiadających różnorodnym wymaganiom konsumentów.

Mandonnaud był również jednym z pierwszych ludzi, którzy dostrzegli powiązania między sektorami kosmetycznym i perfumeryjnym oraz ciążenie ku stworzeniu jednej monolitycznej branży. Historia Sephory to opowieść o tym jak Mandonnaud i jego następcy powiązali ze sobą różne sektory i stworzyli interaktywne (a wreszcie cyfrowe) doświadczenia konsumenckie.

Rozwój Sephory jest ściśle powiązany z jej unikatowym podejściem do handlu i doświadczenia konsumenckiego, jakie chce zapewnić swoim klientom w trakcie zakupów. Aranżacja sklepu pozwala klientom na płynne przechodzenie od marki do marki i od produktu do produktu bez większego wysiłku.

Jedną z pierwszych innowacji Mandonnauda była – jak sam ją nazwał – „samoobsługa z asystą”. Chodziło głównie o to, że w przeciwieństwie do innych sklepów z tamtych czasów Sephora pozwalała klientom wypróbować produkty przed ich kupnem. Ta innowacja została wykorzystana, aby sprzedawać więcej produktów obecnym klientom (**penetracja bazy klientów**), przyciągnąć nowych (**przyspieszenie rynkowe**) oraz jeszcze bardziej **zoptymalizować sprzedaż**. Nie trzeba chyba dodawać, że koncepcja została skopiowana przez innych i przetoczyła się wielką falą przez cały sektor kosmetyczny. Sephora była pionierem w przejściu ze starego modelu sprzedaży na nowy, w którym możliwość wypróbowania produktu zwiększa sprzedaż oraz lojalność klientów.

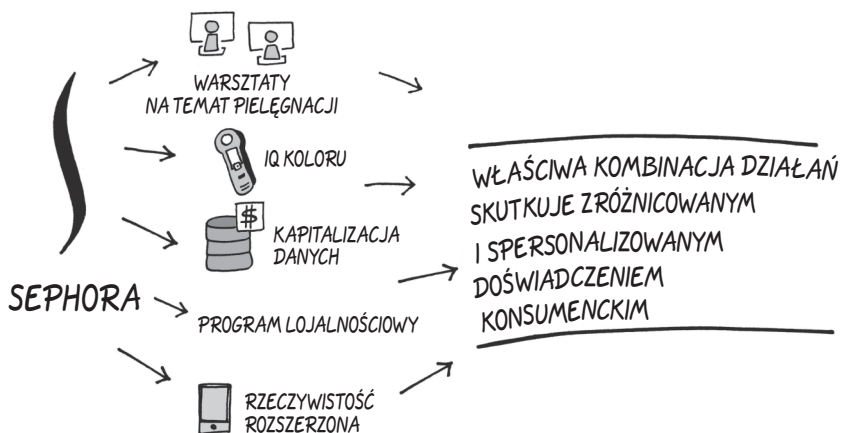
Pierwszy sygnał, że Sephora znów planuje coś nowego, pojawił się w roku 1999. Był to okres boomu e-handlu, a firma otworzyła swój pierwszy sklep internetowy nakierowany na rynek amerykański (**przyspieszenie rynkowe**). W miarę dojrzewania internetu pojawił się nowy model sprzedaży detalicznej – konsumenci byli coraz bardziej zainteresowani tym, w jakie interakcje wchodzi z markami on-line.

W czasach, kiedy prawie każda inna firma z sektora kosmetycznego nadal sprzedawała produkty w supermarketach, drogeriach i aptekach, posunięcie Sephory było niekonwencjonalne, a nawet szokujące. Wielu konkurentów nie zdecydowało się na taki krok przez następną dekadę, a to dawało Sephorze ogromną przewagę. Należy jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na kilka kwestii. Przede wszystkim Sephora zdobyła przewagę konkurencyjną dzięki temu, że bardzo często jako pierwsza podejmowała rewolucyjne kroki. Poza tym kopiowanie innej firmy, a nawet rywal, nie oznacza, że odniesiemy podobny sukces. Sukces Sephory wynikał ze splotu wielu okoliczności – innymi słowy, zadziałała tu właściwa kombinacja i sekwencja różnych ścieżek wzrostu.

W roku 2006 innowacyjna Sephora znów przetała nowe szlaki. Firma chciała dotrzeć do zupełnie nowej grupy klientów – tych, którzy nie mieli ochoty na odwiedzin w ekskluzywnym sklepie z kosmetykami. Firma

zaczęła od otwarcia w Stanach Zjednoczonych małych sklepów (o powierzchni około 150 metrów kwadratowych) w domach towarowych JCPenney. Pod koniec 2017 roku było już prawie 650 działających punktów tego typu w 75 procentach wszystkich sklepów JCPenney.

Ta kombinacja ścieżek **doświadczenia konsumentckiego i partnerstwa** pozwoliła klientom na zakupy *on-line* i odbiór zamówionych towarów w domu towarowym JCPenney jeszcze tego samego dnia. W ten sposób firma zaspokoila potrzeby klientów w kwestii dostępności produktów i wygody ich zakupu. Od czasu ruszenia z inicjatywą dom JCPenney poszerzył znacząco asortyment produktów Sephory w swoim internetowym sklepie. Dom towarowy wyjawil również, że wkrótce doda na stronie funkcję pozwalającą klientom rezerwować *on-line* spotkanie z konsultantem w sklepach Sephory. Przedstawiona tu forma partnerstwa była pójściem pod prąd – sprzeciwieniem się powszechnej opinii, że era stacjonarnych sklepów przeminęła. To było zaskoczenie, nie mówiąc już o tym, że dwóch konkurencyjnych detalistów nawiązało relację współkonkurencyjną, by obsługiwać wspólnego klienta. Czy ta taktyka okazała się sukcesem? W okresie od listopada do grudnia 2017 roku dom JCPenney odnotował wzrost sprzedaży o 3,4 procent – w czołówce plasowały się działy z produktami do domu, kosmetykami i biżuterią.



Kluczowe znaczenie dla sukcesu Sephory miała sekwencja, czyli ko-
lejność, w jakiej firma zawiązała partnerstwo, wystartowała z własnymi
inicjatywami i rozpoczęła współpracę z dawnymi konkurentami. Tym, co

w dużej mierze pozwala Sephorze nadal odnajdywać okazje do wzrostu, podczas gdy konkurencja napotyka problemy, jest wykorzystywanie przez firmę gromadzonych danych. Dzięki umiejętnemu pozyskiwaniu wiedzy o tym, czego jej klienci pragną i czego mogą pragnąć w przyszłości, firma zapewnia im fascynujące doświadczenie konsumenckie, co gwarantuje lojalną rzeszę klientów. Przewagę Sephorze daje nie tylko spersonalizowane doświadczenie zakupowe, zarówno *on-line*, jak i *off-line*. Tu chodzi o znacznie więcej. Sephora po prostu nie boi się eksperymentować z postępowymi, niesprawdzonymi metodami budowania lojalności klientów, stymulowania powtarzalnych zakupów i rozwoju firmy.

Nie pozwól, aby aktualny sukces zamglił ci trzeźwy osąd i doprowadził do samozadowolenia. Odniesienie dużego sukcesu na jednym rynku lub w jednej bazie klientów nie oznacza, że nie można go odnieść jeszcze w inny sposób. Sephora dowiedziała się, że istnieją dwa typy klientów – ci, którzy wiedzą, czego chcą, oraz tacy, którzy najpierw chcą produkt wy-

Ciągle stawiamy sobie wyzwania, aby odkrywać nowe, lepsze sposoby na uczynienie doświadczenia konsumenckiego jeszcze bardziej porywającym¹¹.

CHRISTOPHER DE LAPUENTE,
prezes i dyrektor zarządzający
Sephora

próbować. W konsekwencji, choć firma wykazywała silny wzrost organiczny i odnosiła sukcesy na drodze partnerstwa z JCPenney, zdecydowała się na sprzedaż produktów na portalu Amazon. Ponownie wykorzystwała ścieżkę **współkonkurencji**, by lepiej służyć wspólnym klientom. Niezależnie, czy jest to własny markowy sklep, stoisko w JCPenney, czy partnerstwo z Ama-

zonem, gdy chodzi o rozwój, każde rozwiązanie warto rozważyć, jeśli spełnia oczekiwania klientów i zaspokaja popyt odroczone. A przede wszystkim jeśli dzięki temu doświadczenie konsumenckie jest jeszcze bardziej fascynujące, Sephora w to wchodzi.

¹¹ *Viva Technology: Innovation at the Heart of Sephora*, LVMH.com, 24 czerwca 2016, www.lvmh.com/news-documents/news/viva-technology-innovation-at-the-heart-of-sephora/ [dostęp: 16.08.2019].

SEPHORA

CO WARTO ZAPAMIĘTAĆ

- Firmie, która zasadza się na głębokim zaangażowaniu w doświadczenie konsumentckie, otrzymuje pełne wsparcie kadry kierowniczej i przeprowadza odpowiednie inwestycje, znacznie łatwiej obrać ścieżkę doświadczenia konsumentckiego jako strategię rozwoju. Taka firma wypada szczególnie dobrze w porównaniu z innymi, które traktują doświadczenie konsumentckie jako interesujący dodatek. Ta pierwsza będzie musiała dokonywać jedynie niewielkich modyfikacji w trakcie swojej podróży, podczas gdy tę drugą czekają znaczące zmiany dotyczące ludzi, systemów, procesów i kultury.
- Odpowiednie zrównoważenie inwestycji w ludzi i technologie pozwala Sephorze na skuteczne stosowanie strategii doświadczenia konsumentckiego. Ma to szczególne znaczenie dla młodszych klientów, którzy szukają czegoś nowego, innego i przyciągającego ich uwagę.
- Jeśli chcesz zidentyfikować swoich najbardziej lojalnych klientów i wzbudzić ich zainteresowanie, skorzystaj z *big data*, analityki i systemów CRM. Uwagę tych najcenniejszych konsumentów możesz przyciągnąć za pomocą materiałów edukacyjnych, spersonalizowanych ofert promocyjnych oraz innych komunikatów, które wzbudzają pozytywne uczucia wobec marki.

CZY WIESZ, JAKI JEST NAJLEPSZY SPOSÓB NA STYMULOWANIE ROZWOJU WŁASNEJ FIRMY? JEŚLI NIE, NADSZEDŁ CZAS, ABY POPRAWIĆ SWOJĄ INTELIGENCJĘ WZROSTU, TAK BY MÓC MĄDRZE PODEJMOWAĆ STRATEGICZNE DECYZJE.

Próby odgadnięcia, jaki ruch należy wykonać, by poprawić wyniki firmy, mogą nas przytłoczyć. A przecież, jak dowiesz się z tej książki, istnieje tylko dziesięć prostych – choć często błędnie pojmowanych – ścieżek rozwoju. Każda dobra strategia wzrostu może być sprowadzona do wyboru właściwej kombinacji i sekwencji owych ścieżek w zależności od aktualnej sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy.

Tiffani Bova pomaga firmom na całym świecie w rozwiązaniu najbardziej dotkliwego problemu: „**Jak dalej się rozwijać w obliczu ostrej konkurencji i szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego?**”.

Teraz zdecydowała się – nawiązując do swojego wieloletniego doświadczenia – podzielić się z nami kilkudziesięcioma fascynującymi i dogłębnie przeanalizowanymi studiami przypadku, które świetnie ilustrują szanse i zagrożenia wiążące się z obraniem każdej z dziesięciu ścieżek, to, jak owe ścieżki ze sobą współdziałają, a także jakie zastosowanie znajdują w dzisiejszym świecie biznesu. Dowiesz się, jak:

- ➔ **Red Bull** przełamał monopol Coca-Coli i PepsiCo na rynku napojów bezalkoholowych dzięki obraniu ścieżki penetracji bazy klientów, aby zdobyć punkt zaczepienia w sektorze entuzjastów sportu, a następnie przeniknąć do rynku głównego.
- ➔ **Marvel** przeobraził się z borykającego się z problemami wydawnictwa komiksowego w olbrzyma branży rozrywkowej dzięki obraniu strategii dywersyfikacji klientów i produktów, przenosząc uwagę z komiksów na filmy z bohaterami ze swoich komiksów.
- ➔ **Starbucks** przeszedł kryzys marki, kiedy to przytłoczył swoich klientów strategią ekspansji produktowej, a następnie skorygował kurs z przywróconym na stanowisko prezesa Howardem Schultzem u sterów i powrócił na ścieżkę doświadczenia konsumentckiego.

Dzięki wnikliwym analizom tych i wielu innych studiów przypadku dowiesz się, dlaczego powielanie strategii, które sprawdziły się u twoich konkurentów, albo poleganie na strategiach, które sprawdziły się u ciebie w przeszłości, może okazać się błędem. Nabranie pewności w rozwijaniu firmy wymaga rozwinięcia w sobie inteligencji wzrostu.

ISBN: 978-83-8087-763-4



9 788380 877634

MT19011
Cena 56,90 zł