

Биографии великих бизнесменов искажают события. Никто ещё по-настоящему не заглянул за кулисы великих решений. Мы не знаем, как были изобретены прорывные бизнес-ходы, вошедшие в учебники.

Но даже если мы не видим ход мысли Великих, это не значит, что мы не можем этот ход предположить.

Давайте попробуем?

ИВАН ДЬЯЧЕНКО / Dyachenko.works

**ПРЕВЗОЙДИ ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-КЕЙСЫ МИРА!**  
28 БИЗНЕС-КЕЙСОВ + 28 КРЕАТИВНЫХ ТЕХНИК

0.1

БРРР-ЭФФЕКТ

### Как пользоваться антологией?

- 01 Вчитайтесь в любой бизнес-кейс. Есть ли корреляции с вашей ситуацией? Есть ли у вас похожие бизнес-вызовы?
- 02 Если да: на ближайшей салфетке запишите себе амбициозную задачу: превзойти этот кейс в своём деле.
- 03 Переверните карточку. Следуйте инструкции.
- 04 Появляются идеи? Записывайте и внедряйте, запускайте изменения! Присылайте идеи автору. Мы ждём!

@betterthanivan



**Мало идей?** Попробуйте ещё раз вместе с коллегами. Мозговой штурм - это командная игра!

Повторяйте с 28 великими бизнес-кейсами мира. **Вперёд!**

ИВАН ДЬЯЧЕНКО / Dyachenko.works

**ПРЕВЗОЙДИ ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-КЕЙСЫ МИРА!**  
28 БИЗНЕС-КЕЙСОВ + 28 КРЕАТИВНЫХ ТЕХНИК



**Вызов** COVID-19 негативно сказался на многих областях экономики, но одной из самых пострадавших была авиационная отрасль. Доходы упали в среднем на 60% (от 2019-го года), самолеты простаивали, рейсы отменялись. По сути речь шла о самом тяжелом кризисе отрасли со времен её появления.

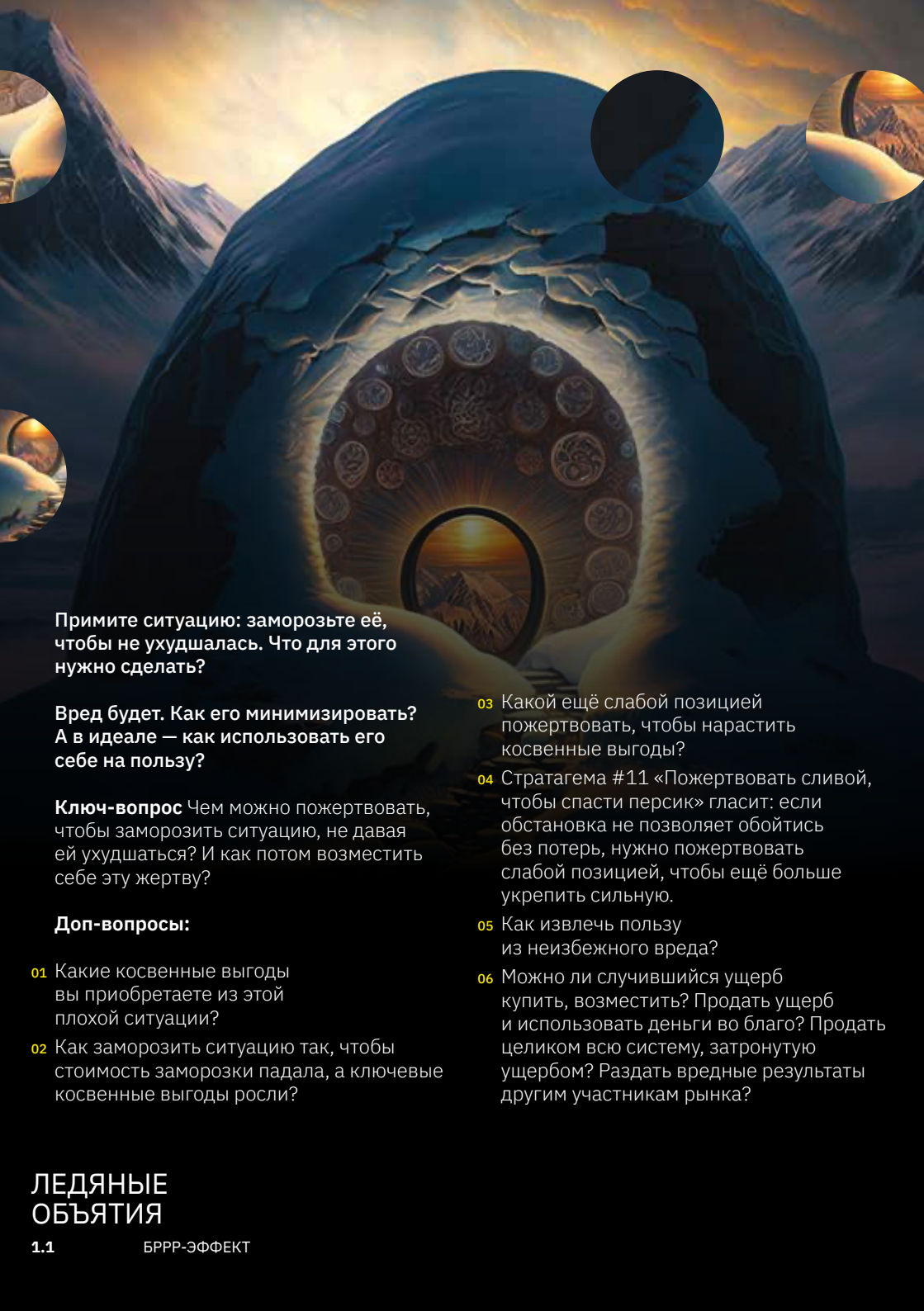
**Решение** Пассажиров будет мало, летать нужно с минимальном нагрузкой — это понимание далось трудно. Первой эти новые правила игры приняла Delta Airlines. В то время, как конкуренты забивали редкие рейсы под завязку (попытка руководствоваться логикой прежнего мира), Delta гарантировала пассажирам наличие социальной дистанции, оставляя до половины мест намеренно пустыми. Очевидный вред для бизнеса — полупустой рейс — был превращен в ценность бренда: авиакомпания прочно заняла место в повестке здоровья и безопасности. Компания полностью переставила акцент на безопасность и здоровье: заключила партнерство с американским брендом чистящих средств Lysol для разработки специальных технологий и процессов очистки самолета и разработала систему постоянного мониторинга здоровья сотрудников совместно с влиятельной Mayo Clinic. Это позволило не только обыграть

конкурентов на поле здоровья пассажиров, но и перестроить и ускорить внутренние процессы на борту. Кроме того, Delta Airlines оперативно переключила усилия на внутренние пассажирские перевозки и транспортировку грузов.

**Результат** Уже к 21-му году компания восстановила 75% своего пассажиропотока, попутно усилив бренд и стандарты обслуживания. Кейс Delta стал одним из немногих успешных примеров борьбы с пандемией, а действия компании сегодня детально разбирают в бизнес-школах как пример антикризисного управления.

**Реверс-инжиниринг** В экстраординарных обстоятельствах половина успеха — это признание ущерба и внутреннее принятие новых правил игры. Как минимум это позволяет перестать цепляться за старые привычки и начать думать. Но есть и максимальная выгода: ущерб можно превратить в выгоду, сделать фишкой, даже продать на рынок как новую ценность. Рваные джинсы, перебродивший сок и ботулотоксин тоже когда-то воспринимались как «вред», а оказались успешными продуктами. Для этого нужна скорость мышления и его гибкость.

## СТАДИЯ ПРИНЯТИЯ



**Примите ситуацию: заморозьте её, чтобы не ухудшалась. Что для этого нужно сделать?**

**Вред будет. Как его минимизировать? А в идеале — как использовать его себе на пользу?**

**Ключ-вопрос** Чем можно пожертвовать, чтобы заморозить ситуацию, не давая ей ухудшаться? И как потом возместить себе эту жертву?

**Доп-вопросы:**

- 01 Какие косвенные выгоды вы приобретаете из этой плохой ситуации?
- 02 Как заморозить ситуацию так, чтобы стоимость заморозки падала, а ключевые косвенные выгоды росли?

03 Какой ещё слабой позицией пожертвовать, чтобы нарастить косвенные выгоды?

04 Стратегема #11 «Пожертвовать сливой, чтобы спасти персик» гласит: если обстановка не позволяет обойтись без потерь, нужно пожертвовать слабой позицией, чтобы ещё больше укрепить сильную.

05 Как извлечь пользу из неизбежного вреда?

06 Можно ли случившийся ущерб купить, возместить? Продать ущерб и использовать деньги во благо? Продать целиком всю систему, затронутую ущербом? Раздать вредные результаты другим участникам рынка?

## ЛЕДЯНЫЕ ОБЪЯТИЯ





**Вызов** 2007-2008 гг. У Domino's Pizza большие проблемы: акции упали до \$3 после пика в \$33, клиенты жалуются на ухудшение качества, кризис 2008-го дополнительно обвалил спрос, а компания не успевает за ростом электронной коммерции. Стояла неподъемная задача: внедрить цифровую трансформацию в классической пицце.

**Решение** Domino's декомпозировали вызов и начали с quick-win: внедрения А-В тестирования и быстрого получения первого роста доходов. Наняли и дообучили внутри команду аналитиков, реинвестировали быстрые новые доходы в разработку и прокатку мобильного приложения для iOS, начали системный сбор данных. Потом следующие инновации: клиентам последовательно, шаг за шагом подключали все новые и новые каналы заказа пиццы. И постепенно из отдельных шагов сложился проект Domino's AnyWare: сегодня клиенты заказывают через Apple TV, Google Home, Amazon Echo, Ford Sync, SMS, телевизоры Samsung Smart TV, умные часы, голосовой помощник в приложении и другие новые платформы, а также через Tweets, Slack и мессенджер Facebook. И все это – путем последовательных проб и внедрений.

**Результат** Цифровизация компании, начавшаяся с тестирований и запуска приложения, постепенно привела Domino's к разнообразию платформ присутствия. Это привлекло лучших специалистов в IT и продуктах, а также помогло выстроить программу лояльности. Начав с решения одной проблемы, Domino's постепенно перешла от цифровой трансформации сети пиццерий к построению e-commerce компании, продуктом которой является пицца. Сегодня акции компании торгуются по \$350, а её сеть ресторанов – крупнейшая в мире по обороту.

**Реверс-инжиниринг** Иногда задача не просто выглядит неподъемной; она *является* таковой. В этой ситуации ключевым инструментом бизнес-мышления становится декомпозиция. Однако просто разделить задачу на куски недостаточно. Шаги должны быть расставлены в правильном порядке. Поэтому фактически навык “декомпозиции” и навык “приоритизации” — как минимум смежные. А скорее всего это один комплексный навык.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПИЦЦЫ



**Вызов слишком большой?**


**Не принимайте его целиком, рубите его на части. Каждая часть должна быть решаемой. И даже забавной**

**Ключ-вопрос** На какие три части можно разругить слишком большой вызов? Какие три вызова в нем скрыты? Можно ли для начала справиться только с одним из них?

**Доп-вопросы:**

- 01** Какая часть вызова самая сложная? Разделите её на три части: а какая её часть самая сложная? Можно ли справиться только с одной, самой сложной частью?
- 02** Можно ли самые сложные части вызова делегировать? Кому? Как достичь с ним согласия?

## САМУРАЙСКИЙ МЕЧ



**Вызов** Наборы помады Кайли Дженнер (Kylie Cosmetics) в конце 2015-го года разлетелись в интернете буквально в первые пару дней продаж. Изначально схема была простой: союз селебрити и White label производителей косметики. Однако ажиотажный спрос привёл к сбоям в поставках и недовольству клиентов, непродуманное производство и сбыт не успевали за объемами. Бренду требовался свой магазин как точка притяжения. Но у бренда не было ни денег, ни мощностей на запуск, а сама Кайли изначально закладывала в ДНК-бренда только онлайн-продажи.

**Решение** Получалось, что магазины должны быть (того требует рынок) — и не должны быть (нет ресурсов и хочется растить онлайн). Решением стала Pop-up модель бизнеса в партнерстве с Shopify. В торговом центре Wakefield в LA открыли временный магазин всего на уикенд. Успех оказался оглушительным: продали более 25.000 товаров, а некоторые позиции закончились за полдня. Причиной такого спроса были интерес и доверие к селебрити, желание вживую примерить помаду, и мимолетность самого мероприятия.

**Результат** Kylie Cosmetics открыли еще несколько pop-up магазинов в течение курортного сезона 2017 года в Нью-Йорке, Лас-Вегасе, Майами, Чикаго, Атланте и Хьюстоне. На сегодняшний день бренд продолжает использовать онлайн в качестве основного канала продаж, но постепенно наращивает сотрудничество с ритейлерами — Duty Free Americas, Topshop, Macy's и другими крупными игроками. В 2019-ом году Кайли продала свой бизнес за \$600 млн. международной косметической компании Coty Inc.

**Реверс-инжиниринг** Pop-up магазины как бы и существуют, и не существуют. И поэтому практически всегда Pop-up решение оказывается эффективным. Однако, чтобы его увидеть, необходимо познакомиться с формулировкой задачи. Лучший формат задачи в этом случае — т.н. «Противоречие по ТРИЗ», когда вы можете предельно ясно изложить противоречивые требования: например, нужно и быть, и не быть. Гамлет умел ТРИЗ

**БЫТЬ ЛИ НЕ БЫТЬ?  
И ТО, И ТО.**



Скорее всего сложная ситуация еще и туманна. Развейте туман: в проблемной зоне сформулируйте противоречие в духе: должно быть «А» и «не-А». Попробуйте обеспечить и то, и другое; вместо того, чтобы идти на компромисс.


**Ключ-вопрос** Как я могу разделить свою проблемную зону так, чтобы противоположные требования (А и не-А) предъявлялись:

- 01 Не ко всей проблемной зоне, а к разным её частям?
- 02 Не одновременно, а в разных ситуациях?

#### Доп-вопросы:

- 01 Как максимально далеко друг от друга разнести зоны, где действует требование «А» и где «не-А»?
- 02 Как максимально далеко во времени разнести моменты, когда действую А и не А?
- 03 Можно ли сделать всю вашу систему гибкой и разделенной?
- 04 Можно ли сделать вашу систему дискретной: она то такая, то совсем другая?
- 05 Можно ли заменить вашу систему на совсем другую, чтобы требования А и не-А оказались совместимы? Или чтобы А и не-А просто потеряли смысл?

## ПРИНЯТИЕ ЖИЗНИ



**Вызов** На старте пандемии COVID-19 Vyair Medical, производитель респираторных устройств, столкнулся с экстраординарным спросом на аппараты ИВЛ. Нужно было нарастить производство в 12 раз за несколько недель: требовалось производить в сто раз больше аппаратов в день от текущего уровня. Оптимизация производства, аренда брошенного завода и инвестиции дали рост примерно «икс 5»: огромный скачок для «мирного времени», но недостаточный для эпохи пандемии. Узким горлышком были — как часто бывает — люди: нужно было буквально мультиплицировать себя, мгновенно нанять около 1000 квалифицированных спецов.

**Решение** Решением стал союз непохожих: нанять в медицинскую компанию команду из... аэрокосмической отрасли, Spirit AeroSystems. И это верный шаг: в космической индустрии тоже сложная операционка, такие же высочайшие производственные стандарты, топовые «технари» и та же культура принятия вызова. А кроме того «космонавты» скучали в ковидных отпусках и жаждали вернуться к работе.

**Результат** Новый производственный объект, совместное обучение и пересмотр цепочек поставок позволил союзу компаний стремительно нарастить мощности и выйти на рекордный уровень производства аппаратов ИВЛ. Когда-то годовую потребность здесь теперь производили каждые три дня.

**Реверс-инжиниринг** Бывает, что ресурс с идеальными характеристиками объективно недоступен. Ментальная инерция ограничивает нас в поиске и принятии ресурса со *смещенными* характеристиками: чтобы вторичные признаки совпадали, а первичные «как бы нет». Проявите отвагу и откажитесь от главных требований, сосредоточьтесь на вторичных выигрышах. Например: пусть ключевой (в нашем случае — медицинской) экспертизы у партнерской команды нет. Ничего, научим, подменим собой. Зато все вторичные важные нам характеристики налицо.

## КОСМОНАВТЫ В МЕДИЦИНЕ





Прямолинейное дублирование ресурсов — путь к избытку, а значит к сжиганию денег. Ищите способ избежать прямого дублирования ресурсов. Добавляйте ассиметричные, измененные, отличающиеся ресурсы.


**Ключ-вопрос** Какой другой, новый, нестандартный ресурс я могу получить, покупая стандартный?

#### Доп-вопросы:

- 01 Почему не хватает ресурсов?  
Если возросла нагрузка, то возросли ли доходы?
- 02 Возникло бутылочное горлышко?  
Оставьте в «горлышке» только высоко маржинальную деятельность.

- 03 Возникло бутылочное горлышко? Есть ли ресурс внутри? Можно ли обеспечить бесперебойную подачу имеющихся ресурсов? Изменить приоритеты?
- 04 Можно ли уменьшить объём задач без ущерба для системы в целом? Может ли узкое место работать дольше?
- 05 Ресурсов не хватает только эпизодически? Значит нужен «рор-ур» ресурс.
- 06 Предскажем период/момент дефицита? Значит, здесь нужно системное, но временное решение.
- 07 Если где-то работы слишком много — сократите где-то мощность, а не наращивайте здесь.

## СОЮЗ НЕПОХОЖИХ



**Вызов** 21 век на рынке игрушек — эпоха постоянной смены трендов и быстротечной моды. Лошадка My Little Pony, созданная в 80-х, к 2010-му году пережила уже три «клинических смерти» (перезапуска), но все еще не успевала за трендами и теряла рынок. Продажи падали в пол.

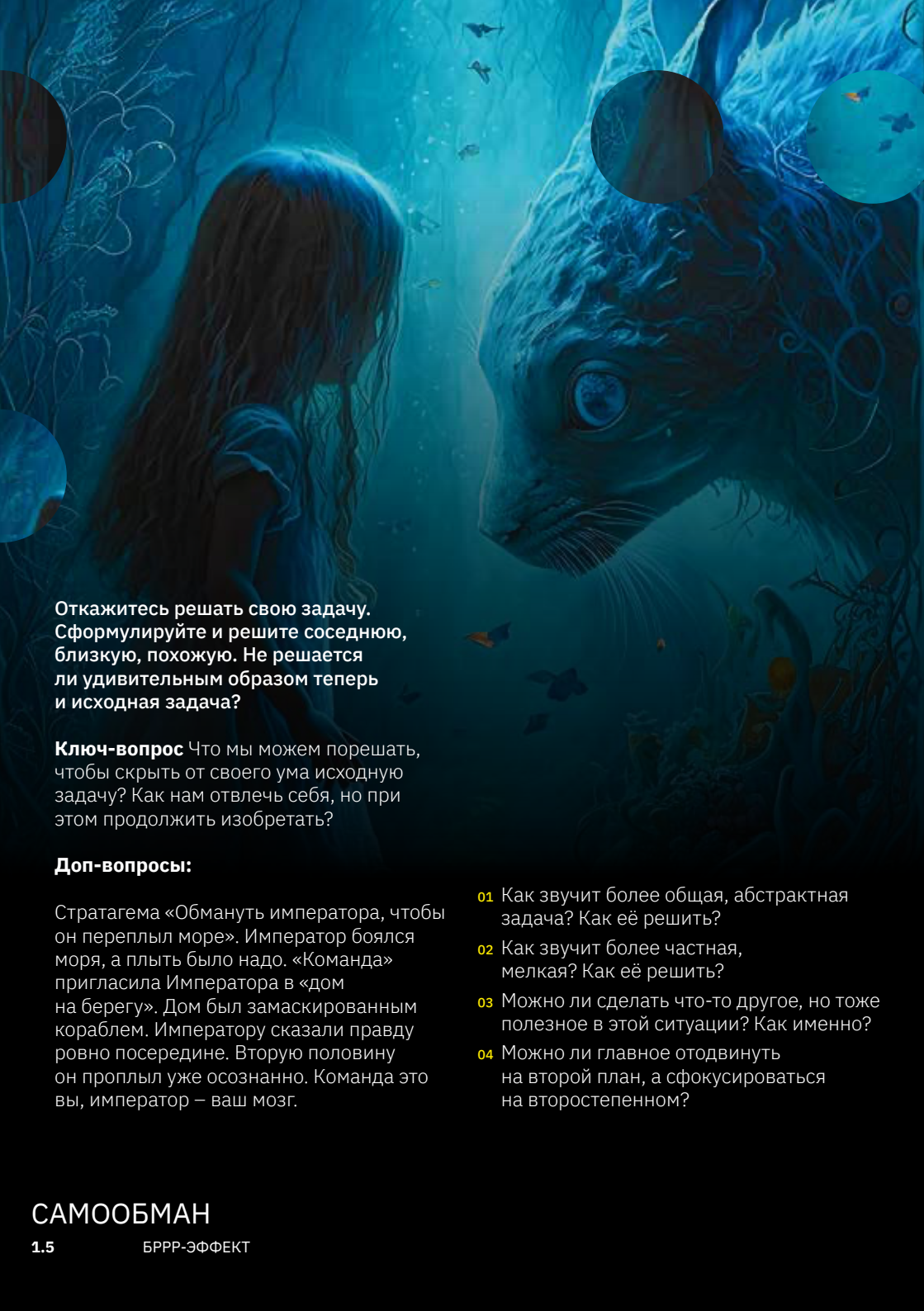
**Решение** Hasbro радикально переосмыслили продукт и точки контакта с потребителями, сделав повествование кроссмедийным. В центр экосистемы встал не основной продукт, а мультсериал «My Little Pony: Friendship Is Magic». Продвигать начали новую ценность: дружбу Сумеречной Искорки, дракона Спайка и других пяти пони. Изменили источник идей: важную роль начали играть фанаты. Продюсер Лорен Фауст лично сидел на Reddit и 4chan, общался с аудиторией. Вместо концентрации на главном персонаже постоянно запускали лимитированные релизы других персонажей; организовывали конвенты; вводили сюжетные повороты и новых героев.

**Результат** Смена фокуса позволила не только привлечь новую аудиторию (родителей), но и поймать несколько совершенно неожиданных трендов и даже превзойти былую славу бренда. Hasbro «попали» в потребительскую ностальгию

родителей, выросших с оригинальными игрушками в 80-е, а также в «отложенное взросление» кидалтов. К 2014-ому году бренд достиг \$1 млрд в розничных продажах. My Little Pony превратилась в целую медиаимперию с оригинальным мультфильмом, несколькими фильмами и спин-оффами. Вокруг франшизы сложился фандом «Bronies» («брони» = Bro + Pony) среди совершенно неожиданной аудитории — молодых мужчин, которые искренне оценили шоу за темы дружбы, принятия и доброты.

**Реверс-инжиниринг** Падающие продажи вынуждают нас «включить голову». Однако зачастую без смены фокуса задачу решить невозможно. Смена фокуса = это переформулирование задачи: вместо «как нам продвигать игрушку» — «как нам продвигать мультик». Вместо «как захватить детей» — «как вернуть повзрослевших»? Подменяя задачу, мы находим неожиданное решение, которое позже позволяет решить и исходную задачу тоже.

## ДЕФИБРИЛЯТОР ДЛЯ МАЛЕНЬКОЙ ПОНИ



Откажитесь решать свою задачу. Сформулируйте и решите соседнюю, близкую, похожую. Не решается ли удивительным образом теперь и исходная задача?

**Ключ-вопрос** Что мы можем порешать, чтобы скрыть от своего ума исходную задачу? Как нам отвлечь себя, но при этом продолжить изобретать?

#### Доп-вопросы:

Стратегема «Обмануть императора, чтобы он переплыл море». Император боялся моря, а плыть было надо. «Команда» пригласила Императора в «дом на берегу». Дом был замаскированным кораблем. Императору сказали правду ровно посередине. Вторую половину он проплыл уже осознанно. Команда это вы, император – ваш мозг.

- 01 Как звучит более общая, абстрактная задача? Как её решить?
- 02 Как звучит более частная, мелкая? Как её решить?
- 03 Можно ли сделать что-то другое, но тоже полезное в этой ситуации? Как именно?
- 04 Можно ли главное отодвинуть на второй план, а сфокусироваться на второстепенном?

## САМООБМАН





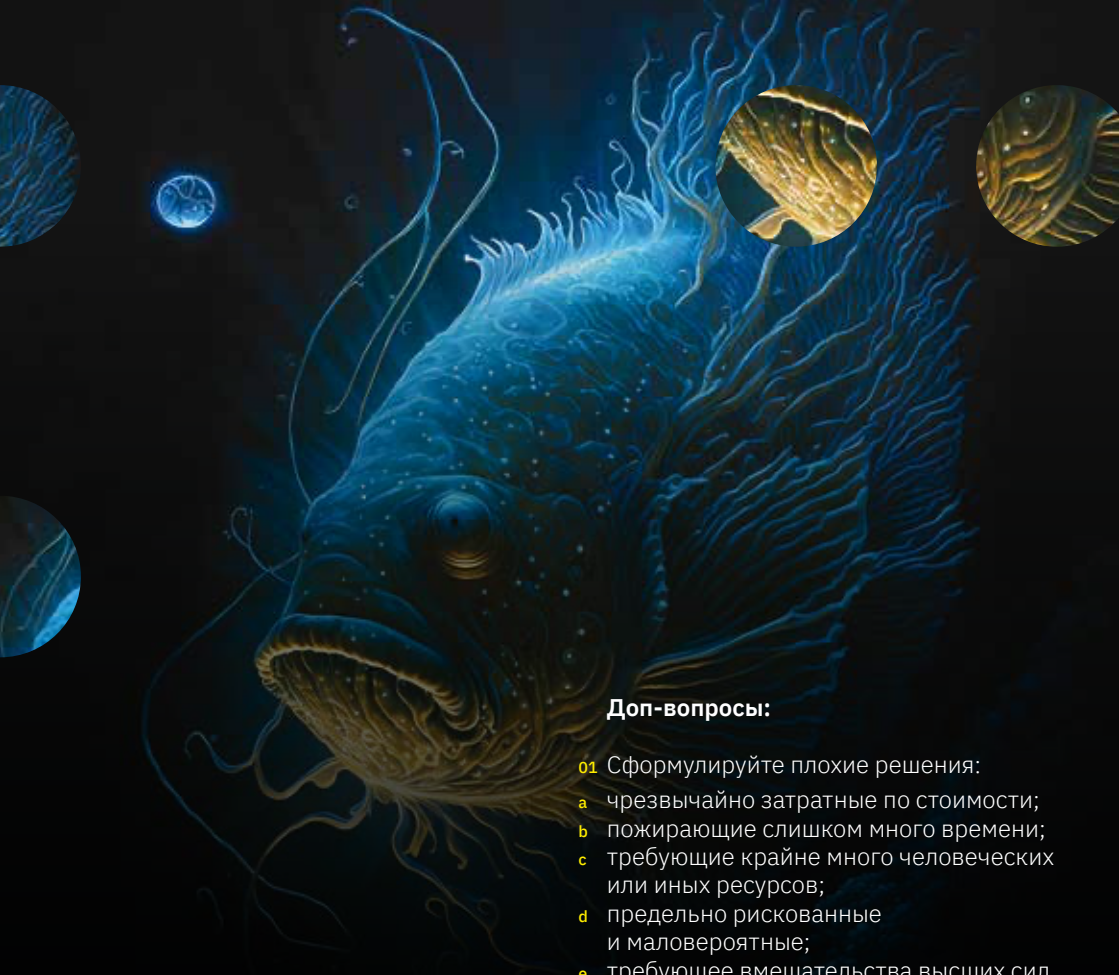
**Ситуация** Все в курсе, что в середине 90-х Apple боролась за выживание. Продуктологи и маркетологи лихорадочно искали новые ниши и продукты, запускали новые линейки, изучали рынок, ставили эксперименты. Они все делали правильно, но рыночная доля неуклонно снижалась вместе с капитализацией.

**Решение** 1997 год. Стив Джобс вернулся в Apple и принял очевидно «худшее» решение из возможных: из (и без того слабой) линейки убрал 90% продуктов. Вместо размытой линейки продукции он решил сосредоточиться на нескольких ключевых, идеально выполненных продуктах. Силой этого решения было возвращение Apple к своим корням: инновациям и простоте.

**Результат** Он всем известен. Резкий поворот к идеальному исполнению и простоте позволил компании сосредоточить ресурсы и инновации на нескольких выдающихся продуктах. В результате мы получили iMac, iPod, iPhone и iPad. Эти инновации не только возродили интерес к бренду, но и резко подняли рыночную капитализацию Apple.

**Реверс-инжиниринг** Способность озвучивать «плохие» идеи — это важно, но это половина дела. Вторая половина — мысленно проследить за последствиями «плохой» идеи и увидеть её хорошие следствия. Просто сократить линейку в 10 раз — плохая идея. Сократить линейку и десятикратно улучшить качество оставшегося — а вот это уже сильная бизнес-стратегия. Гибкое мышление — это ваша способность не убивать откровенно плохую идею, а додумать её до конца.

## ОЧЕНЬ, ОЧЕНЬ ИЗВЕСТНЫЙ КЕЙС



### Доп-вопросы:

- 01 Сформулируйте плохие решения:
  - a чрезвычайно затратные по стоимости;
  - b пожирающие слишком много времени;
  - c требующие крайне много человеческих или иных ресурсов;
  - d предельно рискованные и маловероятные;
  - e требующее вмешательства высших сил («бога из машины»);
  - f решающие не всю задачу, а лишь её малую часть;
  - g ставящие под удар вашу систему.
- 02 Напротив самых плохих решений напишите противоположное, строго обратное.
- 03 Додумайте их: что вам даёт каждое из них?
- 04 Как максимизировать маячащие вдалеке выгоды?

**Найдите три худших решения: глупое, опасное, дорогое. Додумайте их до конца: какие выгоды они несут? Сформулируйте противоположные решения. Додумайте до конца их тоже.**

**Ключ-вопрос** Какое решение очевидно самое глупое? Какое самое дорогое? Какое самое опасное? Что мне даёт каждое из них? Есть ли там выгода?



**Вызов** Датская супружеская пара ювелиров Пер и Винни Эневолдсен открыли собственный небольшой магазин в 1979-ом году. Бизнес рос медленно, надежда была только на чудо.

**Решение** Решение нашлось в области моды и мифов. На рубеже веков популярность обрел стиль Бохо, а в украшениях появилась мода на браслеты-подвески. Эневолдсены схватились за тренд, но добавили ему глубины и философии (греческой): согласно мифам, когда Пандора открыла подаренный ей ящик, все содержавшиеся в нём несчастья разлетелись по земле. Внутри осталась только надежда. Надежда стала вдохновением для браслетов с шармами, а героиня мифа дала название бренду: Pandora. Теперь каждая обладательница браслета могла сама собирать и нанизывать разнообразные бусины-шармы, связанные с особыми воспоминаниями и эмоциями. Это делало каждое украшение индивидуальным и искренним, подчеркивая характер и особый жизненный путь владелицы.

**Результат** Мифология Дара и Надежды, легшая в основу бренда, вывела Pandora в высшую ювелирную лигу. В 2010-ом компания вышла на IPO. В мире каждую секунду продается более одного украшения Pandora. Сейчас Pandora — третья ювелирная компания в мире с выручкой в \$3,83 млрд за 2022 год.

**Реверс-инжиниринг** Владельцы бренда ухватились за существующий миф, использовали архетипическую сказочную историю, выстроив на архетипах всю концепцию бренда. Но можно быть еще более гибкими: столкнувшись с трудностями, можно переписать бизнес-ситуацию как сказку, найти в сказочном мире волшебных выход из ситуации, а затем... перепродумать его обратно в реализуемое решение в реальном мире. Используя магическое мышление, мы расслабляем неокортекс и новые идеи проникают в наше сознание из глубин рассудка.

ЭТО ВСЁ СКАЗКИ...



Наши ассоциации глубже, чем нам кажется. А мозгу, порой, необходимо лишь расслабиться, чтобы увидеть решение.

Представьте свою ситуацию или вызов как сказку. Найдите сказочное решение. Осознайте, что ему соответствует в реальной ситуации. Действуйте.

**Ключ-вопрос** Как волшебный герой справился бы с нашим вызовом в сказке?

#### Доп-вопросы:

- 01 В каком сюжете уместен вызов, похожий на наш?
- 02 Что предпринял бы герой?
- 03 Какие три препятствия стали бы на его пути?
- 04 Как бы он справился с каждым?
- 05 Каким реальным действиям в нашей реальной ситуации соответствуют действия героя в сказке?



**Вызов** В начале 2000-х интернет — каким мы его знаем — только начинал своё развитие. «Достоверная» информация и «открытая» информация редко стояли в одном предложении. Лидерами бесплатного доступа к информации стали GNE и Nupedia. Однако первая страдала от бюрократии, а во второй процесс рецензирования статей занимал 7 этапов. Оба проекта строились «своими силами», на революционной идее, но были слишком неповоротливыми.

**Решение** Джимми Уэйлс и Ларри Сэнгер нашли источник ресурсов и скорости... у самих интернет-читателей. «Википедия» с первых дней существования открыла доступ к написанию и редактированию контента самими пользователями. Это наделило проект ключевыми чертами — политикой непредвзятости и системой вики-редактирования. Они гарантировали возможность редактирования членам сообщества «википедистов», сохраняли историю правок и версий, а также позволяли исправлять неточности в режиме реального времени.

**Результат** Благодаря этому энциклопедия получила возможности быстрого роста: если Нупедия за первый год существования выпустила 21 статью, то Википедия — 200 всего за первый месяц, а за год уже 18000. Как пишет о себе сама Википедия, по состоянию на июль 2023 года издания в совокупности насчитывают более 61 миллиона статей на 300+ языках. Активными редакторами числятся почти 300 тысяч человек, а сайт привлекает около 2 миллиардов уникальных посещений устройств в месяц и более 15 миллионов изменений в месяц (около 5,8 изменений в секунду). Такой объем в рамках модерации абсолютно невозможен. Открыв пользователям доступ к написанию и редактированию статей, Википедия не просто открыла путь к экспоненциальному росту, но буквально заложила основы прозрачности и доступности знаний в интернет-культуре

**Реверс-инжиниринг** Меньше быть контрол-фриком. Больше работы отдавать другим. Разгружать себя. Искать любую возможность раздать не только ответственность (это мы умеем), но и работу.

ПУСТЬ ДРУГИЕ  
РАБОТАЮТ





**Разгрузите себя. Возложите свою работу на всех, кроме себя. Для этого вам нужно**

- 01 Снять корону лучшего исполнителя
- 02 Придумать выгодные сделки, чтобы другие забрали у вас вашу работу

**Ключ-вопрос** Кто и на каких условиях забрал бы у меня часть моей работы? Что мне мешает её отдать? Как преодолеть это препятствие? (аналогичные вопросы можно задать про команду)

### **Доп-вопросы:**

- 01 **Самообслуживание:** что можно возложить на клиентов? Всё — не удаётся. Терпеливо раздробите сложную работу на микро-шаги и всё что можно передайте клиентам
- 02 **Самобранка:** может ли объект деятельности сам произвести над собой часть работы?
- 03 **Самоуправление:** как дать больше прав подсистемам?
- 04 **Индустриализация:** как отдать работу на уровень индустрии: в ассоциации, клубы, объединения?
- 05 **Партнерство:** как передать часть работы партнерам и конкурентам?
- 06 Какую часть работы я делаю на самом деле для себя самого? Я точно хочу продолжать?



**Вызов** В 1968-ом году Спенсер Сильвер работал над созданием сверхсильного клея для авиационной промышленности. Но из-за ошибки в формуле клей вышел слабым, но многоразовым. Его работодатель, компания 3М, не увидела потенциала в открытии и не стала вкладываться в дальнейшую разработку. Сильвер потратил целых пять лет на поиски применения своему клею.

**Решение** Вмешался случай. Коллега Сильвера, Арт Фрай, пел в церковном хоре и регулярно терял записи гимнов в церковном песеннике. Ему попался под руку клей приятеля, и возникла идея использовать клей не в промышленности, а в быту, на бумаге: приклеивать и удалять тексты. Так в мире появились Press-and-Peel, прародитель знаменитых стикеров Post-It.

**Результат** Стикерам потребовалось еще несколько лет, чтобы обрести рыночный успех. Лишь в 78-ом году после рассылки бесплатных образцов компания получила 90% повторных заказов и осознала потенциал продукта. 3М быстро наладили производство. Продукт стал неотъемлемой частью офисной культуры, образовательных и профессиональных мероприятий. Стикеры помогли структурировать то, как мы организуем мысли, переключаясь в интерфейс компьютера, а в 1999 г. журнал Fortune включил её в список важнейших изобретений XX века.

**Реверс-инжиниринг** Практически ничто не «хорошо» и не «плохо» само по себе, вне контекста. Это значит, что «плохой» продукт, «слабая» идея, даже «проблема» сама по себе может переехать из одного контекста в другой и сменить свой знак на «+». Важно помнить, что мы всегда имеем дело с системой «элемент-среда», а не только с элементом. И если с элементом ничего нельзя сделать, то, вероятно, что-то можно сделать со средой?

## ИЗ АВИАПРОМА — В ШКОЛУ



Не меняйте то, что делаете; меняйте то, где. Изменение контекста изменит и систему. Отправьте свою проблемную зону в путешествие: измените внешнюю среду, в которой существует система. Путешествие — это новые решения, ценности, процессы...

**Ключ-вопрос** Куда я могу переместить свою проблемную зону (систему) так, чтобы в новом месте (среде) существующие трудности сократились или исчезли?

#### Доп-вопросы:

- 01 Можем ли мы переподчинить проблемную зону? Как это поможет?
- 02 Можем ли сменить надсистему: рынок, отрасль, целевую, клиента, регион?
- 03 Как произвести в надсистеме настолько мощное изменение, чтобы проблемная система оказалась на грани жизни и смерти?
- 04 Как шаг за шагом проводить минимальные и недорогие надсистемные изменения?
- 05 Как сократить ресурсы для проблемной зоны?
- 06 Как создать путаницу на рынке, чтобы проблемная система вынуждена была меняться?
- 07 Как поменять партнеров?





**Вызов** В начале 2000-х электромобили оставались предметом фантазий инженеров и экоактивистов, а уж рынок электромобилей представлялся просто невозможным. Для развития отрасли требовались огромные ресурсы не только на сборку, но и на обслуживание и работу нового транспорта. И кто будет за всё это платить?

**Решение** С самого начала Tesla развивалась по стратегии «TOP-DOWN»: ставка была сделана на производство дорогих автомобилей небольшими партиями для нечувствительных к цене покупателей. Скажем прямо: поначалу никто вообще не думал о снижении отпускной цены. При этом прибыль направлялась на НИОКР, что позволило компании постепенно снижать стоимость аккумуляторов и начать предлагать более дешёвые автомобили значительно более широкой аудитории.

**Результат** Снижение цены за 18 лет составило 70%. Если первый автомобиль — Tesla Roadster — был произведен небольшим тиражом (менее 2500 экземпляров) и стоил

более \$100 тыс., то последняя Tesla Model Y к 2022-му году стала самой популярной моделью электрокаров с долей рынка в 18% и общими продажами в 1,3 млн экземпляров по всему миру. Model Y стоит \$30 тыс., что в три раза дешевле Tesla Roadster.

**Реверс-инжиниринг** «Это слишком дорого» — крайне популярный довод в бизнес-структурах, оправдывающий отказ от инноваций. Но именно его преодоление позволяет совершать рывки в развитии. Имеет смысл просчитать стоимость идеальной системы: какие ресурсы нам нужны, чтобы создать нечто новое и прорывное? Ужаснуться. И начать методично сокращать издержки, доводя стоимость новой системы до разумных пределов.

**ВЗЯТЬ КАЛЬКУЛЯТОР. УЖАСНУТЬСЯ.  
ОТЛОЖИТЬ. ПОДЫШАТЬ. И СНОВА НАЧАТЬ  
СЧИТАТЬ.**




**Спроектируйте для решения своей задачи идеальную (и увы дорогую) систему. Но она должна справляться идеально! А потом постепенно удешевляйте её деятельность, пока стоимость не станет приемлемой.**

**Ключ-вопрос** Как должна быть (опишите в деталях!) устроена система, которая решит нашу сложную задачу? И как сделать эту систему дешевле?

#### **Доп-вопросы:**

- 01 Опишите задачу: что должно делаться.
- 02 Опишите систему (люди/ИТ/процедуры/ресурсы и пр.), которая справится с задачей идеально, без компромиссов. Быстро, дорого, гарантия.
- 03 Её цена зашкаливает? Оптимизируйте. Можете ли вы:
  - a Не создавать, а арендовать?
  - b Использовать изредка, не постоянно?
  - c Собрать из грязи и палок?
  - d Создать -> использовать -> продать?
  - e Использовать дешёвые запчасти?
  - f Создать её не здесь и сейчас, а позже и не здесь?
  - g Использовать всего один раз, разобрать и продать по частям?
  - h Сдать в аренду, отбить затраты?



**Вызов** История не сохранила ситуаций, когда бизнес-изобретение произошло от «случайного слова». Однако доподлинно известно, что «Морфологический ящик» - один из самых популярных инструментов мозгового штурма XX века. Поэтому потенциально мы можем приписать «случайным» словам и вбросам большой процент инноваций.

**Решение** Историки изобретательства часто указывают, что самые прорывные идеи являются синтезом элементов максимально далеких друг от друга. Однако так выглядит только со стороны. В обычном пространстве понятия «зрительный зал» и «сжатие данных» не находятся рядом. Но в умственном пространстве изобретателя-программиста они могут оказаться рядом и привести к инновации (как показано в сериале «Силиконовая долина»). Понятия «отель» и «автобус», напротив, живут как бы в одном «пространстве» путешествий, но представить себе отель в постоянно перемещающемся автобусе смогли только изобретатели “Exploranter Hotel”.

**Результат** Морфологический ящик, игры словами, случайные комбинации смыслов — всё это прекрасно работает на инноватора. Главное — додумывать появляющиеся сырые идеи, не бросать их на полпути.

**Реверс-инжиниринг** Закончим эту нетипичную страницу цитатой из Станислава Лема: «Придумать что-то новое очень просто. Придумайте новое слово, а потом поразмышляйте, что оно могло бы означать»

## МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ ЯЩИК ДЛЯ БИЗНЕСА



### Доп-вопросы:

Это метод «фокальных объектов»: перенесение признаков случайных объектов на совершенствуемый объект

- 01 Напишите случайные слова (кот, лестница, береза, любовь, спешка...)
- 02 Перенесите на проблему или на проблемную зону свойства этих предметов и явлений:
  - a Как бы решил задачу... кот? Как решить задачу с помощью... лестницы? А берёзы? Что, если добавить спешку как требование к процессу? Что если выполнять работу с любовью?
  - b Используйте не только сами слова, но и связанные с ними свойства: пятнистость, шерсть...
- 03 Как доработать интуитивно лучшие идеи? Как перейти к конкретным решениям? «Разбитое» — это... «разбитое на секции»? «Сладкая жизнь» — экстра-бонус?..

**Решить сложную задачу = сойти с паттернов. Сойти с паттернов = направить мышление в странную сторону. Воспользуйтесь для этого случайными словами. Взорвите паттерны.**

**Ключ-вопрос** Как решить задачу с помощью... {случайное слово 1}? Или с помощью {случайное слово 2}? Или с помощью {случайное слово 3}?



**Вызов** В 2002 году минивэн Toyota Sienna был снят с продажи: спрос падал, автомобиль получал невысокие оценки. Тойоте минивэн был нужен позарез, но как исправить ситуацию и сохранить Sienna, было совершенно непонятно.

**Решение** Главный инженер Южи Ёкой начал действовать как молодой сотрудник: им предписывалось часами неподвижно стоять на заводе и следить за работой производственных линий. Южи радикально следовал ключевому принципу компании «генчи генбуцу», буквально означающему «иди и смотри». Потом он пошел ещё дальше. Точнее поехал: Южи Ёкой вошёл в роль отца многодетного семейства и как водитель и отец проехал на Sienna 85.000 километров по Америке, записывая детально свои впечатления. Так, он выяснил, что машина нуждается в более просторном салоне, нужны более удобные кресла, а многолюдные улицы требуют меньшего радиуса разворота. Эти и другие находки легли в основу перевыпуска автомобиля.

**Результат** Обновленная Sienna стала больше во всех измерениях, получила больше кресел во втором и третьем ряду, улучшила маневренность. Модель полюбилась покупателям на японском и на корейском рынке, получив еще перезапуски в 2010-ом, а затем и в 2018-ом.

**Реверс-инжиниринг** Смена ролей это смена точки обзора. Чем больше точек обзора на проблемы вы можете себе позволить — тем глубже будет ваше понимание — и тем больше сильных идей у вас в итоге появится



Поменяйте роли в системе, которую улучшаете. Пусть продавцы покупают, клиенты придумывают, директора работают руками. Как на карнавале!

**Ключ-вопрос** Что может пойти по-новому, если мы поменяем ролями ... и ...?

#### Доп-вопросы:

- 01 Кого с кем можно поменять ролями, чтобы это было радикально?
- 02 Как по-новому начнет выполняться деятельность?
- 03 Какие новые капиталы принесет новый исполнитель с собой?
- 04 Как его вознаградить за смену роли?
- 05 Кто должен с ним взаимодействовать? из какой роли? по каким правилам?
- 06 Как новая роль изменит роли остальных участников?
- 07 Что изменится в системе к лучшему? Какие риски возникнут?
- 08 Какие инвестиции потребуются? Стоит ли игра свеч?





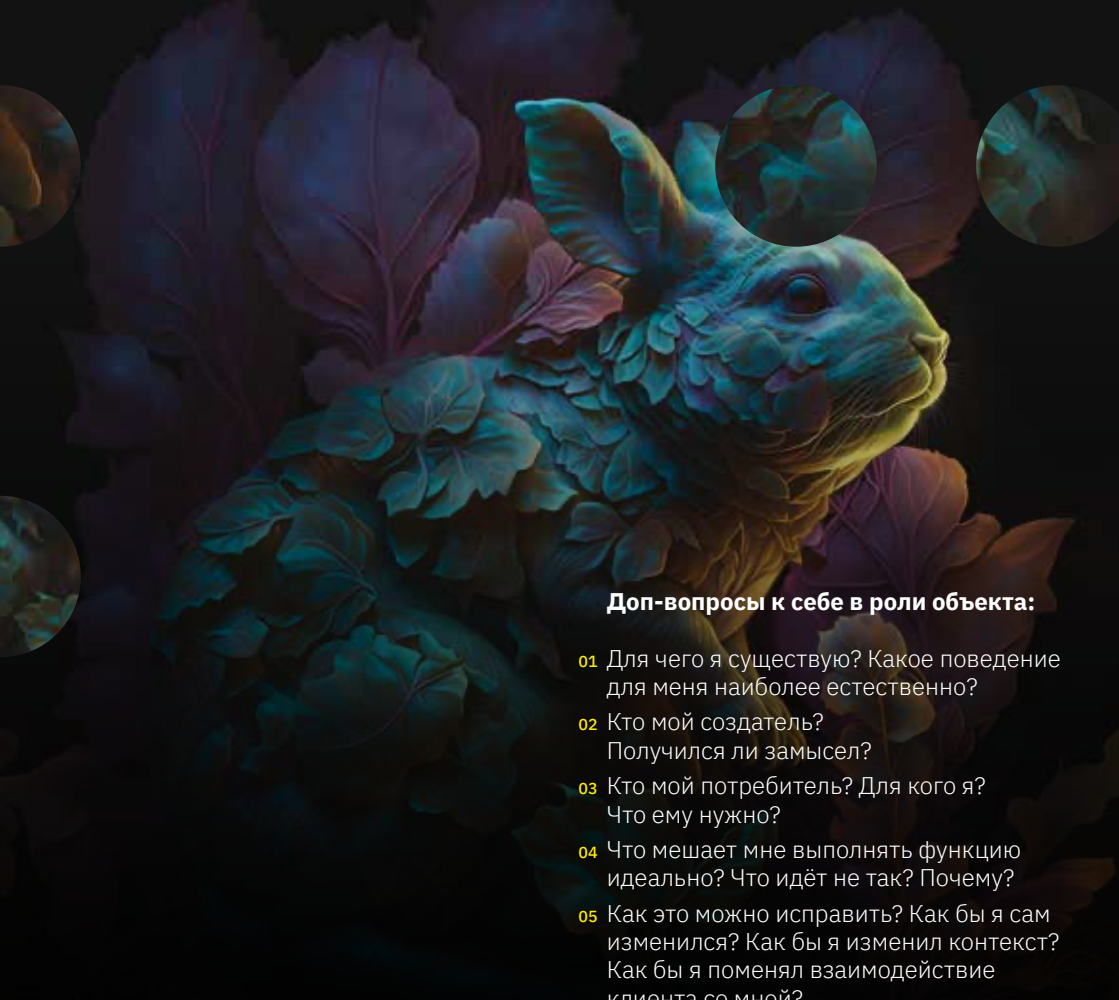
**Вызов** Когда в 2014-ом году UberEATS запускали свою доставку еды, рынок уже был забит. Кроме того, запуск в каждом городе требовал отдельной подготовки. И нужно было каждый раз строить новые партнерства и искать новых контрагентов; учитывать особенности логистики и даже культуры питания. UberEATS пришлось сойти с привычных рельсов.

**Решение** Компания решила сделать ставку на синтез методик дизайн-мышления и глубокой аналитики. Дизайнеры продукта в каком-то смысле становились сами продуктом и отправлялись во все ключевые кварталы города и проживали там персональный опыт.

Этот подход получил название Walkabout: до и после запуска продуктологи UberEats в полях изучают пищевые привычки горожан, культуру питания, транспортную и логистическую инфраструктуры, делают, отслеживают и развозят заказы, берут интервью у партнеров по доставке, работников ресторанов и потребителей. А также они едят, едят и снова едят, чтобы максимально прочувствовать пользовательский опыт и побыть на месте клиента. По возвращении они делятся опытом с командой, которая тем временем проводит множество А-В тестов, а также организывают «чаты у камина» с партнерами сервиса для обсуждения находок.

**Результат** Уже через 3 года, в 2017-ом, сервис UberEATS активно развивался и работал в 80 городах по всему миру. А в 2019-ом сервис занимал практически четверть рынка онлайн-заказов еды. В 2022-ом выручка компании составила \$11 млрд, а сама компания запустила несколько передовых проектов беспилотной и автономной доставки.

**Реверс-инжиниринг** Можно просто проходить путём пользователя — это очень полезно. Но можно больше: проходить путём продукта: посмотреть на весь жизненный цикл продукта... его — продукта — глазами: как тебя производят, как продают, как дистрибутируют и потребляют. Это еще одна, крайне неординарная, точка обзора.



Радикально измените точку обзора. Станьте на время тем, что производите. Станьте своим продуктом, сервисом или процессом. Вы – булочка в вашей пекарне. Вы – рекламный макет. Вы – сложная процедура. Доменная печь. Законопроект. Банковский счет или карта.

**Ключ-вопрос #1** Что поменял бы сам объект в себе? Как бы он улучшил себя или опыт взаимодействия с собой?

#### **Доп-вопросы к себе в роли объекта:**

- 01 Для чего я существую? Какое поведение для меня наиболее естественно?
- 02 Кто мой создатель? Получился ли замысел?
- 03 Кто мой потребитель? Для кого я? Что ему нужно?
- 04 Что мешает мне выполнять функцию идеально? Что идёт не так? Почему?
- 05 Как это можно исправить? Как бы я сам изменился? Как бы я изменил контекст? Как бы я поменял взаимодействие клиента со мной?

**Ключ-вопрос #2** Что означают ответы на Ключ-вопрос #1? Как это внедрить?

#### **Доп-вопросы:**

- 01 В чём принцип решений, которые предложил объект? В чем их суть?
- 02 Реализуемы ли эти идеи? В чём?
- 03 Что конкретно нужно сделать?





**Вызов** Ги Лалиберте с юношеских лет увлекался искусством и грезил о карьере в шоу-бизнесе. Но денег не было, и он подрабатывал то музыкантом, то пожирателем огня. Обычные представления его не привлекали, а в близкой ему индустрии цирка уже давно падал зрительский интерес.

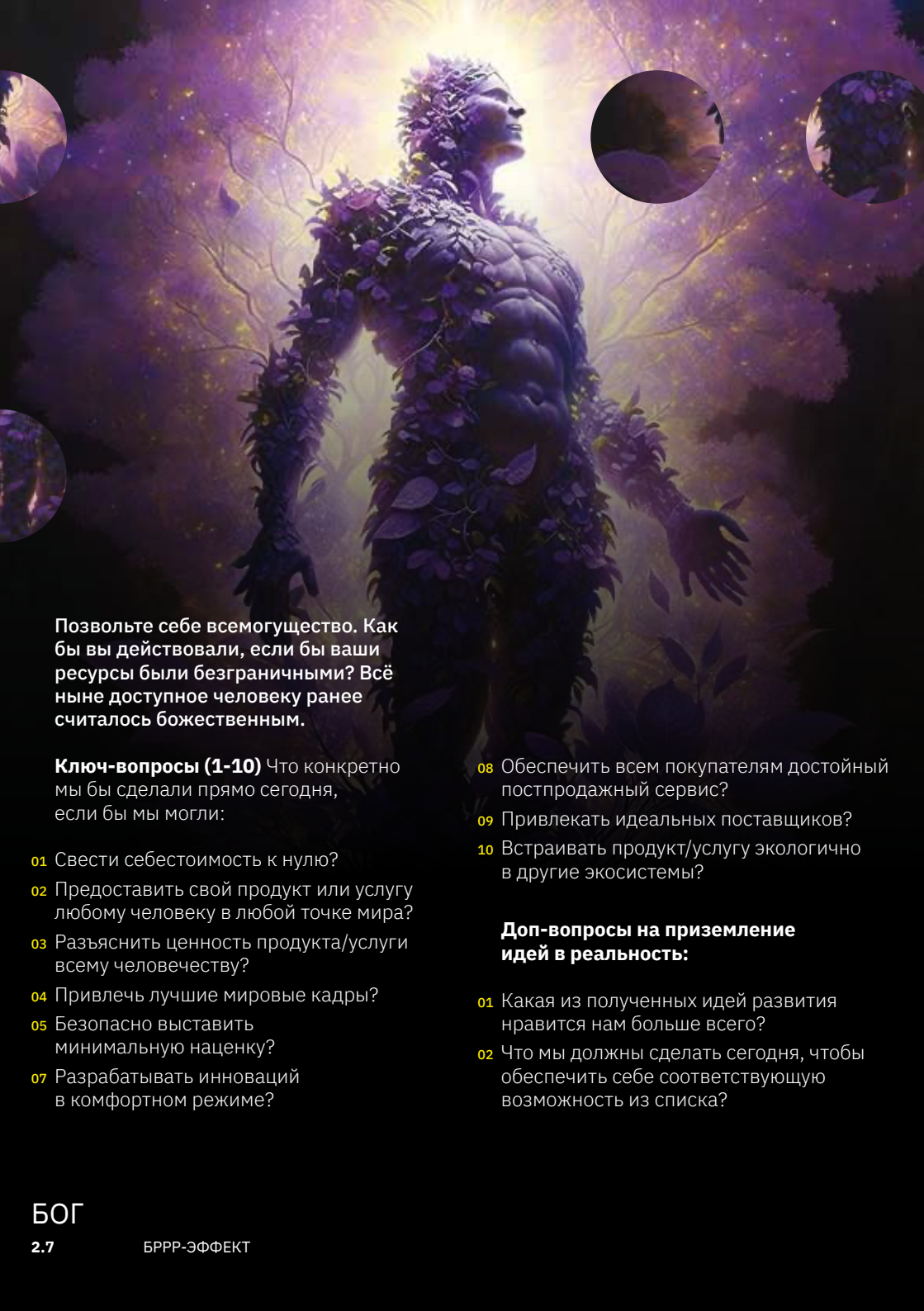
**Решение** Перестать размышлять «из дефицита» и начать «из ресурса». Ги вместе с единомышленником Жилем Сент-Круа решил дерзко переосмыслить цирковое искусство. Первые годы шоу едва сводило концы с концами, и даже грант от Совета Канады по искусству в 1983-ом едва окупился. Однако Le Grand Tour в 84-ом показал зрителям Канады и США новый, современный цирк. А мир узнал о Cirque du Soleil. Ребята действовали так, как будто им все можно, а сами они из будущего. Во главу угла Лалиберте и Сент-Круа поставили

отказ от привычных зрителю номеров с животными и акцент на акробатику и театральный перформанс. Интегрировали разные виды искусства: цирк, театр, музыку, танец и визуальное искусство. Пересмотрели сценический дизайн: все элементы каждого шоу разрабатывались специально, с привлечением выдающихся музыкантов, артистов и художников со всего мира. Внедрили необычные сюжеты, непривычных персонажей, неожиданные сеттинги. Отказались от животных. Сразу все готовили на нескольких языках и адаптировали шоу к каждому рынку.

**Результат** Cirque du Soleil не только показал современный цирк, но задал совершенно новые стандарты в индустрии развлечений, превратив каждое свое шоу в событие. По различным оценкам от 5% до 10% туристов Лас-Вегаса посещают город в том числе ради шоу. Но всего этого могло бы и не случиться.

**Ревёрс-инжиниринг** Суть в том, чтобы поменять вопрос. Вместо того, чтобы спрашивать «как мне сделать нечто без ресурса?» (вопрос тоже правильный, но не единственно верный), спрашивать «где мне взять ресурс на то, чтобы сделать свой максимум?» В этом случае вы даёте чудесам шанс случиться.

**КАК БУДТО БЫ У НАС  
ВСЁ ЕСТЬ**



Позвольте себе всемогущество. Как бы вы действовали, если бы ваши ресурсы были безграничными? Всё ныне доступное человеку ранее считалось божественным.

**Ключ-вопросы (1-10)** Что конкретно мы бы сделали прямо сегодня, если бы мы могли:

- 01 Свести себестоимость к нулю?
- 02 Предоставить свой продукт или услугу любому человеку в любой точке мира?
- 03 Разъяснить ценность продукта/услуги всему человечеству?
- 04 Привлечь лучшие мировые кадры?
- 05 Безопасно выставить минимальную наценку?
- 07 Разрабатывать инноваций в комфортном режиме?

- 08 Обеспечить всем покупателям достойный постпродажный сервис?
- 09 Привлекать идеальных поставщиков?
- 10 Встраивать продукт/услугу экологично в другие экосистемы?

### **Доп-вопросы на приземление идей в реальность:**

- 01 Какая из полученных идей развития нравится нам больше всего?
- 02 Что мы должны сделать сегодня, чтобы обеспечить себе соответствующую возможность из списка?



**Вызов** По окончании университета молодой врач Мария М. начала работу в психиатрической клинике в Риме и приютах для детей с умственными расстройствами. Наблюдая за маленькими пациентами, она заметила, что те собирают хлебные крошки после еды, а затем активно взаимодействуют с ними. Это наблюдение заставило её задуматься о недостаточном количестве стимулов и возможностей для развития ребенка в стерильности и формальности слишком контролирующих все и вся образовательных учреждений.

**Решение** М значит Монтессори. Мария сфокусировалась на разработке стимулирующей среды для детей, в которой они могли бы проводить время самостоятельно и увлеченно, занимаясь своими делами, осваивая новые навыки и достигая выдающихся результатов. Роль педагогов в системе Монтессори сводилась к тому, чтобы создавать безопасную среду, направлять и приходить на помощь в случае необходимости, оставлять детям полную свободу познания мира и себя.

**Результат** Метод Монтессори стал культовым, а школы — фактически крупнейшей франшизой мира: более 25 тысяч Монтессори-школ и садов плюс бесчисленное количество образовательных учреждений, пользующихся этими принципами и методическими материалами. Выпускники Монтессори: основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин, колумбийский писатель и лауреат Нобелевской премии Габриэль Гарсиа Маркес, основатель Amazon Джефф Безос и известная американская певица и автор песен Тейлор Свифт. Метод также лег в основу Вальдорфской системы, игра-ориентированного обучения и принципов домашнего обучения.

**Реверс-инжиниринг** Чрезмерная опека вредит обеим сторонам: у опекающей стороны сжирает ресурсы; у опекаемой убивает инициативность и самостоятельность. Отпускание подсистем на свободу, отказ от контроля, повышения самостоятельности бизнес-единиц — один из мощнейших инструментов развития бизнеса.

ПУСТЬ САМИ ВСЁ  
СДЕЛАЮТ



### Доп-вопросы:

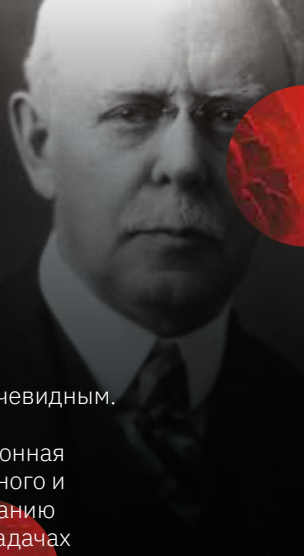
- 01 Как создать условия для самоуправления? Что подсистемы могут делать самостоятельно?
- 02 Как измельчить задачи так, чтобы они решались на низких уровнях?
- 03 Как создать условия, при которых вызов решается на самых нижних этажах?
- 04 Как сделать связи между подсистемами гибкими? Как уменьшить число правил?
- 05 Где можно действовать «по ситуации»?
- 06 Как сделать коллективы из временными, проектными?
- 07 Как сделать постоянную работу — работой под запрос?
- 08 Как превратить постоянную работу в фазовую (то есть иногда не работать)?
- 09 Можно ли обеспечивать топ-качество не везде, а лишь в самых важных местах?
- 10 Как сегментировать клиентов и снижать качество?
- 11 Что мы можем отдать на аутсорс?

**Перестаньте опекать. Уберите контроль. Дайте свободу. Пусть все сами займется своим благополучием. И главное: пусть работы у всех станет меньше. Перестаньте нагружать и перфекционировать!**

**Ключ-вопрос** Какие условия нужно создать, чтобы подсистемы сами решили свои проблемы и вызовы?

## ОТПУСКАНИЕ





**Вызов** В наши дни союз бизнеса и инженеров представляется самоочевидным. А для конца 19-го века это была инновационная и даже провокационная идея. Собрать лучших из инженерного и бизнес-менеджмента в одну компанию и сосредоточить на общих узких задачах — это был вызов.

**Решение** Витавшая в воздухе идея объединения двух миров сфокусировалась в голове Артура Дехона Литтла, 23-х-летнего химика из MIT. С коллегой Роджером Гриффином они основали в 1896-ом промышленную химическую лабораторию на базе университета, а к 1909-му Литтл укрупнил её в фирму и добавил услугу «глубинной аналитики бизнеса». Штат собирали из лучших из лучших. За 20 лет фирма Arthur D. Little (ADL) сделала (только из знаменитого) следующее: вискозу, ацетатное волокно, антидетонационный бензин, стекловолокно. А с 40-х переключилась на применение своих эмпирических методов в маркетинге, финансах и логистике. И все это — параллельно с написанием статей и книг, программами обучения и независимым аудитом для международных организаций. ADL — первая консалтинговая фирма в современном смысле слова. Её высококвалифицированные консультанты воспринимались как «спецназ», который подключается для решения самых сложных задач и решает их.

**Результат** ADL буквально изобрела управленческий консалтинг как отрасль бизнеса, вдохновила Джеймса МакКинзи, воспитала Брюса Хендерсона (основателя BCG). В совокупности «Большая тройка» (McKinsey, BCG, Bain & Company) за 2022-ой год заработали более \$35 млрд.

**Реверс-инжиниринг** Прорыв осуществляется через сосредоточение в одной точке лучших ресурсов: людей, денег, связей, приоритетов. Но главное — фокусировка. Фокус команды должен стоять на одной главной задаче, например: создавать и дистрибутировать инженерные решения, которые сразу станут промышленными хитами.

## ЛУЧШИЕ ЛЮДИ ДВУХ ИНДУСТРИЙ



**«Элитными войсками» можно назвать все ваши лучшие ресурсы: лучших экспертов, трудяг, гениальных менеджеров. А также: фокус внимания, время, власть, данные и даже деньги. Элитные войска можно направить в двух направлениях:**

**Ключ-вопрос #1** Где находится бутылочное горлышко в наших бизнес-процессах? Как самые лучшие наши ресурсы могут его расшить?

**Ключ-вопрос #2** Что должно быть нами изменено в бизнес-процессах, чтобы бизнес в целом сделал максимальный рывок? Как самые лучшие наши ресурсы могут обеспечить этот рывок?

#### **Доп-вопросы:**

- 01** Как мы расширим бутылочное горлышко или обеспечим рывок, если:
  - a** выделим неограниченное финансирование;
  - b** дадим экстраординарное внимание со стороны руководства;
  - c** переподчиним остальные части бизнеса;
  - d** переведём туда самых талантливых сотрудников;
  - e** привлечём туда все доступные нам внешние связи (экспертов, партнёров);
  - f** предоставим неограниченное время на работу;
  - g** все решения будем принимать с первоочередным учётом запросов элитных войск?



**Вызов** Уже в 1960-х годах на кондитерском рынке было недостаточно «просто создавать сладости» для детей. Нужно было давать клиентом больше. Итальянская кондитерская компания Ferrero искала способ привлечь детей не только вкусом, но и ощущением праздника и особенными эмоциями.

**Решение** В 1968 году основатель компании Микель Ферреро подсмотрел идею в итальянской пасхальной традиции. На Пасху дети часто получали шоколадное яйцо с небольшой фигуркой внутри (чему крайне радовались). При этом формочки для отливки яиц простаивали без дела весь остаток года, а сами яйца были нестабильны по своей форме. Соратник основателя Уильям Салис улучшил рецептуру (добавил в шоколадные яйца молоко и тем самым улучшил имидж продукта в глазах родителей). Он же «спрятал» игрушку в желтый контейнер (чтобы дети до последнего момента не знали, что же их ожидает). А сам Ферреро масштабировал продукт до круглогодичного потребления.

**Результат** За 50 лет с момента запуска компания продала 30 миллиардов яиц — «Киндер-сюрпризов». Ежегодно компания выпускает более 100 новых игрушек, а самая большая частная коллекция насчитывает почти 8500 экземпляров. Это все обеспечивает гигантские прибыли от продажи «простого» шоколадного яйца, вдохновлённого старой итальянской традицией.

**Реверс-инжиниринг** Здесь мы имеем дело с двумя креативными стратегиями. Первая — это перенос идеи из одной «индустрии» (Пасхальные подарки) в другую (лакомства). История бизнеса и изобретательства полна “переносами”: приемные отделения больниц переизобретены по принципу питстопа, инженер Кройлер поднял затонувшее судно по примеру Дональда Дака, а липучки на кроссовках подсмотрены у репейника.

Вторая — превращение эпизодического действия (подарок раз в год) в постоянное (продажа круглый год); этот прием сегодня разработан и активно используется в ТРИЗ.

**ТЕ ЖЕ ЯЙЦА, ТОЛЬКО  
КРУГЛОГОДИЧНО**



**Где-то во вселенной наши проблемы — не проблемы. Найдите, где именно. Забудьте об отличающихся деталях, изучите и украдите принцип. Перенесите его на свою систему.**

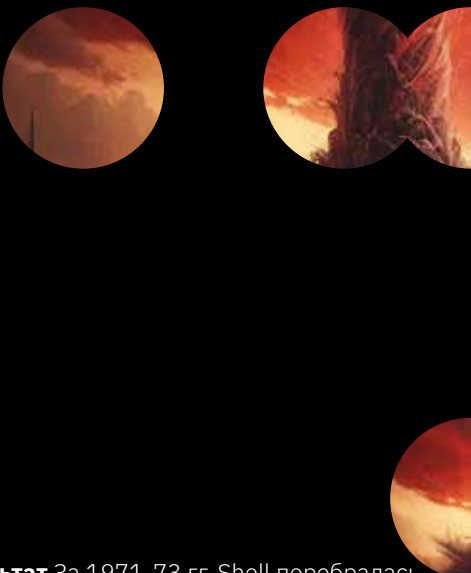
**Ключ-вопрос** В какой совсем другой области этого мира наша проблема решена? Как мы можем использовать общий принцип того решения — здесь у себя?

#### **Доп-вопросы, последовательно:**

Уберите из своей задачи все детали. Сведите её к принципам: кто-то что делает как-то с чем-то и получается плохо.

- 01** Где еще такое бывает? Где-то во Вселенной задача уже решена? Решение может быть таким странным и не похожим на искомое, что признать его «своим» почти невозможно.
- 02** Нашли? Как там решена задача? Как там избегают негативных последствий?
- 03** Как мы можем перенести принцип решения на свою ситуацию?





**Вызов** В 1970-х годах мировой рынок нефти и газа столкнулся с хаосом: изменениями в геополитических условиях, колебаниями цен на нефть и доллара, ростом экономики развивающихся стран и осмыслением долгосрочных экологических вызовов. Топ-менеджмент стремился снизить хаос и увеличить предсказуемость; в большинстве крупных компаний выстраивали политику и процессы, основываясь всего на двух предположениях: нефти много, а цены останутся низкими.

**Решение** Более правильной стратегией было принять новую реальность и пустить хаос в свои прогнозы. Первой это сделала Shell: помимо финансового прогнозирования с использованием моделей, там тотально внедрили сценарное прогнозирование. Само по себе это не было новшеством, однако Shell реально встраивала самые немыслимые и странные сценарии в орг-процессы, в стратегии, в инновации, в управление рисками, связи с общественностью и в развитие лидерства. Будущее не будет похоже на настоящее, значит и бизнес-процессы будущего будут совсем другими. Эта мысль позволила руководству учитывать маловероятные или незаметные события и реагировать на них.

**Результат** За 1971-73 гг. Shell перебралась с восьмого места на второе. «Допуск» хаоса в бизнес-процессы подготовил компанию к энергетическому кризису 1973-го, ценовому шоку 1979-го, краху нефтяного рынка в 1986-ом г. В дальнейшем метод стал широко популярен за пределами Shell, а её эксперты-прогнозисты закрепились во многих советах директоров и правительствах. В Shell существует Галерея несбывшихся сценариев. Но многие — например «Озеленение России» и «Либерализация» — привели к взлётам.

**Реверс-инжиниринг** Если бы кризисов не было — их стоило бы выдумывать. Почему? Любое изменение сначала рождается в окружающей среде. И только затем по цепочке хаос из надсистемы попадает внутрь компании. Будущее непредсказуемо, но это не значит, что к нему нельзя подготовиться. Чтобы быть готовым к переменам, нужно моделировать хаос окружающей среды и переносить его в бизнес-процессы.

**ТУК-ТУК. ОТКРОЙТЕ!  
ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ!**

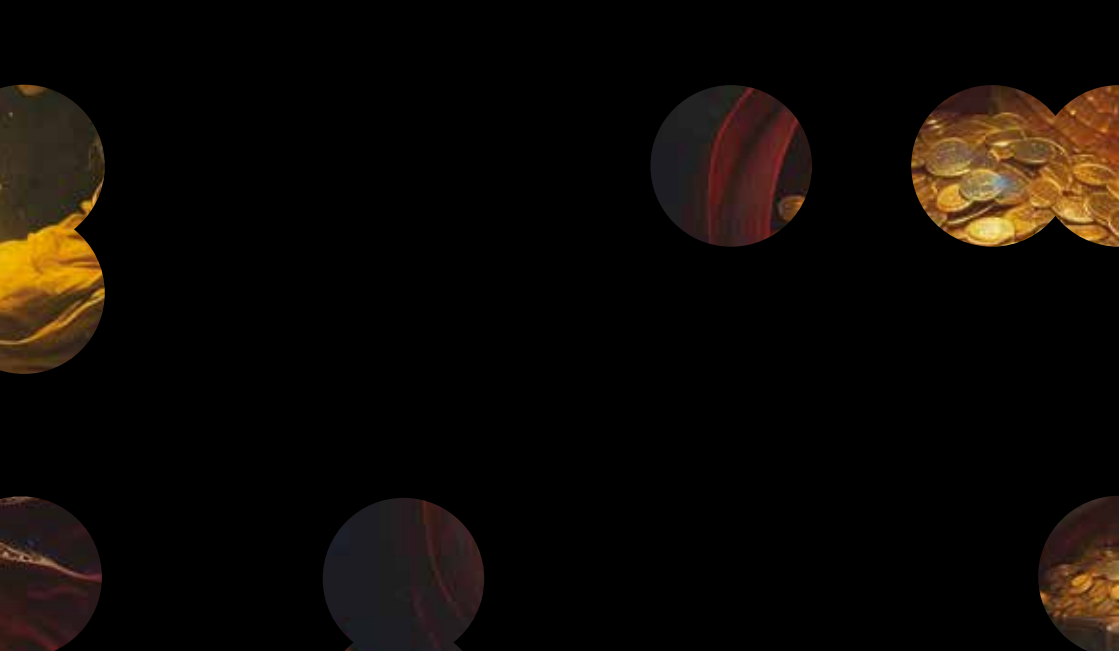


**Перемешайте процессы, поменяйте местами. Даже если «это бред». Хаос вынудит совершенствоваться. И эффективности в итоге станет больше.**

**Ключ-вопрос** Из каких 5-7 шагов состоит улучшаемый нами процесс? Как можно создать хаос, чтобы командам пришлось пересматривать и совершенствовать свою деятельность?

#### **Доп-вопросы, последовательно:**

- 01** Из каких шагов состоит процесс? Выпишите их.
- 02** Расставьте шаги в обратном порядке: либо все, либо блоками.
- 03** Кроме хаоса и вреда, какая польза содержится в новых последовательностях? Какие открываются новые возможности? Какие позитивные следствия есть у этой новой последовательности? Как их добиться?
- 04** Что если этот новый ход событий вызван к жизни чем-то хорошим в окружающей среде? Чем именно? Как это случилось?
- 05** Как этот новый процесс может положительно повлиять на другие процессы?
- 06** А можно ли просто выкинуть какой-то шаг? Станет ли лучше?



**Вызов** Полных хаос царил на кондитерском рынке после распада СССР: патенты на всё были у всех, при этом и без патентов все производили всё. Одних «Мишек косолапых» были десятки вариантов. Прибавим каннибализацию. Прибавим ценовые войны. И получим картину глубокой неэффективности всех предприятий при том, что рынок существовал немаленький.

**Решение** В 2003 г. правительство Москвы и «Группа Гута» создали холдинг «Объединенные кондитеры», передав в него патенты и пакеты акций восьми предприятий, включая флагманские «Красный Октябрь» и «Рот Фронт». Производственные процессы перестали дублироваться, а патенты размываться. Получилось «распутать» производство дублирующих друг друга марок конфет, расширить производственные линии и скорректировать маркетинг и стратегию брендов.

**Результат** Сегодня «Объединенные кондитеры» — крупнейшая в Восточной Европе кондитерская компания, объединяющая 16 российских фабрик и выпускающая 3500 разновидностей изделий в объеме 330 тыс. тонн в год.

**Реверс-инжиниринг** В рамках любой системы (рынок или компания — не так уж важно) существуют процессы, дублирующие друг друга. А также процессы, напрасно разделенные стенами, зачастую даже конкурирующие. Объединение таких процессов всегда даёт позитивный экономический эффект. Объединять процессы можно по принципу «убрать дублирование» / по принципу «убрать стены» / по принципу «делать параллельно, а не последовательно». Но в любом случае речь идёт о системно выстроенном и спланированном переподчинении одних систем — другим.

**АННЕКСИЯ ЭТО  
ЗДОРОВО!**



**Аннексируя процессы, убирая стены между командами, мы ускоряем бизнес и сокращаем бардак. Соединившись, системы заработают эффективнее. Стремитесь видеть мир бесшовным. Выгоды:**

- a** Идеальность: там, где раньше было два потока затрат, остаётся один, общий.
- b** Стирание границ между смежными процессами: ускорение взаимодействия, слияние процессов и синергия процедур.

**Ключ-вопрос** Какие 2-3-4 соседних бизнес-процесса можно превратить в один?

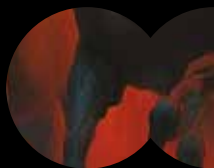
#### **Доп-вопросы:**

- 01** Какие команды можно объединить? Какие стены убрать? Какую отчетность исключить?
- 02** Как соединить два смежных процесса в один? Возникнет ли новое качество?
- 03** Как объединить в одну команду/процесс одинаковые функции, разбросанные по системе?
- 04** Как соединить во времени (осуществлять одновременно) однородные операции?
- 05** Как разместить один процесс внутри другого? Одну команду — в соседней? Одну операцию — внутри другой?
- 06** Как объединить наш процесс с окружающей средой? потребителями? поставщиками? конкурентами? рынком? отраслью?



**Вызов** Marvel Entertainment Group. 1996 год. Если вы топ-менеджер этой компании — вы готовитесь к банкротству и присматриваете новую работу. Интерес к комиксам упал; бизнес был расширен с ошибками; произошли неверные перестановки в руководстве; зафиксирован годовой убыток; 16% сотрудников уволены. Акции падают в пол. Единственный актив компании — знаменитые герои комиксов, права на персонажей.

**Решение** Сделать самое страшное: продать эти права. Чтобы расплатиться с долгами, Marvel продаёт: «Людей икс» и «Фантастическую четверку» — в 20th Century Fox; Человека-паука — в Sony. На подходе истерика: Капитан Америка должен уйти в Warner Bros. Работа ведется с тем, что осталось: в отдельный юнит выделили Marvel Studios: в самых смелых мечтах — максимум 10 картин с совокупным бюджетом не больше \$525 млн. Нужны новые идеи и персонажи, “старичкам” нужна реанимация.



**Результат** На грани жизни и смерти включились мозги. Пришлось сыграть с теми картами, что остались. Первые же два фильма обновленного Marvel — «Невероятный Халк» и «Железный человек» — заработали \$848 миллионов. Sony тоже показала с Пауком невероятный результат (\$2,5 млрд. за трилогию) и заново сформировала рынок для всех будущих экранизаций комиксов. Уже через год Disney выкупила Marvel Studios за \$4 миллиарда.

Marvel Cinematic Universe не только окупил свою жертву (права на героев), но и выпустила 32 фильма с общим доходом практически в \$30 млрд, расширила их несколькими игровыми и анимационными сериалами, заработала колоссальную репутацию и не менее колоссальные доходы от продажи мерча. А права на Человека-паука были выкуплены обратно.

**Реверс-инжиниринг** Говорят, доктор Боткин вынудил своего тяжелобольного пациента пройти пол России пешком к себе на лечение. Пациент еле добрался, но уже здоровым. Иногда чтобы стало лучше — нужно сделать хуже, поставить систему на грань жизни и смерти. Включаются скрытые ресурсы.



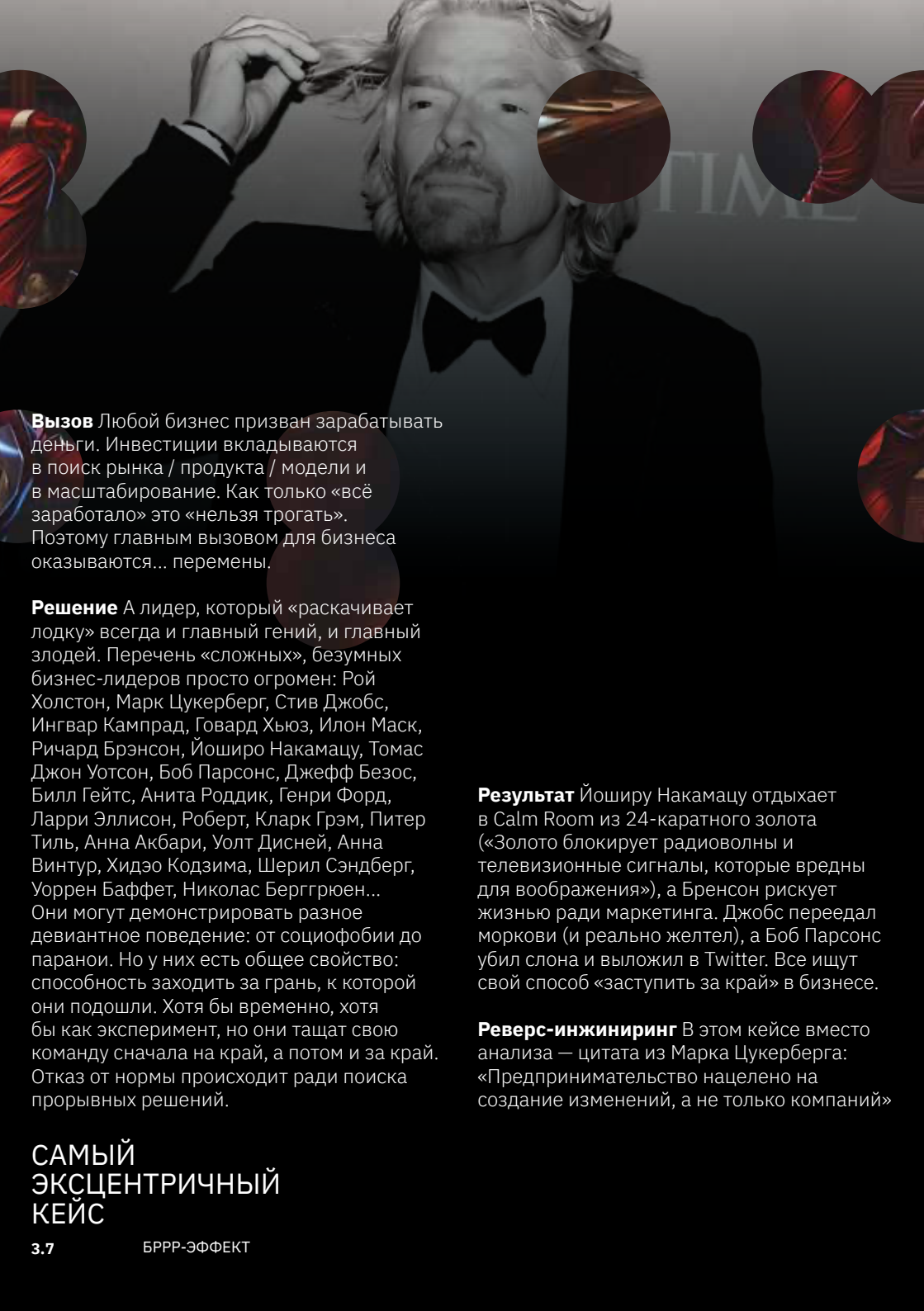
**Где плохо — сделайте ещё хуже. Сократите людей, сроки, ресурсы. Поставьте слабую систему на грань выживания. Она соберётся и станет сильнее.**

**Ключ-вопрос** Как вынудить слабую систему самостоятельно искать ресурсы и возможности внутри себя и поблизости?

#### **Доп-вопросы:**

- 01** Как (безопасно для бизнеса) дать проблеме развиваться, пока она и её решение не станут очевидными для всех?
- 02** Как нагрузить находящуюся под ударом систему дополнительной нагрузкой? Как её ослабить?
- 03** Как создать искусственный дефицит: продукта, ресурса, времени?
- 04** Как усилить проблему? Как приблизить острую фазу — а значит и решение?
- 05** Как еще раскатать лодку? Не бежать от проблемы? Как дать негативному явлению предстать во весь рост?





**Вызов** Любой бизнес призван зарабатывать деньги. Инвестиции вкладываются в поиск рынка / продукта / модели и в масштабирование. Как только «всё заработало» это «нельзя трогать». Поэтому главным вызовом для бизнеса оказываются... перемены.

**Решение** А лидер, который «раскачивает лодку» всегда и главный гений, и главный злодей. Перечень «сложных», безумных бизнес-лидеров просто огромен: Рой Холстон, Марк Цукерберг, Стив Джобс, Ингвар Кампрад, Говард Хьюз, Илон Маск, Ричард Брэнсон, Йоширо Накамацу, Томас Джон Уотсон, Боб Парсонс, Джефф Безос, Билл Гейтс, Анита Роддик, Генри Форд, Ларри Эллисон, Роберт, Кларк Грэм, Питер Тиль, Анна Акбари, Уолт Дисней, Анна Винтур, Хидэо Кодзима, Шерил Сэндберг, Уоррен Баффет, Николас Берггрюен... Они могут демонстрировать разное девиантное поведение: от социофобии до паранойи. Но у них есть общее свойство: способность заходить за грань, к которой они подошли. Хотя бы временно, хотя бы как эксперимент, но они тащат свою команду сначала на край, а потом и за край. Отказ от нормы происходит ради поиска прорывных решений.

**Результат** Йоширу Накамацу отдыхает в Calm Room из 24-каратного золота («Золото блокирует радиоволны и телевизионные сигналы, которые вредны для воображения»), а Бренсон рискует жизнью ради маркетинга. Джобс передал моркови (и реально желтел), а Боб Парсонс убил слона и выложил в Twitter. Все ищут свой способ «заступить за край» в бизнесе.

**Реверс-инжиниринг** В этом кейсе вместо анализа — цитата из Марка Цукерберга: «Предпринимательство нацелено на создание изменений, а не только компаний»

## САМЫЙ ЭКСЦЕНТРИЧНЫЙ КЕЙС




**Запретите себе компромиссы и взвешенные, «разумные» решения, оставьте только крайности! Отберите свободу — а потом допустите анархию. Сначала неслыханная щедрость — потом работа за копейки. Сначала задранная планка — потом отказ от оценок вообще!**

**Ключ-вопрос** В какие крайности мы можем впасть, чтобы проверить альтернативные сценарии развития событий?

### **Доп-вопросы:**

- 01** Можно ли включить тотальный контроль — или отказаться от любого контроля? Что хорошего произойдет при том или ином подходе? Можно ли эти плюсы объединить?
- 02** Можно ли ухудшить финансовую ситуацию вокруг проблемы — или залить её деньгами?
- 03** Включить «красную организацию» — или бирюзовую?
- 04** Поставить иерархию во главу угла — или наоборот, создать плоскую организацию?
- 05** Можно ли сегментировать информационные потоки — или наоборот сделать информацию совершенно прозрачной для всех?

## **БЕЗУМНЫЙ МОНАРХ**



**Вызов** В конце 50-х P.R. Mallory, производитель солевых батареек, чувствовали себя неважно: пятое место по продажам, расфокусированная линейка продуктов, слабая маркетинговая экспертиза у руководства. Плюс отсутствие контакта с потребителем: компания продавала батарейки не людям, а крупным производителям техники. Приговор компании практически вынес конкурент — Union Carbide — запатентовав технологию производства суперсовременных щелочных батареек.

**Решение** Для каждого времени свои герои. В 1960-ом основатель Филипп Мэллори передал управление своему сыну Бэррону. Компания сразу сфокусировала силы на сокращении отставания по ключевому продукту: щелочных батареек. Выделили отдельную команду, создали отдельный маркетинг, бренд и даже компанию. Бэррон также нанял сильных маркетологов, а в совет директоров включил знаменитого Буна Гросса из Gillette.

**ДАЙТЕ ПРОФИ  
ЗАНИМАТЬСЯ СВОИМ  
ДЕЛОМ**

Но реальный успех пришел после еще большей маниакальности: сделка с Kodak предполагала, что батарейки поставляются к фотоаппарату бесплатно; а Kodak взамен разместил на упаковке предупреждение, что при использовании любых других батареек ремонт камеры затрудняется.

**Результат** Мы говорим про Duracell. Спрос взлетел настолько, что к 1978-му фокус на Duracell принес P.R. Mallory половину прибыли и 1-е место по доле рынка. Duracell стал первым элементом питания, протестированным в кардиостимуляторе и даже побывал на Луне на борту Аполлона-11. Одно время Duracell был буквально синонимом любых элементов питания и воспринимался американскими потребителями как обязательный элемент продуктовой корзины

**Реверс-инжиниринг** У каждой системы есть своя ключевая функция. Эффективность прямо коррелирует со временем, которое система инвестирует в исполнение именно этой, ключевой функции. Чем больше система занимается своей ключевой функцией — тем выше результаты. Чем уже эта функция, чем она конкретнее — тем лучше.




Для каждой бизнес-системы есть наиболее подходящая работа. Буквально, речь идеи о Призвании: каждая система бизнеса должна идеально соответствовать назначенной работе. Это называется «ключевая функция системы». Ваша задача: сделать так, чтобы каждая система была сфокусирована именно на своей ключевой функции; выполняла своё Призвание.

**Ключ-вопрос** Вот перед нами одна из систем бизнеса. К какой работе она наиболее приспособлена? Как можно сделать так, чтобы она занималась в основном именно этим?

### Доп-вопросы:

- 01 Как нагрузить её идеальной работой больше и больше? Что мешает этому? Как устранить помехи?
- 02 Как изменить характеристики внешней среды, чтобы они стали оптимальными для системы?
- 03 Как разбить работу на этапы — и для каждого этапа обеспечить особые, наиболее подходящие характеристики внешней среды?
- 04 Как перемещать систему так, чтобы она выполняла идеальную работу чаще?
- 05 Как обеспечить постоянство работы вместо периодичности?
- 06 Как устранить «холостой ход»?

## ПРИЗВАНИЕ



**Вызов** Freeport McMoRan, лидер в добыче и металлургии, столкнулась с потребностью увеличения производства меди. Новые рудники и технологии требовали инвестиций и времени. Решили взорвать паттерны и сфокусировались на повышении эффективности существующих рудников. Надежды возложили на цифровую аналитику. Но тут не хватало экспертизы и данных для внедрения ИИ.

**Решение** Для пилота в Багдаде (Аризона) компания оптимизировала один из старых рудников. Целью было создать цифровое решение, которое улучшило бы каждый аспект операций и могло масштабироваться. Шахту и хранилища, грузовики и экскаваторы до предела насытили датчиками для обучения ИИ. Это позволило анализировать производственные показатели в реальном времени и корректировать настройки каждый час, чтобы максимизировать производительность. Добыча быстро увеличилась на 10%

**Результат** Внедренные цифровые решения позволили повысить годовое производство на 200+ млн фунтов меди на рудниках. Повысить EBITDA за счет масштабирования ИИ на 350 миллионов долларов. Сэкономить 1,5-2 млрд долларов на альтернативе постройке нового перерабатывающего предприятия

**Реверс-инжиниринг** Если вы идете по чаще леса и хотите выбрать кратчайший маршрут — вам следует постоянно сверяться с компасом. Чаще сверяетесь — меньше зигзагов — короче маршрут. Компас — это система обратной связи. Перенесем на бизнес: чем чаще вы обновляете данные, чем больше данных — тем точнее ваши решения в каждый момент времени. Потому что меньше зигзагов и меньше их амплитуда

ДАЙТЕ ПРОФИ  
ЗАНИМАТЬСЯ СВОИМ  
ДЕЛОМ





### Доп-вопросы:


А ...

**Обратная связь** — это компас. Собирайте больше обратной связи, сверяйтесь с компасом, слушайте отклик: от людей, систем, продуктов. Пусть шлют сигналы об успехах и провалах. Чаще сверяемся с компасом — идеальнее прямизна пути.

**Ключ-вопрос** Как можно насытить систему обратной связью на максималочках?

- 01 Пусть сотрудники сообщают о сделанном сразу.
- 02 Пусть клиенты сразу дают ОС.
- 03 Пусть объект сразу сообщит системе, что с ним только что произошло?
- 04 Пусть окружающие люди и системы сообщают об изменениях, которые видят.
- 05 Пусть части объекта сообщают о событиях с объектом?

## ОТКЛИК



**Вызов** Послевоенная Италия - бедная страна. Дела шли плохо у всех, но у кондитеров особенно: они критически зависели от поставок какао, дорогого продукта с ненадёжными цепочками поставок. Денег у населения и у бизнеса не хватало даже на самое необходимое, не то что на сладости.

**Решение** В 1946-ом братья-кондитеры Джованни и Пьетро решили заменить большую часть какао в оригинальной итальянской пасте Джандуйя на... дешёвый лесной орех: в их родной Альбе орехи разве что не под ногами валялись. Сначала пасту продавали в брикетах, но упаковка — тоже дорогое удовольствие. Поэтому всего за монетку дети могли щедро намазать пастой свой кусок хлеба прямо в лавке. Паста таяла и вообще была нестабильна — и братья выпустили кремообразную версию. Разливать её можно было в собственные емкости или покупать во многоразовых стаканах для экономии. На всем пути от ореха до детского рта были внедрены инновационные изменения на радикальное удешевление бизнес-процессов.

**Результат** Это история Nutella. В 1963-ем бренд стал международным. Сегодня Nutella - самая популярная шоколадная паста в мире, только в Италии ежегодно производится более 180 тыс. тонн, а продажи продукта приносят Ferrero SpA до четверти всей выручки.

Паста стала самостоятельным лакомством и начинкой множества десертов, получила свой Всемирный день Нутеллы, а в 2007-ом была отмечена Forbes в списке 10-ти простых идей, принесших миллиарды своим создателям.

**Реверс-инжиниринг** Сама постановка вопроса: как нам радикально удешевить некий бизнес-процесс — это не пытка, а креативная техника, ломающая паттерны. На выходе из медленного системного размышления над удешевлением может получиться не только солидная экономия, но и новые продукты или бизнес-модели.

**НЕ СЭКОНОМИШЬ –  
СЛАДКОГО  
НЕ ПОЛУЧИШЬ!**



**Заменяйте дорогое дешевым. Постоянное — одноразовым, временным. Своё — чужим. Купленное — арендованным. Меньше перфекционизма! Рачительный хозяин не переплачивает**

**Ключ-вопрос** Где в бизнес-системах можно снизить качество с нулевым ущербом для бизнеса?

#### **Доп-вопросы:**

**01** Где...

- a** нечто ценное подвергается вредному воздействию среды? Можно ли подставить под воздействие нечто дешёвое?
- b** однородность качества не важна?
- c** можно сделать часть деталей дешевыми?
- d** качество в принципе не играет роли?

- e** создать резервы и снизить закупочные цены?
- f** использовать нечто одноразовое, и не платить за обслуживание?
- g** заменить существующий элемент очень похожим?

**02** Как...

- a** превратить разнородность качества в игру для потребителя?
- b** изменить контекст оценки качества клиентами? Пусть некачественность станет ценностью;
- c** разделить сегменты и кое-где допустить более низкое качество?
- d** воспользоваться чужими/сторонними процессами?
- e** разделить затраты с партнёрами или с конкурентом?

**03** Что можно смешать и усреднить?

## **РАЧИТЕЛЬНЫЙ ХОЗЯИН**



**Вызов** Как-то раз на вечеринке Марк Левин и Майкл Дубин разговорились и пришли к выводу, что их затраты на бритье непомерно высоки. И это не удивительно – в 2010-ом 70% рынка принадлежало Gillette и Schick, которые зарабатывали не только на станках, но и на комплектующих, средствах для бритья и сервисе.


**Решение** У Левина, занимавшегося оптовыми продажами, образовался излишек в партии простых станков. Вместе с Дубиным они сразу смекнули: мужчины бреются на постоянной основе, постоянно платят за дорогие станки, а также постоянно заставляют себя идти за ними в магазин. Что, если бритвы обходились бы покупателю по бросовой цене и ждали его на пороге дома? Так появился dollarshaveclub.com, где посетителям предлагалось покупать бритвы за 1\$ по подписке.

Первую тысячу клиентов набрали по сарафану с помощью знакомых блогеров. А оглушительный успех пришел после вирусного видео «Our Blades Are F\*\*\*ing Great», в котором Майкл Дубин саркастично прошёл по всем ключевым болям аудитории, попутно высмеивая и ненужные допслуги конкурентов, и заложенные в их цену затраты на маркетинг.

**Результат** Уже через час после публикации видео на Youtube сервер компании рухнул от наплыва посетителей, а в первые три дня подписку оформили 12 тысяч человек. Выстроенный на простоте и отказе от навязанных, но казавшихся обязательными, излишеств Dollar Shave Club за несколько лет отбил у конкурентов 10% рынка, приблизившись к Schick. А в 2016-ом бизнес был успешно выкуплен Unilever за \$1 млрд.

**Реверс-инжиниринг** Идеи приходят в голову через креативный прыжок. Он заключается в том, чтобы на время представить немислимое. Немислимым может быть резкое падение или рост качества товара, имиджа бренда, цены. Здесь всё дело именно в радикальности мыслительного эксперимента. Небольшие изменения дают нам шанс отделаться небольшими поправками; а вот резкие и мощные мыслительные эксперименты буквально вынуждают нас рассмотреть радикальные изменения во всём: в данном случае в бизнес модели

## УБИРАЕМ ВСЁ ЛИШНЕЕ



Часто «важное» — это просто мусор. Причем вредный. Не делайте привычное. Остановите «необходимое». Выбросите «значимое». Снизьте статус «важного». Откажитесь от шагов в «устоявшихся» процессах. Наслаждайтесь: становится чище.

**Ключ-вопрос** Как можно убрать «важное» или проблемное, чтобы система начала перестраиваться?

### Доп-вопросы:

- 01 Можно ли:
  - a ограничить влияние вредного, изолировать его?
  - b существенно изменить деятельность вредного?
  - c отменить вредную деятельность?
  - d сократить объём вредных действий?
  - e отказаться от клиентов этой работы?
- 02 Как не решать задачу «раз и навсегда», а только для некоторых случаев? Как поставить «заплату» и посмотреть?
- 03 А что, если не решать всю проблему целиком? Лишь немного сдвинуть ситуацию:
  - a как проще всего изменить хоть какую-то часть?
  - b как вывести ситуацию из равновесия?
  - c как изменить что-то на небольшом участке?
  - d как заставить элементы прийти в движение?
  - e что убрать из системы, чтобы она перестала работать как раньше?





**Вызов** В 1960-е чипсы уже были королями снежков. Однако «клиентский опыт» был ужасен: пакет заполнен воздухом, чипсы ломаются, на тарелке смотрятся ужасно, брать неудобно. Кто переизобретет клиентский опыт — тот забирает рынок.

**Решение** Рынок забрали Procter & Gamble благодаря усилиям инженера-химика Фредрика Бауэра. Он сфокусировался не на изменении рецептуры (хотя поначалу он, как и все, упарывался над идеальным рецептом), а на поиске новой формы для чипсов. Он формулировал свою задачу так: создать идеальную форму, которая предохранит чипс от поломки и позволит при этом подогнать чипсы плотно один к другому. Эту форму Бауэр в итоге нашел: гиперболический параболоид. Инженер пошел еще дальше и кардинально переосмыслил упаковку, предложив вместо мягких пакетов высокий жесткий цилиндр. Так появились чипсы Pringles.

**Результат** За десять лет Pringles заняли почти 20% американского рынка. Чипсы стали каноническими и узнаваемыми во всем мире именно благодаря своей форме и упаковке, быстро завоевав мировой успех и принеся Procter & Gamble \$2,35 млрд на

продаже всех прав и бренда Diamond Foods. Сам же Бауэр не только увековечил свое имя в пищевой промышленности и истории дизайна, запатентовав цилиндрическую банку и чипсы-седло, но и согласно завещанию был похоронен в классической красной Pringles Original

**Реверс-инжиниринг** Обычно на рынке в целом и в продукте в частности все связано. Есть устоявшиеся правила, разделяемые всеми игроками. Участники рынка стремятся развивать всё в балансе: немного улучшили рецептуру -> слегка подкрутили форму -> обновили упаковку -> обновили маркетинг. Это безопасная стратегия, нет ни провалов, ни рывков. Но можно иначе: можно довести до идеала один параметр, «забив» на всё остальное. И тогда впереди либо прорвал, либо прорыв.

## ТЕБЯ ПОХОРОНЯТ В ТВОЕМ ИДЕАЛЬНОМ ПРОДУКТЕ



### Доп-вопросы:

- 01 Участок выбран? А что там должно быть сделано?
- 02 Откажитесь от массового производства, сделайте идеально **один раз, один продукт, один проход процесса.**
- 03 Как это сделать? Так:
  - a наймите человека, радикально более крутого, чем система в целом.
  - b вступите в партнерство с радикально более продвинутым партнером.
  - c обслужите клиента с завышенными требованиями.
  - d используйте источники максимального качества.
  - e проведите в 10 раз больше тестов, включите тесты в каждый шаг.
  - f дайте обещание тем, кого не можете подвести, сожгите мосты.

**Сделайте идеально в одном единственном месте системы. Не просто очень хорошо! Идеально! Откажитесь от переустройства всего мира и всей своей системы. Выберите один участок и сделайте там идеально. Это придаст импульс развитию системы в целом.**

**Ключ-вопрос** Идеальность в каком месте бизнес-системы создаст самый сильный позитивный резонанс на всю систему?



**Вызов** Вплоть до начала 80-х модная индустрия оставалась неповоротливой и ресурсозатратной: цикл производства от дизайна до поступления моделей в продажу составлял полгода, модные дома и дистрибьюторы выпускали по 2-3 коллекции в год. Плюс дикие риски: коллекция могла провалиться, ведь дизайнеры сначала создавали одежду, а уже потом маркетинг пытался создать на неё моду.

**Решение** Zara все поставила с ног на голову. Амансио Ортега поставил во главу угла скорость, а конкретное решение предложил Хосе Кастеллано Ортега: новую компьютеризованную схему распространения одежды. Все решения в Zara построены на инверсии: не создавать самим, а повторять чужое; не замедлять haute couture, а ускорять; производить не в Китае (как все), а вернуть производство в Европу. Вместо фокуса на удобной закройке — закройка с максимальным использованием полотна (бережливое производство); вместо визионерства — информация «с низов»: дизайнеры передавали в офис информацию с модных показов напрямую, а сотрудники — мнения опрошенных посетителей магазинов

**Результат** Zara обновляет коллекции 12 раз в год; молниеносно снимает неходовые вещи и регулярно дошивает хиты; модели одежды продаются не более 4-х недель, что стимулирует клиентов чаще заглядывать в магазины. В середине 2000-х среднестатистическая Zara на центральных улицах ожидала принять одного клиента 17 раз в год, в то время как любой другой магазин — лишь трижды. Zara буквально вывернула наизнанку индустрию одежды. А её провокативная «быстрая мода» сделала «модный лук» доступным и в корне изменила потребительские привычки.

**Реверс-инжиниринг** Мыслить инверсивно — самый страшный для человека тип мышления. Нам крайне некомфортно делать ровно наоборот от привычного. Мы готовы иногда на большие перемены, но не готовы начать делать строго обратное от прежнего. Однако если преодолеть эту — практически экзистенциальную — фобию можно выйти на супер-эффективные решения.

## РЕДИЗАЙН ПРОЦЕССОВ В ДИЗАЙНЕ ОДЕЖДЫ



Выверните логику. Новое скрывается за парадоксальным! На первом шаге получите провокационную, безумную формулировку. На втором — разглядите в ней нечто осмысленное, применимое, новое.

#### Ключ-техника, по шагам:

- 01 Опишите бизнес-процесс одной подробной фразой.
- 02 Теперь формируйте смысловые и лингво-«кульбиты». Выворачивайте наизнанку:
  - a **Действия.** Найдите глаголы и переверните их на противоположные. Внимание! Не используйте частицу «не»!
  - b **Прилагательные.** Меняйте прилагательные на противоположные. К каким новым мыслям это подталкивает?
  - c **Объект и субъект!** Поменяйте местами актора и объект его действий.
  - d **Актора!** Замените актора на кого-то противоположного.
  - e **Цель!** Замените цель на противоположную — что это даёт?
  - f **Процесс!** Внутри формулировки скрыты несколько действий. Что если их поставить в обратном порядке? Что это даст?
  - g **Смысл!** Выверните смысл фразы наизнанку: что, если бы он был противоположным?
- 03 Из всех «кульбитов» вытаскивайте полезные мысли: что вы могли бы делать лучше? По-новому?

## НАИЗНАНКУ





**Вызов** Начало 1970-х. Обычный американский рекламный менеджер Гари Далл сидит с друзьями в баре. Разговор зашел о трудностях содержания домашних питомцев: уход, кормление, прогулки... — всё это достаточно сложно. Идеальный питомец должен обходиться хозяину минимальными или нулевыми усилиями. Гари пошутил, что таким «идеальным» питомцем мог бы быть обычный камень: ни корма, ни прогулок, не нужно купать, воспитывать или ухаживать. И главное: камень не может заболеть и умереть. Друзья посмеялись, а Гари задумался.

**Решение** Далл решил, что камню-питомцу нужен уютный домик (коробка); сам камень обходился ему всего в один цент, солома для коробки выходила бесплатной. Гари прицепил к коробке с камнем копеечную брошюру «об уходе» и сертификат — и первая же партия «питомцев» вышла практически нулевой себестоимости. Так появился «Pet Rock». Инструкция советовала назвать камень, заботиться о нем, кормить его и даже выгуливать (парадокс).

**Результат** Абсурдная идея привлекла внимание СМИ. Через пару месяцев «продвижения» «Pet Rock» стал настоящим хитом, особенный успех обретая в

предновогодний сезон. Люди по всей стране покупали камни как подарок и в шутку. Даже с учетом нулевого не копируемого преимущества Далл продал свыше миллиона камней по цене в \$3.95. Камень-питомец занял свое место среди абсурдных «идей бизнеса на миллион» и вошел в учебники по маркетингу, а также стал неотъемлемой частью массовой культуры, от Улицы Сезам до Миньонов.

**Реверс-инжиниринг** Мертвое вроде бы не живое, а бездуховное духовным быть не может. Вроде бы. На самом деле магия креатива заключается и в том, чтобы наполнять явления и вещи непривычным содержанием. В бизнес-креативности мы можем создавать ценность «из ничего», если оглянемся вокруг себя и зададим вопросы: «можем ли мы вот этим ресурсом делать что-то другое?» Или «можем ли мы решить задачу совершенно неподходящим (но имеющимся) ресурсом?»

**КОГДА ДАЖЕ  
КАМЕНЬ ОЖИВАЕТ**





**Мир изобилен. Но лишь маг умеет видеть силу во всём. Данные, люди, знания, время, культура, клиенты, конкуренты, кризис — всё в руках мага становится ресурсом. Не бывает «подходящих» и «неподходящих» ресурсов. Используйте всё, что вокруг.**

**Ключ-вопрос:** Какие ресурсы вокруг в изобилии, и как их применить к нашей задаче?

#### **Доп-вопросы:**

- 01** Итак, каких ресурсов вокруг в избытке?
- 02** Как с помощью ресурса «А» решить часть задачи? Как с помощью ресурса «Б» решить другую часть задачи?
- 03** Если никак: как можно разделить ресурсы и задачу на кусочки и вернуться к шагу 2
- 04** Если никак: может ли избыточный ресурс помочь не в проблемном месте, а ДО него или ПОСЛЕ?
- 05** Могу ли я продать/обменять «лишние» ресурсы и использовать полученное для решения задачи?