

## Освоение спонтанных стратегий

Если у вас есть стратегия, которая соответствует схеме достижения успеха и показывает высокие результаты по шкале «Подрывометра», — вы готовы к старту. Однако работа инноватора только начинается. Теперь, когда вы провели все нужные оценки, вам предстоит решить, что именно делать для развития выбранной идеи.

Это опасный путь. Вспомните, как в начале 1990-х Apple пыталась первой освоить рынок карманных персональных компьютеров (КПК). Они вложили миллионы в создание опозорившегося на весь мир Newton. Однако дело было не в том, что Apple сделала что-то не так. Sony, Motorola, Hewlett-Packard и ряд других ведущих компаний тоже потерпели неудачу, пытаясь создать продукты в этой категории. В общей сложности компании потратили больше \$1 млрд, реализуя стратегии, которые были обречены на неудачу на рынке КПК. Кто же выиграл в этой борьбе? Маленькая компания Palm Inc.

Не стоит удивляться таким высоким показателям неудач у известных компаний. Огромное количество данных свидетельствует: изначально, выходя на новые рынки, компании склонны выбирать неправильную стратегию. Это простое утверждение имеет глубокий смысл. Никто не захочет вкладывать деньги в безнадежную стратегию, но компании постоянно допускают одну и ту же ошибку: начинают инвестировать слишком рано.

Компании, которые следуют так называемым спонтанным стратегиям, могут повысить свои шансы на успех, систематически анализируя риски и неизвестные, которые всегда связаны с новыми идеями (см. «Освежим теорию: спонтанная стратегия»). В этой главе будут описаны три шага, которые могут сделать менеджеры, чтобы освоить применение спонтанных стратегий:

1. Выявить ключевые зоны неопределенности.
2. Провести «умные» эксперименты.
3. Скорректировать стратегию, опираясь на полученные в ходе экспериментов результаты.

Действуя таким образом, компании могут быстро исправить плохие идеи, а то и вовсе отбросить их, повышая тем самым шансы на успех в дальнейшем.

### Освежим теорию: спонтанная стратегия

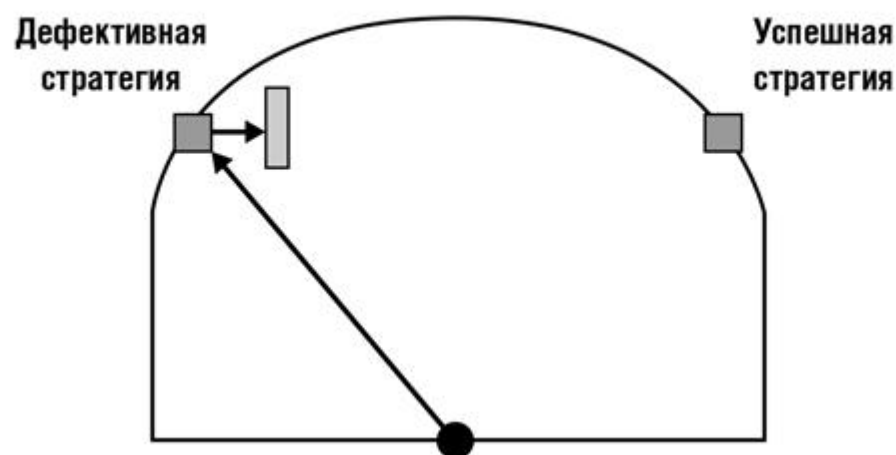
Чтобы облегчить понимание концепции спонтанной стратегии, мы используем визуальную метафору (см. схему). Изображенная на схеме дуга символизирует все доступные инноватору стратегии. Сталкиваясь с неопределенным рынком, компании часто по умолчанию используют «плановые» стратегии, стараясь как можно быстрее добраться до границ дуги. Но уже достигнув цели, они часто видят, что стратегия, которая казалась такой надежной, на самом деле полна недостатков. Некоторые из этих недостатков могут оказаться фатальными.

Настоящие сложности возникают, когда, вложив существенный объем времени и денег в определенное направление деятельности, компании понимают, что для достижения успеха нужно было пойти по другому пути. Например, вложив \$350 млн в КПК Newton, в Apple поняли, что покупателям нужны продукты, которые могли бы дополнить, а не заместить их ПК. Представьте себе несчастного менеджера этого проекта, который говорит: «Я потратил \$350 млн, чтобы доказать, что на самом деле я не знаю, что делаю. Может, вы просто дадите мне еще \$350 млн, потому что, кажется, мы нащупали кое-что интересное...» (См. вторую схему.)

Естественно, руководители компаний такие разговоры не любят. В главе 8 книги «Решение проблемы инноваций в бизнесе» описан другой подход. Он основывается на работах Роберта Бергельмана, Риты Гюнтер Макграт, Яна Макмиллана, Генри

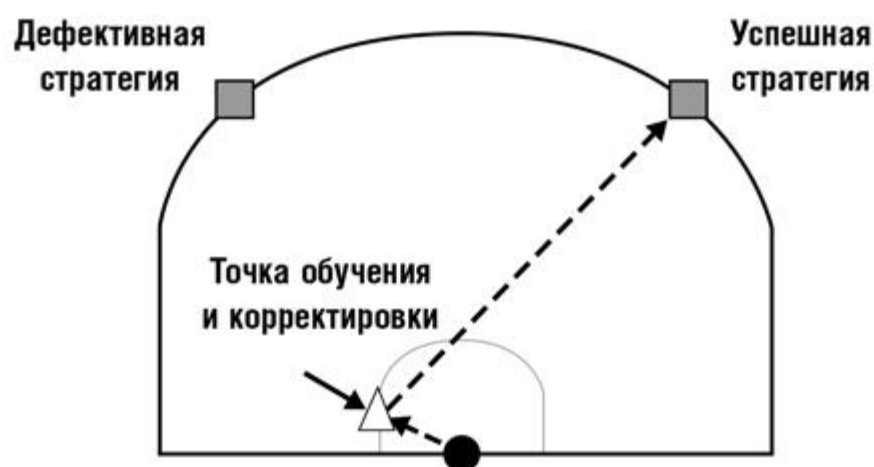
Минцберга и других авторов. Они считают, что в условиях высокой неопределенности инноваторам стоит выбирать спонтанные стратегии. Не действовать строго по плану, в полной уверенности, что выбранная стратегия окажется правильной, а использовать подход, который позволяет правильной стратегии самой появиться на рынке [11].

### Плановые стратегии на неопределенных рынках



Инноваторы, которые применяют спонтанные стратегии, изучают результаты уже на ранних стадиях (треугольник на схеме) и на их основе корректируют стратегии. Они инвестируют немного, но получают много новой информации, которая позволяет исправлять собственные ошибки на пути к успеху, — причем иногда делать это приходится неоднократно.

### Спонтанные стратегии на неопределенных рынках



## Шаг 1.

### Выявить ключевые зоны неопределенности

Прежде чем начинать работу в выбранном направлении, хорошенько изучите все «хорошо», «плохо» и «неизвестно». Начните с определения того, как должна выглядеть «хорошая» возможность. Какую выручку она должна регулярно приносить, чтобы обрести привлекательность? Какой должна быть валовая прибыль? Какое воздействие возможность должна оказывать на доходы компании? Когда должен появиться положительный денежный поток? Постарайтесь как можно раньше прийти к общему ответу на эти важные вопросы.

Достигнув консенсуса по этому вопросу, постарайтесь выявить все допущения, которые должны подтвердиться, чтобы стратегия, над которой вы работаете, получила хотя бы шанс принести ожидаемые результаты. Перечислите также все риски, которые могут возникнуть на пути к успеху.

Спонтанные стратегии тут же переключают внимание ответов как таковых на допущения, на которых они основываются. Компании слишком часто полагают, что анализировать нужно именно финансовые прогнозы. Но когда нет уверенности практически ни в одном из элементов финансовой модели, активное обсуждение таких прогнозов — это, честно говоря, пустая трата времени. Вспомните слова Скотта Кука,

основателя Intuit: «На каждую нашу ошибку найдутся результаты анализа, которые обещали, что все будет прекрасно». Неинтересно просто добиваться красивых цифр. Интересно понять, как сделать так, чтобы они отражали реальность. Сформируйте общее представление, каким должен быть результат, и после этого активно обсуждайте, какие условия помогут его получить.

Если вы правильно применяли аналитические методы, описанные в предыдущих главах, ваш список допущений уже должен быть частично сформирован. Имеет смысл делать перечень допущений и рисков максимально длинным. Например, однажды Innosight довелось работать с проектной командой из компании, производящей фасованные потребительские товары. Участники команды были уверены, что обдумали все возможные допущения. Они действительно составили список из пятнадцати пунктов, которые, на их взгляд, нужно было учесть, чтобы создать успешный рынок для нового продукта. Однако позже представителям Innosight стало понятно, что проведенный анализ был очень поверхностным. Команда выделила целый день на обсуждение этого вопроса и в результате расширила список до почти сотни допущений и рисков, касающихся разных категорий: целевых потребителей, технологических аспектов, потока доходов, требующихся издержек, каналов выхода на рынки и необходимых партнерских соглашений. Обсуждение помогло выявить скрытые допущения. Благодаря ему руководитель проектной команды отныне мог понять, когда сотрудники двигались в правильном направлении, а когда — нет.

Если вы собираетесь использовать мозговой штурм для выявления допущений, не забудьте пригласить представителей разных подразделений поучаствовать в нем. Часто сотрудники, ответственные за технологические вопросы, позволяют себе допущения в отношении желаний рынка, а маркетологи — в отношении возможных функций нового продукта. Если создать условия для обмена мнениями между такими группами сотрудников, можно с самого начала убедиться, что их представления о проблеме не противоречат друг другу.

Чем дальше от своего основного бизнеса планирует отойти компания, тем важнее обдумать все возможные допущения и риски — ведь многие аспекты основной деятельности компании по инерции воспринимаются как должное. Так, компании, которые продают недорогие продукты вроде пшеничных хлопьев, не задумываются о возможном возврате товаров просто потому, что мало кто из клиентов захочет тратить время на возврат коробки хлопьев, даже если с ней что-то не так. Но если эта компания начнет продавать устройства для приготовления хлопьев в домашних условиях, которые будут стоить больше \$100, — нужно будет учесть, что количество возвратов товара при такой бизнес-модели может варьироваться от 5 до 15%. Аналогичным образом, когда Disney открывала первый парк развлечений в Европе (Euro Disney, теперь — Disney Europe), она полагала, что европейские потребители будут вести себя так же, как и потребители на других рынках. Но оказалось, что они привыкли к более дешевым входным билетам, предпочитали оставаться в отелях на более короткий срок, меньше ели и покупали более дешевые сувениры. Компании не удалось вовремя разобраться с допущениями, и недоработанная стратегия Euro Disney привела к крупным денежным потерям.

Чтобы проверить, удалось ли вам сформировать представления обо всех допущениях и рисках, по крайней мере попытайтесь ответить на все приведенные ниже вопросы. Делая это, не забывайте вносить в свой список элементы, в которых вы не уверены (допущения) и о которых вы волнуетесь (риски).

- Кто станет вашими первыми клиентами?
- Как они узнают о появлении вашего предложения?
- Как они будут вам платить?

- Кто еще будет вовлечен в процесс покупки? Почему они поддержат решение о покупке?
- Сколько раз клиентам нужно будет купить ваш товар, чтобы выбранная бизнес-модель сработала?
- Почему клиенты захотят снова приобрести ваш товар?
- Какие проблемы решает ваш товар?
- Как целевые потребители решают эти проблемы сегодня?
- В каких отношениях ваше решение будет лучше уже существующих? А в каких — хуже?
- Почему потребители согласятся принять ограничения вашего предложения?
- Потребуется ли потребителям менять свое поведение, чтобы использовать ваш товар? Если да, то почему вы уверены, что они станут это делать?
- В чем уникальность вашего предложения?
- Какие постоянные затраты нужно учесть для выхода на стартовые рынки?
- Какие переменные затраты войдут в вашу бизнес-модель?
- Как вы будете получать выручку?
- Сколько вы потратите на маркетинг?
- Как вы будете получать прибыль?
- Кто будет продавать ваш продукт?
- Почему они будут продавать именно его, а не аналоги?
- Как будет называться ваш бренд?
- С какими уже существующими конкурентами вам предстоит столкнуться? Какие потенциальные конкуренты могут появиться? Как вы собираетесь их превзойти?
- Может ли эта возможность потенциально принести вам существенную выгоду? Почему?
- Какие варианты развития стратегии вы создадите, придерживаясь этого подхода?
- Почему высшему руководству (или инвесторам) понравится эта возможность?
- Возникновение каких внутренних барьеров на пути к успеху вы можете предсказать уже сейчас? Как вы будете их преодолевать?
- Нужно ли вам согласовывать что-то с контролирующими организациями? Как вы планируете получить их одобрение?
- Где географически произойдет запуск вашего продукта?

### **Обратная разработка финансовых показателей**

Ключевые финансовые допущения можно выделить, двигаясь в обратную сторону, от ответов. Начните с целевого показателя выручки или прибыли на три года или пять лет. Проведите обратный анализ, чтобы понять, какие допущения кроются за этим финансовым результатом. Ищите аналоги и доказательства того, что допущения разумны. Или с помощью простых расчетов, которые можно уместить на салфетке, покажите, почему ваша идея убедительна. Посмотрите, пройдет ли ваша идея проверку вероятностью. Этот подход помогает не только выделять ключевые финансовые

допущения, но и формировать всестороннее представление о бизнес-модели, подходящей именно для вашей идеи.

### Приоритизация допущений и рисков

Список из сотни допущений и возможных рисков может демотивировать. Чтобы расставить приоритеты, сначала разделите все ответы на две большие категории, ответив на два вопроса:

1. Если данное допущение окажется ошибочным или если вам не удастся преодолеть риск — какие последствия это может повлечь за собой? В первую очередь нужно разбираться с аспектами, в отношении которых ошибка приведет к катастрофическим результатам. Затем перечислите аспекты, которые при худшем варианте развития событий потребуют тотального пересмотра стратегии. Наконец, выявите аспекты, которые в таком случае потребуют лишь небольшой корректировки стратегии.
2. Насколько вы уверены в том, что ваше допущение верно или что вы сумеете преодолеть риск? Мы часто видели, как менеджеры слишком переоценивали свою уверенность в отношении важных допущений и рисков. Чтобы по-настоящему оценить степень неуверенности, спросите себя: что вы готовы поставить на то, что ваше допущение верно? Готовы ли вы поспорить на свой годовой заработок? Или недельный? Или вам вообще не хотелось бы рисковать зарплатой? Это шуточное на первый взгляд упражнение помогает менеджерам очень быстро почувствовать, что их уверенность на самом деле намного ниже, чем хотелось бы.

Рис. 7.1 отображает простой способ, который помогает выделить категории допущений и рисков. Во-первых, определите, лежат ли ваши допущения и риски в зоне 1 (изучить первым делом), зоне 2 (изучить после) или в зоне 3 (изучить в последнюю очередь).

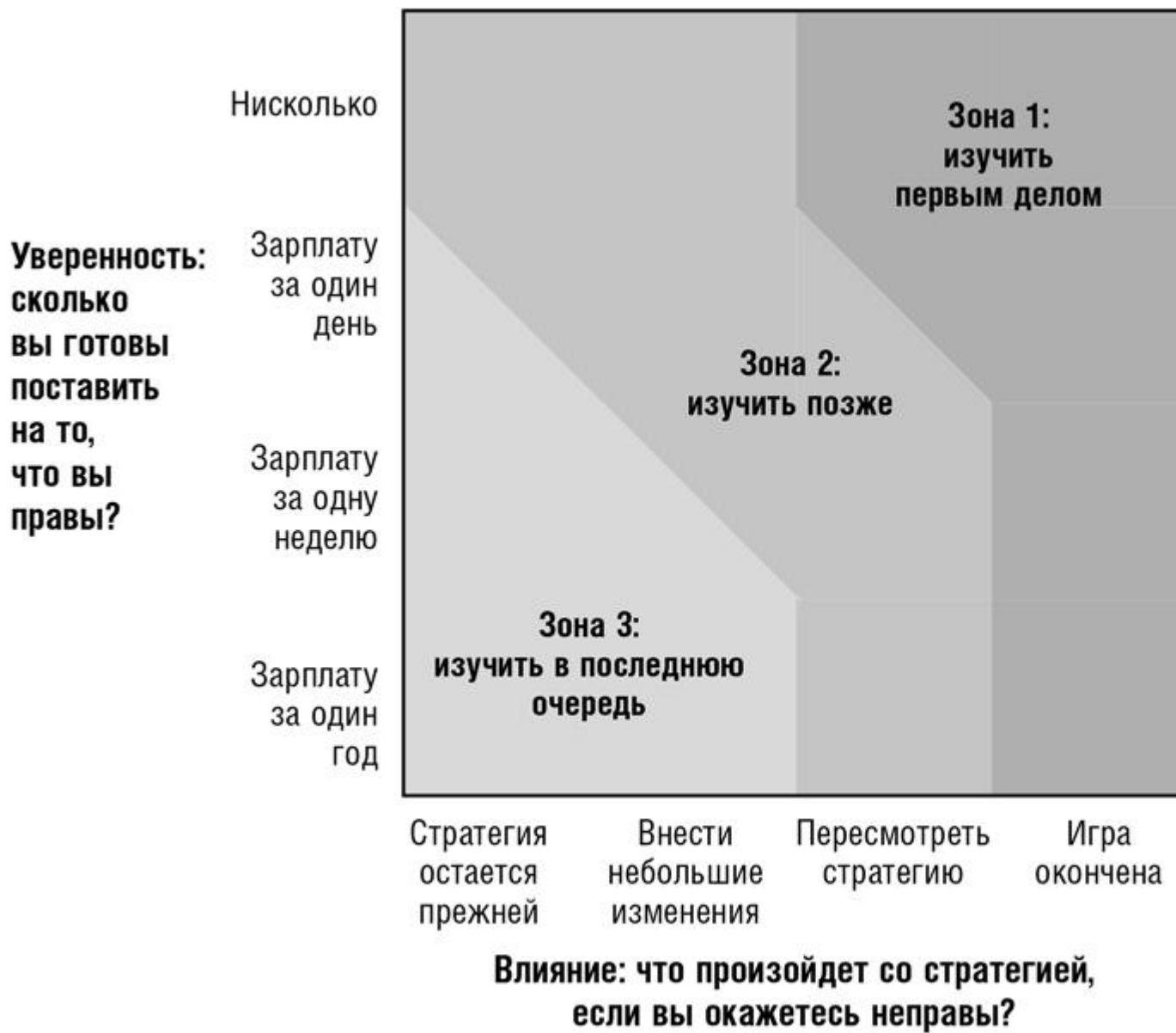
Корень проблемы клиента — задача, которую нужно решить, если выразаться в рамках привычной для нас терминологии, — часто оказывается в зоне 1. В конце концов, сложно добиться развития проекта, если клиент равнодушен к проблеме, на которую вы ориентируетесь. Допущения, связанные с ценообразованием, могут попасть в зону 2, так как отличия в цене влияют на разные элементы общей картины. И наконец, географическое расположение зоны, в которой вы рассчитываете осуществлять основные продажи, может считаться допущением из зоны 3. География, конечно, влияет на стоимость маркетинга и подбор кадров, но относительное положение регионов обычно все же не оказывает решающего влияния на исходную стратегию.

Как только вы разделите допущения и риски на три основные категории, ответьте на третий вопрос в отношении каждого из них:

3. Будет ли мне легко найти дополнительную информацию? При прочих равных в первую очередь нужно обращать внимание на те элементы, по которым проще собрать дополнительные данные. Подумайте, во сколько обойдется проведение эксперимента, сколько времени понадобится, чтобы добиться окончательных результатов, и какой опыт вы из него вынесете.

Рисунок 7.1

Матрица приоритизации допущений и рисков



Три вопроса позволят рассортировать допущения и риски из списка любой длины и определить, с какими из них нужно разобраться немедленно. Организовать эту деятельность поможет опросник, приведенный в инструменте 7.1.

Рассмотрим опыт Робин Уоланер, основательницы журнала Parenting. В 1980-х Уоланер уволилась с позиции исполнительного издателя журнала Mother Jones и искала другую работу. Она много беседовала с друзьями, у которых были дети, и поняла, что существует реальная возможность создания высококачественного журнала, целевой читательской аудиторией которого станут родители. По оценкам Уоланер, воплощение этой идеи в жизнь должно было обойтись примерно в \$5 млн. Беседуя с рекламодателями, она поняла, что в первую очередь нужно разобраться с допущением о наличии рынка, открытого для ее решения. Следующей задачей стала разработка простого и дешевого способа проверить это допущение (чуть дальше мы обсудим его подробнее).

Аналогичный пример можно привести на опыте компании по производству потребительских медицинских товаров. Специалисты из Innosight консультировали эту компанию по вопросу вывода на рынок нового способа лечения неприятного заболевания, с которым сталкиваются миллионы людей. У компании были десятки допущений относительно эффективности нового продукта, способности компании справиться с требованиями контролирующих органов, каналов выхода на рынок и стратегии ценообразования.

Проектная команда потратила несколько недель на изучение одного конкретного вопроса: сумеет ли продукт удержаться на рынке в течение нескольких лет, чтобы можно было выйти на массовый рынок через аптеки и магазины розничной торговли. Члены команды были уверены, что эта задача решаема, хотя и потребует существенных инвестиций. Этот вопрос был действительно важным, но в ходе анализа компания поняла, что на самом деле важнее были другие допущения. В первую очередь она рассчитывала на то, что лечащие врачи будут рекомендовать новое лекарство пациентам, а также на то, что клиенты, однажды попробовавшие продукт, станут покупать его постоянно.

Если эти допущения не подтвердились бы, компании пришлось бы кардинально перерабатывать план выхода на рынок, а то и вовсе отзывать продукт. В таком случае долгосрочная стабильность спроса на него не имела бы никакого значения. Поэтому, когда компания выявила действительно критически важные зоны, она смогла провести небольшие эксперименты, по результатам которых проектная команда нашла своевременное и недорогое решение этих вопросов.

## Инструмент 7.1

### Опросник для проверки допущений

#### Пояснения

**Допущение:** что должно пройти правильно, чтобы возможность воплотилась в жизнь?

**Опасность:** что случится, если допущение не оправдается? Будет ли это означать, что проект провалился, или вам придется перестраивать стратегию? Или будет достаточно небольших изменений? Или, может быть, это не окажет никакого влияния на будущее проекта?

**Уверенность:** насколько вы уверены в том, что это допущение оправдается? Готовы ли вы поставить на это свою годовую зарплату? Месячную зарплату? Недельную зарплату? Или вообще ничего не готовы поставить?

**Тестовая зона:** используйте матрицу, изображенную на рис. 7.1. Попадает ли выше допущение в зону 1 (изучить первым делом), зону 2 (изучить позже) или в зону 3 (изучить в последнюю очередь)?

**Предполагаемый способ изучения:** что вы могли бы сделать, чтобы собрать больше данных об этом допущении?

**Легкость изучения:** легко ли изучить этот вопрос? Могут ли при этом возникнуть определенные трудности? Или это очень тяжело?

**Ранг:** когда вам стоит провести это исследование?

Допущение	Опасность	Уверенность	Тестовая зона	Предполагаемый

## Шаг 2.

### Провести «умные» эксперименты

Хорошая спонтанная стратегия всегда основывается на «умных» экспериментах и стратегиях снижения рисков. Компании не должны рисковать, вкладывая ресурсы в неопределенные стратегии, ведь можно сначала изучить основные неопределенности, связанные с выбранным подходом.

Эксперименты могут быть разными: от небольших (фокус-группы) до более масштабных и сложных (запуск продукта на ограниченные тестовые рынки). Ниже



приведен список разнообразных экспериментов: от самых простых и дешевых до самых сложных и дорогостоящих.

Оценка лучшего опыта внутри компании. Поговорите с сотрудниками компании, которым приходилось сталкиваться с аналогичными допущениями и рисками, — узнайте, как разрешилась их ситуация. Используйте эту информацию, чтобы понять, удалось ли вам правильно расставить приоритеты при оценке допущений и рисков в новом проекте. Далеко не всегда получается стать лучшим из лучших.

Исследование вторичных рынков. Целенаправленное внешнее исследование помогает отслеживать изменения в рыночном пространстве и понимать, какие действия предпринимают конкуренты. С осторожностью относитесь к исследованиям еще не существующих рынков (см. «Трудности измерения несуществующих рынков»).

Внешний бенчмаркинг. Изучите внешний рынок и выясните, как другие компании подходят к решению аналогичных вопросов. Если вы полагаете, что ваш продукт достигнет успеха, потому что решит проблему эффективнее, чем это было когда-либо возможно, — по крайней мере спросите себя, насколько разумно это допущение. Хорошим источником информации в данном случае станут исследования рынка и отчеты аналитиков. Вы также можете обратиться за советом к консультантам, специализирующимся на определенной отрасли.

Бизнес-моделирование. Постарайтесь соотнести все свои финансовые допущения, чтобы понять, как может работать бизнес-модель. Рассмотрите разные возможные сценарии, которые могут возникнуть, если допущения не оправдаются. Используйте этот подход, чтобы обнаружить «точки опоры» вашей модели. Кроме того, постарайтесь выделить основные допущения, на основе которых формируются другие.

Трудности измерения несуществующих рынков

При измерении несуществующих рынков возникает четыре главные проблемы:

1. Данные еще не собраны. Если рынка еще не существует, не существует и отчетов об исследованиях базового рынка или временного ряда, которые можно было бы проанализировать.
2. Не существует сопоставимых продуктов. За отсутствием данных для анализа по понятным причинам хочется рассмотреть хотя бы его аналоги из других отраслей. Однако в условиях по-настоящему новых рынков использование аналогов для оценки скорости поглощения и проникновения не представляется возможным. А если вы будете основывать свои оценки на неправильных аналогиях, то рискуете прийти к совершенно неверным выводам.
3. Существующие клиенты дают неверную информацию. Выпуская действительно подрывной продукт — компромисс между показателями качества по некоторым критериям и новыми преимуществами вроде простоты, удобства и низких цен, — опасно пытаться оценить размер рынка, беседуя с реальными клиентами рынков, которые кажутся похожими. Такие клиенты наверняка недооценят и раскритикуют инновацию, потому что будут сравнивать с товарами и услугами, потреблять которые уже привыкли.
4. Новые клиенты дают ненадежную информацию. Печально известна неспособность клиентов представить, как можно воспользоваться продуктами или услугами, которые они еще не используют или которых еще не существует. Именно поэтому клиентские исследования на только зарождающихся рынках не имеют особой ценности при создании прогнозов. Более того, на новых рынках часто возникают неожиданные способы привлечения новых клиентов, из-за чего сложно в принципе понять, из правильных ли источников собираются данные. Наконец,



нужно помнить, что на данный момент клиенты не потребляют исследуемый продукт или услугу, им не на что ориентироваться, и потому их реакцию на цены тоже нельзя считать надежным показателем.

### Доказательства

Существует целый ряд классических тематических исследований, иллюстрирующих трудности, которые возникают при измерении несуществующих рынков [12].

Например:

- В «Дилемме инноватора» Кристенсен проанализировал прогноз объема продаж на ближайшие четыре года, сделанный авторитетным отраслевым журналом *Disk/Trend* для пяти основных новинок в этой сфере. Кристенсен обнаружил:
  - дважды, когда поддерживаемые продукты выводились на изученные рынки, предсказания журнала оказывались весьма точными: соответственно 8 и 7% от объема товаров, производимых в отрасли;
  - однако на подрывных, неизвестных рынках предсказания обычно значительно отличались от реальности. Прогнозы для трех подрывных новичков ошиблись на 265,25 и 550%.
- В 1950-х IBM попросила Артура Литтла оценить размер рынка фотокопировальных аппаратов — компания не могла решить, стоит ли покупать патенты Херох. В книге «Реинжиниринг корпорации» [13] Майкл Хаммер и Джеймс Чампи писали: «Артур Литтл пришел к выводу, что даже если бы революционное изобретение полностью захватило рынки копировальной бумаги, диттографов и гектографов — технологий, которые в то время использовались для копирования, — даже это не окупило бы инвестиций, которые нужно было вложить в копировальный бизнес».
- В конце 1970-х AT&T попросила McKinsey & Co. оценить потенциал рынка мобильных телефонов. По оценкам McKinsey, к 2000 г. на мировом рынке могло бы быть порядка 900 000 телефонов. Но в 2007-м 900 000 телефонов продавались каждые восемнадцать часов. Ошиблись не только McKinsey: по самым оптимистичным оценкам, этому рынку не пророчили больше 10 млн участников.
- Отчет одной компании, проводившей маркетинговые исследования, в 2002 г. утверждал, что в 2003 г. будет продано 900 000 MP3-плееров с жесткими дисками. Но одна только компания Apple продала 940 000 плееров iPod. Общий рынок таких плееров составил порядка 2,5 млн. В прогнозе всего на год вперед компания ошиблась почти на 200%.

В роли конкурента. Поставьте себя на место конкурентов и представьте, что бы они сделали в ответ на ваши действия. Это упражнение поможет оценить, как можно изменить вашу стратегию, чтобы она выглядела непривлекательной для соперников. Кроме того, это поможет раньше продумать систему ответных ходов.

Анализ патентов. Патенты могут дать огромное количество информации о зарождающихся рынках. Заявки на получение патентов или прохождение экспертных комиссий позволяют составить представление о планах других компаний задолго до того, как их стратегии будут представлены официально.

Фокус-группы. Это отличный способ начать взаимодействие с клиентами. Однако нужно соблюдать осторожность и не слишком полагаться на результаты, полученные в

одной фокус-группе: например, может получиться так, что в ходе конкретного обсуждения будет доминировать один участник. В любом случае, делать серьезные выводы, ориентируясь на группу из шести человек, просто опасно. Обеспечьте участников фокус-группы всеми необходимыми материалами, чтобы стимулировать полноценную дискуссию.

Идейные лидеры за круглым столом. Собрав за одним столом идейных лидеров с разными взглядами на поставленный вопрос, вы можете рассмотреть те аспекты проблемы, которые раньше от вас ускользали. Очень полезно сделать такую практику регулярной.

Наблюдение за клиентами. В главе 4 мы уже обсуждали, как наблюдение за клиентами помогает выявлять поистине инновационные задачи, решения которых клиенты до сих пор не нашли. И хотя такое наблюдение занимает немало времени и может стоить дорого, иногда оно оказывается просто незаменимым. Нужно своими глазами увидеть, как клиенты борются с проблемой, которую вы хотите помочь им решить, — или как применяют ваше предложение.

Тестирование концепций. Для того, чтобы протестировать концепции, вам нужно представить их в полностью сформулированном виде и оценить желание клиентов подобный товар приобрести. Некоторые компании, например Nielsen Company, предлагают услуги по оценке реакции покупателей на продукт и сравнению этой реакции с примерами подобных продуктов из прошлого. На основе этих данных строятся кривые принятия новой технологии. Компаниям, которые применяют подобные тесты для развития основного бизнеса, стоит с осторожностью использовать их для оценки подрывных инициатив: многие эксперты считают, что тестирование концепций может лишь сбить с толку, когда речь идет о действительно новой технологии.

Количественные маркетинговые исследования. Более подробные маркетинговые исследования помогут определить размер рынка; понять, какими характеристиками продукта клиенты готовы пожертвовать; выделить потребительские группы. Благо современные инструменты, в том числе онлайн-овые, значительно облегчают процесс проведения количественных исследований.

Прототипы. Сколько бы вы ни вложили сил в предварительный анализ рынка, сложно получить настоящую обратную связь, если ваша идея существует только на бумаге. Тем более невозможно предсказать, как соотнесутся отдельные элементы вашего продукта, которые пока ускользают от внимания, — до тех пор, пока вы этот продукт не произведете. С помощью прототипов можно решить эту проблему и собрать необходимую обратную связь от клиентов. Некоторые менеджеры полагают, что создание прототипов актуально только для компаний, которые производят материальные продукты. Однако создание цифровых изображений или схем процесса помогает сформировать представление даже о тех товарах, у которых нет материального носителя.

Экспериментальные рынки. Некоторые особенно важные допущения (например, касающиеся ценообразования, отношений с дистрибьюторами, покупательского поведения) сложно проверить до тех пор, пока не состоится непосредственный выход на рынок. Создание ограниченного экспериментального рынка в рамках определенного региона или группы клиентов — хороший способ разобраться с такими переменными. Наш опыт показывает: нужно стараться максимально имитировать условия настоящего рынка. Иными словами, даже когда можно искусственными средствами создать впечатление успеха на экспериментальном рынке, в долгосрочной перспективе это не принесет компании пользы.

Существуют также технологии уменьшения рисков.

Работа с консультантами и подрядчиками. Набор персонала — рискованный процесс. Если вы нанимаете сотрудника на полную ставку, а через какое-то время стратегия вашей компании меняется, вам остается только надеяться, что он сможет изменить свой подход к работе или что вы сможете найти для него другие задачи. Нередко маленьким компаниям не рекомендуют нанимать постоянных генеральных директоров до тех пор, пока они окончательно не определятся с бизнес-моделью. Ведь новые директора всегда приносят в новую компанию свой предыдущий опыт. Если их бизнес-модель окажется дефективной, это может дискредитировать всю организацию. Если же ваша политика в отношении оплаты труда сотрудников будет более гибкой, вы защитите компанию от подобных сценариев. Зачастую увеличение зарплат окупается за счет гибкости, которую это дает компании.

Охрана патентных прав. Сильные патенты снижают риски, связанные с ответом конкурентов. Однако относитесь к этому вопросу с осторожностью: власть патента не безгранична. Если крупная компания будет очень сильно стремиться пробиться на рынок, она найдет способ обойти даже самые надежные патенты.

Партнерское сотрудничество. Разные компании воспринимают риски по-разному. Вспомните пример Робин Уоланер и журнала Parenting. Для Уоланер с позиции предпринимателя создание журнала с нуля казалось крайне рискованной задачей. Но для крупного издателя эти риски были бы вполне привычными. Искусные предприниматели постоянно разделяют риски с партнерами, которым легче справиться с этими опасностями. Аналогичным образом покупка акций, договоренности по распределению выручки, стратегическое сотрудничество и создание совместных предприятий позволят вам намного больше узнать о рынке, не делая при этом огромных вложений.

Условные контракты. Условные контракты похожи на финансовые опционы. Выполнение контракта связано с соблюдением определенных условий. Такие контракты позволяют перестраховаться в отношении самых серьезных рисков, прежде чем продолжать двигаться дальше.

Этапы. Если вы решите работать с партнером, не стоит заключать контракты в духе «пока смерть не разлучит нас». Вместо этого выделите определенные этапы, по завершении которых можно будет корректировать курс компании.

### **Ключ к успеху: инвестировать мало, узнавать много**

Организовывая мероприятия по сбору важной информации, помните о главном: они должны быть как можно более простыми и дешевыми. Не забывайте мантру: «инвестировать мало, узнавать много». Для этого соблюдайте следующие правила.

- Прежде чем производить — выпустите прототип.
- Прежде чем брать на себя обязательства — тестируйте.
- Прежде чем покупать — возьмите во временное пользование.
- Прежде чем нанимать сотрудника на постоянную работу — заключите временный контракт.
- Не наращивайте объем компании сразу — используйте аутсорсинг.
- Прежде чем воплощать идею в жизнь — изучите.

Подход, который братья Райт выбрали для проверки главных допущений, связанных с их первыми самолетами, наглядно демонстрирует силу их приверженности принципу «делай проще, делай дешевле». Многие начинающие авиаторы строили самолеты, на которых потом сами и пытались летать. Однако если допущения, лежавшие в основе их стратегии, оказывались ложными, самолет терпел крушение и авиатор погибал. Братья Райт действовали иначе. Они строили модели небольшого масштаба и запускали их в

своеобразном аналоге аэродинамической трубы. Такой подход позволил им быстро проверять разные варианты конструкции самолетов, не рискуя при этом собственными жизнями. Один менеджер, изучивший историю братьев Райт, отлично подытожил полученный урок: «Все ясно. Меньше смертей — и больше самолетов!»

Обычно компании не представляют, как много у них доступных способов проведения бюджетных испытаний новых товаров. Подумайте о следующих вариантах.

- Ограничьте запуск определенной географической зоной.
- Проводите бета-тестирование продуктов на сотрудниках компании.
- Используйте «рынки предсказаний», участники которых продают и покупают «доли» стратегий, как на фондовом рынке.
- Обсудите идею с друзьями и родственниками.
- Поживите один день жизнью клиента.
- Прошерстите доступную в интернете информацию.
- Поговорите с венчурными капиталистами, экспертами в отрасли или предпринимателями.
- Исследуйте аналогичные разработки.

Алан Лафли, глава P&G, считает, что работа компании с подрывными инновациями напоминает создание портфеля венчурных компаний: «Думаю, создавать портфель подрывных технологий компании нужно так же, как это делают венчурные капиталисты, ведь процент успеха довольно низок. Нам нужно очень быстро создавать для потенциальных покупателей сырые дешевые прототипы и смотреть, решают ли они поставленную задачу. Этот процесс должен повторяться неоднократно. Кроме того, нам хочется довольно быстро попасть в определенную транзакционную среду, где клиент будет платить реальные деньги за то, чтобы опробовать новый товар и/или услугу».

Давайте вернемся к рассмотренным выше примерам двух компаний и постараемся разобраться, как их руководство проверяло главные допущения. Уоланер нужно было подтвердить, что рынок для журнала Parenting действительно существовал. Она собрала около \$150 000 на организацию адресной рассылки опросника, который позволял это выяснить (сегодня такое исследование можно провести через интернет, тем самым значительно сократив расходы). Исходные инвестиции оценивали этот бизнес примерно в \$500 000. Однако результаты опроса превзошли ожидания Уоланер. Оказалось, что клиенты крайне заинтересованы в подобном журнале. Когда это важнейшее допущение подтвердилось, Уоланер начала поиск дополнительных инвестиций для воплощения своего плана в жизнь. Она обратилась в Time, Inc. (теперь Time Warner) — ходили слухи, что компания собиралась выпускать собственный журнал. По итогам переговоров Time, Inc. вложилась в проект Уоланер, а в конце концов выкупила у нее журнал за почти \$10 млн.

Компания по производству безрецептурных препаратов решила «втихомолку» запустить свой продукт в нескольких регионах. Продажи были организованы через интернет; ведущих врачей из выбранных регионов ознакомили с продуктом, чтобы привлечь первых покупателей, а после следили за тем, как клиенты использовали продукт и покупали ли его снова. Компания обнаружила, что на двух наиболее успешных рынках покупки стимулировали скорее не местные врачи, а ведущие лидеры мнений, каким-то образом столкнувшиеся с продуктом. Выяснилось также, что упаковка и онлайн-общение с людьми, страдающими от заболеваний, на лечение которых был направлен инновационный продукт, играли огромную роль в принятии его потребителем. Проектная группа отслеживала результаты экспериментов и

собирала данные до тех пор, пока не посчитала возможным перейти к следующей критически важной стадии процесса: корректировке продукта и стратегии.

## Шаг 3.

### Скорректировать стратегию

Последняя ступень овладения спонтанной стратегией — практическое применение знаний, полученных на предыдущих этапах. Решение о смене стратегии может даваться нелегко. Руководители, которые посвятили много времени и энергии продвижению по определенному пути, склонны придерживаться его, даже когда появляются серьезные свидетельства недостатков выбранной стратегии. Достичь успеха помогает странное сочетание смирения (готовности признать, что, несмотря на ваши вложения, исходная стратегия не подходит для этого проекта) и уверенности (способности не сдаваться, несмотря на печальные результаты).

Часто именно на этом этапе спотыкаются компании, исполненные самых благих намерений. Один газетный редактор, вспоминая ранние попытки своего издания выйти на просторы интернета, мудро заметил: «Учитывая скорость нашего расширения, думаю, мы просто слишком медленно ошибались и не успевали учиться. Проблема заключалась не в том, чтобы начать проводить эксперименты, а в том, чтобы в какой-то момент их остановить». Компания не использовала знания, полученные в ходе экспериментов: не отказывалась от неудачных задумок и не корректировала те, у которых был потенциал.

Чтобы убедиться, что ваша компания не упускает этот шаг, организуйте систематическую переоценку выбранного подхода на определенных этапах. Достигая очередного рубежа, внимательно формулируйте выводы, которые позволят организовать дальнейшие действия. Выберите любое из четырех основных направлений:

- Удвоить ставку. Полученная информация определенно указывает на то, что выбранная стратегия правильная, в ней отсутствуют потенциально фатальные неопределенности, — поэтому нужно действовать быстро.
- Продолжить исследование. Вы получаете хорошую обратную связь, но пока сохраняется несколько непроверенных допущений — поэтому нужно продолжать эксперименты.
- Сменить направление. Исследования показывают, что выбранная стратегия нежизнеспособна, но другой подход может сработать, — поэтому нужно сменить стратегию и снова провести эксперименты.
- Отложить в долгий ящик. Непонятно, в какую сторону двигаться дальше, поэтому стоит переключиться на другие проекты до тех пор, пока что-то не изменится и возможность не станет более привлекательной для компании.

Всем известно, что в борьбе за создание рынков карманных компьютеров Palm, Inc. в конце концов одержала верх над богатыми компаниями вроде Sony. Однако многие забывают, что исходная стратегия Palm тоже оказалась дефектной. Первый продукт компании, Zoomer, «решал много задач, но по большей части плохо», как охарактеризовали его в одном журнале. Однако после провала продукта у Palm оставалось достаточно средств, чтобы попробовать воплотить другую потенциально выигрышную стратегию. Представители компании пообщались с пользователями Zoom и выяснили, что именно тех не устраивало. Как только в Palm поняли, что пользователям нужно было устройство, которое дополняло бы их стационарные компьютеры, компания разработала инструмент, позволявший использовать интуитивно понятный, простой стиль письма, а не рассчитывать на сложные и

ненадежные программы по распознаванию почерка. Palm Pilot отлично синхронизировался с основными компьютерами пользователей через единую базу данных. Palm сменила направление работы и благодаря этому создала мощный растущий бизнес.

Следующие четыре вопроса помогут вам определить направление, по которому можно двигаться дальше:

1. Какие риски сохраняются?
2. Сколько будет стоить еще одна серия экспериментов?
3. Какую информацию мы сможем узнать благодаря им?
4. Какой у этой возможности предельный потенциал?

Если избавиться от остаточных рисков никак нельзя; если проводить эксперименты — очень дорого, да и существенной информации они не принесут; если предельный потенциал возможности не ясен — скорее всего, пришло время переключиться на другой проект. Старайтесь принимать решения быстро. Нам встречались компании, которые пытались вести инновационную деятельность, одновременно продвигая десятки новых идей. Иметь в своем распоряжении разнообразные идеи в начале пути, безусловно, важно; но для достижения успеха нужно иметь определенную силу духа: менять курс каких-то из них, а от других и вовсе отказываться. Если компании слишком долго тянут с принятием подобных решений, им приходится выделять ресурсы на бесплодные начинания или реализацию обреченных на провал стратегий.

Если вы решили продолжить исследования или сменить направление, вернитесь к шагу 1 (или используйте приемы для переформулирования стратегии, описанные в главе 5). Посмотрите, не осталось ли незамеченных допущений. Заново составьте список приоритетных допущений и начните новую серию экспериментов. Продолжайте один за другим проходить описанные шаги до тех пор, пока не обнаружите действительно выигрышную стратегию. Об этом будут свидетельствовать следующие признаки.

- Соотношение неизвестных и известных факторов изменится в пользу последних (вы будете больше знать и меньше предполагать).
- Вы разберетесь с важнейшими допущениями и рисками.
- Ваша бизнес-модель окажется жизнеспособной.

Для того, чтобы найти эту точку перегиба (или понять, что пришло время закрыть проект), потребуются развитая интуиция и здравый смысл. Однако, обнаружив эту точку, нужно сместить основное внимание с проведения экспериментов на воплощение идеи в жизнь. Бессмысленно снова и снова повторять цикл, если вы уже обнаружили путь, ведущий к успеху!

Хотя за последние десятилетия General Motors пережила немало трудностей, создание телекоммуникационного бизнеса OnStar определенно стало для компании большим успехом. Генеральный директор Рик Вагонер считает, что именно смена изначального курса открыла путь к успеху: «Начиная новый бизнес, нужно быть готовыми к тому, чтобы через несколько дней сменить изначальную выбранную стратегию. Именно так случилось и с OnStar... Было очень интересно наблюдать за развитием этого проекта и за тем, как он изменил мои представления о возможностях компании в других направлениях бизнеса. Не нужно быть уверенным во всем на 100%. Если вам кажется, что вы правы, — действуйте и меняйте курс уже в пути».

## **Спонтанные стратегии как катализатор инноваций**

Многие эксперты советуют фирмам сокращать количество реализуемых проектов, чтобы ускорить инновационный процесс. Как ни странно, компании, которые



выбирают описанный в этой главе подход, добиваются ускорения, напротив, через увеличение количества рассматриваемых проектов.

Зачастую процесс вывода продуктов на рынок откладывается уже в самом начале их разработки. Типичная каскадная модель проработки новых идей строго ограничивает количество одновременно рассматриваемых проектов, и потому ставки значительно вырастают уже на первом этапе. Менеджеры не выдвигают проекты на рассмотрение до тех пор, пока не появится возможность создания подробнейшего технико-экономического обоснования. Но так как на самом деле проектов еще нет, не находится и достаточного количества ресурсов, чтобы вложить их в разработку такого обоснования, — и идеи надолго остаются в подвешенном состоянии.

Попробуйте снизить ставки в самом начале — ограничить анализ базовым выявлением схем и определением неизвестных — и до топ-менеджеров дойдет намного большее количество проектов. Они будут быстрее рассматривать идеи, а персоналу компании будет легче их предлагать.

Некоторые компании даже сделали такое быстрое экспериментирование и подгонку стратегии ключевыми компонентами своей бизнес-модели. Google прославилась выводом на рынок новых сервисов вроде бесплатной службы объявлений GoogleBase и мессенджера GoogleTalk. Если подобные проекты оказывались успешными, Google начинала вкладывать в них деньги. Если же начинания проваливались, Google прекращала поддерживать их и двигалась дальше.

Отрасль не имеет значения: любые компании могут значительно увеличить шансы на создание привлекательного растущего бизнеса, если научатся быстро и неоднократно корректировать направление работы и заставят силу спонтанных стратегий работать на себя.

## **Бедность — не приговор: разбор двух кейсов**

Одна из самых популярных загадок, связанных с инновациями, — то, как часто молодым предпринимателям удается обойти крупные компании. Да, большой размер компании обычно связан с объемом бюрократии — но изобилие доступных ресурсов, казалось бы, должно повышать их шансы на успех. Однако иногда излишнее финансирование превращается в проклятье. Проектные группы, которым доступны большие средства, чересчур затягивают с разработкой неверных направлений развития. Компаниям с ограниченными ресурсами приходится бороться за выживание, находя новые подходы, которые в других случаях они, возможно, не обнаружили бы.

Давайте рассмотрим опыт StrubHub, ведущего продавца билетов онлайн. На strubhub.com можно раздобыть даже билеты на матч «Бостон Ред Сокс» против «Нью-Йорк Янкиз», а они очень быстро распродаются. Цены на StrubHub почти всегда значительно превышают номинальную стоимость, но, если вы готовы приплатить, вы сможете купить билеты на любые, даже самые популярные мероприятия.

К началу 2006 г. через систему перепродажи распределялись порядка 30% мест на самые популярные мероприятия. В 2005-м продажи компании StrubHub из Сан-Франциско на этом растущем рынке составили порядка \$200 млн. В январе 2007-го eBay купила ее за \$310 млн.

Основатель и генеральный директор StrubHub Джефф Флур придумал этот проект, когда учился в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета. Приняв участие в конкурсе бизнес-планов, он бросил учебу и стал развивать свое дело. Однако после того, как в начале 2000-х лопнул мыльный пузырь доткомов, собрать нужные для реализации проекта деньги оказалось непросто. Изначально Флур планировал создать систему обработки билетных продаж, которую можно было бы продавать другим онлайн-порталам и провайдерам вроде MSN от Microsoft. Идея оказалась неудачной, и компания пошла по иному пути. В 2003-м они запустили рекламную кампанию через



Google, предлагая покупателям приобретать билеты прямо на сайте компании. Получив положительные результаты, компания решила, что бизнес-модель с прямыми продажами для них намного привлекательнее.

Это решение радикально изменило стратегию компании. Билеты StrubHub размещались в том числе на eBay, но теперь они стали прямыми конкурентами. Вместо того, чтобы по аналогии с eBay брать с продавцов билетов регистрационные сборы, StrubHub решила взимать определенную долю с цены каждого билета. Продавцы могли назначить определенную цену, объявить аукцион или снижать стоимость билетов по мере приближения мероприятия. Продавцы платили StrubHub 15% от стоимости билетов, а покупатели — 10% за услугу плюс стоимость доставки.

А теперь представьте, как развивались бы события, если бы Флур работал в крупной компании. Скорее всего, такая компания сразу вложила бы в проект крупную сумму и готовила бы менеджеров к воплощению казавшегося выигрышным бизнес-плана по созданию движка для торговли билетами и продаже его другим провайдерам. Крупная компания не стала бы отказываться от этого плана даже после выявления его недостатков: она бы терпеливо ждала, когда же ситуация изменится. Ведь чтобы расти, нужно инвестировать — так ведь? Зачем экспериментировать, если можно просто игнорировать признаки перспективности других подходов?

Как преодолевать неудачи

Вместо того, чтобы вынести из негативного опыта важные уроки или радоваться открывшейся возможности двигаться в другом направлении, многие компании стараются скрыть свои неудачи. Более того, они наказывают сотрудников, которые участвовали в неудачных проектах, буквально распиная менеджеров провальных направлений. В результате эффективные менеджеры избегают работы над инновациями, потому что боятся неудач. А компания в целом начинает отдавать приоритет не слишком рискованным идеям, которые не обещают большой прибыли и серьезного роста.

Инноваторы должны уметь учиться на ошибках. В конце концов, если вы ошибаетесь часто и ошибки ваши стоят дешево, — вы оказываете компании большую услугу, помогая правильно распределять ресурсы.

Многие истории успешных инноваций начинались с неудач. В 1991-м была доказана неэффективность силденафила — средства для борьбы со стенокардией и болями в груди, изобретенного компанией Pfilzer. Миллионы долларов, вложенных в разработку продукта, коту под хвост? Не совсем так. У силденафила обнаружился неожиданный побочный эффект — и через семь лет Pfilzer представила на суд общественности виагру, которая произвела фурор в сфере лечения эректильной дисфункции. «Неудача» силденафила открыла компании непредвиденные новые возможности<sup>[14]</sup>.

Некоторые компании начинают развивать механизмы поощрения «правильных» неудач. Например, Merck, фармацевтическая фирма, в которой ради улучшения здоровья и качества жизни потребителей работают тысячи сотрудников. Однако иногда исследователи упорно работают над препаратами с очень низкими шансами на успех.

Порой такая решимость неожиданно вознаграждается. Но чаще она скорее иллюстрирует определение фанатика, которое сформулировал философ Джордж Сантаяна: это человек, который усиливает старания, когда забывает, к чему стремится.

Чтобы справиться с этой проблемой, в 2007-м Merck позволила ученым, выявившим неудачные разработки на ранней стадии, покупать акции компании по льготной цене.

Питер Ким, глава отдела исследований и развития, рассказал в интервью журналу BusinessWeek: «Правду не изменишь. Но можно добраться до нее быстрее. Если вы — хороший ученый, вам захочется тратить свое время и деньги компании только на проекты, которые ведут к успеху»<sup>[15]</sup>.

Конечно, не каждую неудачу нужно поощрять. Неудачи, которые происходят из-за глупых ошибок или принятия неоправданных рисков, поощрять не нужно. Тем не менее в правильных неудачах иногда скрывается зерно будущего успеха.

Не стоит хоронить и забывать неудачи — намного полезнее разобраться в их причинах и сделать выводы. Возможно, изучение собственных неудач позволит обнаружить путь к серьезному росту.

Если компания упрямо следует стратегии с фатальными изъянами, она дает другим предпринимателям возможность найти структурные недоработки в своей бизнес-модели и придумать лучший способ выхода на рынок. Крупная компания, скорее всего, проигнорирует таких предпринимателей: сначала все они «слишком малы, чтобы иметь значение». Но когда компания признает свою неправоту, будет уже слишком поздно и придется выбирать: прекратить ли финансирование провальных проектов, сменить вид деятельности или же выкупить бизнес успешного предпринимателя.

Впрочем, это еще не самые плохие варианты развития событий: нередко лидеры рынка попадают в куда более серьезные передряги. Иногда они успевают вложить огромные деньги в создание инфраструктуры: строят заводы или открывают офисы. Когда появляются первые признаки того, что изначально был выбран ложный путь, подобные инвестиции только мешают корректировать курс.

Например, телекоммуникационная корпорация Prodigy (совместное предприятие Sears и IBM) инвестировала больше \$1 млрд в попытки возглавить отрасль онлайн-сервисов. Эти деньги ушли на создание инфраструктуры для обеспечения сервисов, которыми, как рассчитывала компания, будут пользоваться клиенты для обработки транзакций и доставки информации.

Однако в 1992-м компании стало понятно, что 2 млн пользователей используют ее продукты в первую очередь для работы с электронной почтой. Prodigy не стала менять разработанную систему — она назначила дополнительные комиссии для подписчиков, которые отправляли больше 30 электронных писем в месяц.

В книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе» отмечалось: «Компания не стала рассматривать эти электронные письма как сигнал к применению спонтанных стратегий и попыталась их отфильтровать. Prodigy работала в плановом режиме, и руководители стремились претворить в жизнь исходную стратегию. America Online (AOL) посчастливилось выйти на рынок уже после того, как клиенты поняли, что подписка на онлайн-сервисы им нужна в первую очередь для использования электронной почты. Благодаря технической инфраструктуре, предназначенной для обмена сообщениями, и слогану “Вам письмо” AOL сумела добиться гораздо большего успеха».

Опыт StrubHub и Prodigy можно обобщить в одном простом заключении: любой дефицит — это преимущество предпринимателя. Предприниматели часто креативны и гибки не по собственному желанию, а потому, что вынуждены стать такими. Им нужно быстро оценивать эффективность выбранного подхода, а если он неэффективен — менять курс в поисках успеха. А проклятье избыточного капитала заставляет обеспеченные компании быстро и упорно бежать в неправильном направлении.

## **В какие ловушки не стоит попадаться**

Возможно, сейчас некоторые менеджеры кивают и думают: «Все понятно. Мы используем венчурный капитал». Но наш опыт показывает, что многие компании, которым кажется, что они действуют по правилу «инвестировать мало, узнавать много», попадают в три классические ловушки:

1. Они не хотят прекращать проекты, у которых есть фатальные недостатки.
2. Они слишком рано вкладывают слишком много капитала и потому слишком долго позволяют проектным группам идти по ложному пути.
3. Они не могут адаптировать свои стратегии даже после того, как получают информацию, которая свидетельствует об ошибочности выбранного подхода.

Обычно компании попадают в эти ловушки из-за свойственного крупным организациям страха неудачи. Однако в разделе «Как преодолевать неудачи» мы рассказали, как некоторые компании начинают понимать: урокам, полученным в результате так называемых неудач, на самом деле нужно радоваться.

Обобщая вышесказанное: если вы вбрасываете деньги в крайне неопределенный рынок, остановитесь. Конечно, возможно, вы идете по правильному пути. Но теория вероятности не на вашей стороне. Вы можете сорвать куш, если, играя в рулетку, поставите все свои деньги на один номер, — но зарабатывать этим на жизнь вряд ли возможно.

## **Резюме**

Чтобы создать успешный растущий бизнес, нужно освоить спонтанные стратегии. Открыть для себя силу спонтанного подхода помогут три шага:

- Выявить самые важные допущения и риски с высоким уровнем опасности и низким уровнем определенности.
- Разработать и провести мероприятия по сбору информации для подтверждения или опровержения ключевых допущений и минимизации рисков.
- Использовать полученные результаты для корректировки стратегии.
- Ограничение ресурсов — один из наиболее действенных способов ускорить этот процесс.

## **Практические упражнения**

- Изучите истории широко известных провалов. Попытайтесь оценить, какие допущения команды разработчиков проекта не оправдались.
- Соберите команду специалистов разного профиля и проведите мозговой штурм. Ваша задача: найти творческие и недорогие способы проведения экспериментов, которые помогут изучить самые серьезные допущения, связанные с вашей рискованной идеей.
- Спросите у членов своей проектной команды, что бы они делали, если бы финансирование и сроки выхода продукта на рынок сократились вдвое.

## **Подсказки и советы**

- Не останавливайте поиск допущений до тех пор, пока в вашем списке не будет по крайней мере 50 позиций. Если у вас получилось меньше, вы наверняка что-то упустили.
- Продолжайте задавать простой вопрос: «А что сделал бы независимый предприниматель?» Это поможет обнаружить решения, которые вы упустили.
- Ищите аналогии в других отраслях, чтобы подтвердить свои допущения или найти творческие способы их проверки.
- Радуйтесь неудачам так же, как и успеху, потому что ошибки тоже приносят ценный опыт.

- Подумайте, что бы вы сделали, если бы на решение проблемы у вас было всего \$10 000 — или вообще не было бюджета.
- Не используйте цифры в качестве основного фактора в процессе принятия решений. Они могут помочь в выявлении приоритетных возможностей, но интуиция и здравый смысл не менее важны.