

Глава 2

Управление полетом

Возможности информационной панели

В возрасте одиннадцати лет Джонни Тарт впервые столкнулся с аномальной летней жарой. Столбик термометра поднимался до невыносимых 40 °С. Однажды в пятницу вечером, сидя на окошке, он заметил, какими несчастными выглядели люди, бредущие с городской электрички домой после трудового дня. Пригород Чикаго, в котором он жил, не отличался особой активностью: некуда было пойти выпить чего-нибудь освежающего. В голове у Джонни вдруг нарисовалась идея, и он спрыгнул со своего подоконника. Он утолит жажду местных жителей! Он откроет ларек по торговле лимонадом.

Джонни был не первым в округе, кто решил продавать лимонад. Прошлым летом его соседка Дженнифер поставила ларек в конце своей улицы, но у Джонни было чувство, что он сможет все сделать лучше. Во-первых, она торговала в ларьке днем, задолго до того, как из города возвращалась набитая людьми электричка. К тому же она работала не каждый день. И если быть честным, ее лимонад из пакета был не таким уж и вкусным. Ларек Дженнифер был скорее антиподом, чем аналогом. Джонни полагал, что его лимонад домашнего приготовления, который он будет каждый день продавать работникам, возвращающимся домой из города, сможет стать хорошим малым бизнесом. Однако два вопроса у него все еще оставались без ответа: «Будут ли идущие с электрички люди останавливаться и покупать

лимонад?» И «Сколько они будут готовы заплатить?». Это привело к возникновению двух внутренних убеждений.

- Убеждение первое: спеша домой, люди все же остановятся на пару минут перед моим ларьком, чтобы купить освежающий напиток.
- Убеждение второе: люди не станут скупиться и за стакан ледяного домашнего лимонада заплатят хорошие деньги.

Не осознавая того, Джонни запустил технологию, использование которой мы прописываем предпринимателям, страдающим от нехватки данных, — технологию информационной панели. Он только что прошел первую ступень создания информационной панели, задав верные вопросы о своем начинании. К тому же у него было два интуитивных ответа (гипотезы) на эти вопросы.

- Гипотеза первая: по меньшей мере, десять человек в день останутся и купят мой лимонад, если не будут торопиться.
- Гипотеза вторая: бутылка колы в магазинчике на другой стороне путей стоит один доллар, и значит, они с легкостью заплатят полтора доллара за стакан моего лимонада.

Он интуитивно верил в эти гипотезы, но у него не было никаких оснований полагать, что они отражают истинное положение дел.

Отвлечемся на минуту от исследовательского процесса Джонни, поскольку именно на этом месте ошибочно останавливается немало предпринимателей. Они воспринимают свои допущения (гипотезы Джонни) как данность. Самые беспечные из них избирают такой наивный способ мышления, когда-то услышав, что «предпринимательство — это упорство, поэтому я понесусь по этой магистрали со скоростью сто шестьдесят километров в час, ведь мой план А безупречен!». Их бизнес — это покореженные машины, лежащие на обочинах дорог.

Если бы хоть одно из допущений Джонни не оправдалось (если бы меньше людей покупало его лимонад или если бы покупатели думали,

что цена в полтора доллара за стакан лимонада просто грабительская) и ему не удалось бы на это без промедления отреагировать, возможно, на этом его бизнес бы и закончился. Когда вы оставляете краеугольные камни нетронутыми, вы подвергаете себя такому же риску. А мы бы предпочли, чтоб вы достигли своей цели.

Формирование информационной панели

Вспомним нашу технологию работы с аналогами и антиподами. На определенном этапе мы исчерпали все возможности получения информации от других компаний. На некоторые из вопросов они дали нам неплохие ответы, и теперь мы можем двигаться дальше. Однако, когда аналоги и антиподы больше не могут сказать нам ничего полезного, у нас остаются внутренние убеждения; каждое из них возникает в результате постановки насущного вопроса, на который мы не можем найти ответа в реальности. Таким образом, как уже говорилось в первой главе, из внутренних убеждений мы формируем несколько гипотез, которые утверждают то, что, как нам кажется, соответствует действительности. Потом каким-то способом мы их проверяем, по возможности экономично и оперативно, и измеряем результаты. Этот процесс — систематическая фиксация внутренних убеждений, вырастающих из них гипотез и результаты их тестирования — мы и называем *формированием информационной панели*. Ученые делают это во сне. Они начинают с небольшого набора внутренних убеждений, формулируют из них гипотезы и определяют методы измерения результатов.

Информационная панель — систематические записи, с помощью которых вы управляете процессом и отслеживаете его результаты, — представляет собой гибкий инструмент работы с вашими внутренними убеждениями. Благодаря ему вы можете отслеживать вопросы, возникающие по поводу вашего начинания, держа в уме свои допущения (на самом деле догадки). Благодаря ему ваше внимание сконцентрировано на ключевых моментах, а ваше ценное время и ресурсы

используются более эффективно для предотвращения основных рисков. Наконец, этот инструмент обеспечивает вам способ реагирования на поступающие реальные данные.

Переход к этапу формирования информационной панели в развитии вашей бизнес-модели подразумевает переход от позиции *зрителя* — наблюдающего за другими, собирающего информацию об аналогах и антиподах, как поступал Джонни, вспоминая о сомнительных успехах своей соседки, — к позиции *исполнителя*.

Джонни создает информационную панель для перехода к плану Б

Как мы знаем, у Джонни были кое-какие мысли по поводу ответов, которые он получит на свои вопросы в реальности. Поэтому он решил использовать конкретные показатели для оценки своего успеха (или провала!):

- число покупателей и количество проданных за день стаканов;
- цена, по которой лимонад продается быстрее всего.

В понедельник Джонни поставил на своей улице старый семейный картонный стол и официально вошел в лимонадный бизнес. Он получил довольно интересные результаты:

- по полтора доллара он продал лишь два стакана;
- несколько человек остановились просто поболтать и ничего не купили, а один пожилой мужчина сказал, что полтора доллара за стакан — это слишком дорого: в дни его юности лимонад в киоске стоил всего пять центов.

Увы, надежды Джонни не оправдались. Если он хотел зарабатывать деньги, ему нужно было что-то менять. Вооруженный результатами эксперимента, проведенного в понедельник, он внес в свой план два изменения. Во-первых, в конце улицы он повесил указатели с рекламой «Свежий лимонад». Во-вторых, он снизил цену до 50 центов за маленький

стакан и до одного доллара за большой. К сожалению, во вторник лил дождь, но в среду бизнес набрал силу, результатом чего стали шесть проданных стаканов — и пять с половиной долларов выручки. Используя информационную панель, Джонни избавил себя от суровых уроков неудачи, а своих покупателей — от жажды по дороге домой.

Если бы Джонни поступал так же системно, как, мы надеемся, будете поступать вы, формируя свою информационную панель на пути к плану Б, он продолжал бы вести тщательные записи, чтобы в случае необходимости внести промежуточные коррективы. Его записи могли бы выглядеть примерно так, как показано в таблице 2-1.

Таблица 2-1. Возможная информационная панель Джонни

Гипотезы	Показатели	Понедельник, фактически	Вторник, фактически	Среда, фактически	Появившиеся идеи, требуемые коррективы
<i>Внутреннее убеждение 1: прохожие будут останавливаться и покупать освежающий напиток</i>					
Гипотеза 1: по меньшей мере, 10 покупателей в день	Число покупателей	2 покупателя	Никто не остановился из-за дождя	6 покупателей	Высокие цены отпугивают покупателей, они смотрят, но не покупают; нет смысла раскладывать, если идет дождь; похоже, спрос несколько меньше, чем рассчитывал Джонни
<i>Внутреннее убеждение 2: покупатели будут платить высокую цену</i>					
Гипотеза 2: приемлемая цена — 1,5 доллара за стакан	Общий объем продаж, раскладка по ценам	Общий объем продаж — 3 доллара, цена за стакан — 1,5 доллара	—	Общий объем продаж — 5,5 доллара (1 стакан по цене 50 центов, 5 стаканов по цене 1 доллар)	Цена 1,5 доллара слишком высока, цена в 1 доллар выглядит более подходящей

Информационная панель Джонни проста, но отражает основные составляющие обобщенной информационной панели (мы надеемся, вы возьмете эту модель за основу):

- ваши внутренние убеждения; гипотезы, которые вы тестируете; показатели, которые вы используете для оценки результатов;

- результаты тестирования гипотез по окончании одного или нескольких периодов; идеи, которые появились у вас на основании полученных результатов и которые вы будете использовать в принятии решений.

Информационная панель — это не просто лишняя бумажная работа. Это инструмент, помогающий вам формулировать давно назревшие вопросы, с которыми сталкивается ваше предприятие, и отвечать на них. Как будет видно из примеров этой главы, информационная панель должна отражать суть вашего бизнеса, управленческой команды и ваших вопросов. Другими словами, для каждой компании нужна будет своя информационная панель. А информационная панель, которую вы построите до того, как запустите свой бизнес, будет значительно отличаться от той, которая у вас получится после двух лет работы!

Зачем вам нужна информационная панель?

В бизнесе мы обожаем все измерять. В эпоху, когда авторитетные компании страдают от информационной *перегрузки*, хорошей деловой практикой считается тщательно следить за более мелкими системами показателей для удержания всеобщего внимания на функционировании бизнеса. В конце концов, если это будет измерено, это будет сделано, как говорит пословица. Менеджеры хотят знать, как работают их команды продавцов. Генеральный директор предпочитает оценивать все — от текучки кадров до результатов продаж и банковского баланса — на основе оперативных данных.

С каждым днем компаний, крупных и мелких, в которых эти показатели замеряются и вносятся в отчеты ежедневно, еженедельно или ежемесячно, становится все больше; информационная панель, используемая при этом, не так уж отличается от той, что мог бы подготовить Джонни. Точно так же, как на информационной панели вашей машины или самолета Boeing 777, на панелях этих компаний отражаются наиболее важные показатели их путешествия. Хорошая новость в том, что

в большинстве традиционных компаний обработка больших объемов данных требует времени, но, по крайней мере, эти данные существуют!

С другой стороны, предприниматели чаще страдают от обратного — от *недостатка* данных. Большинству новых предприятий не хватает опыта или надежной информации для того, чтобы запустить бизнес немедленно. Делать это, руководствуясь лишь смутными догадками, было бы все равно что лететь в плохую погоду без приборов. Кишор Бияни из Pantaloon (см. главу 1) не был уверен, хорошо ли его индийские покупатели отреагируют на магазин, в котором в прямом смысле слова все разложено по полочкам. Проведя небольшой тест, он увидел, что они никогда не останавливались для покупки, проходя мимо аккуратных рядов товаров! Он тут же организовал свои магазины по-иному, имитируя беспорядок и суматоху традиционных индийских рынков, и продажи пошли вверх.

Бизнесмены уровня Бияни с должным вниманием относятся к тому факту, что, окажись их допущения неверными, их бизнесу придет конец. Если вы не обратили внимания на этот небольшой момент, повторим: начальные допущения — касаются они рискованного стартапа или нового направления в рамках уже существующей организации — обычно оказываются неверными. Тестирование и измерение — вот отличные деловые практики для стартапов. Вы просто не можете себе позволить пренебречь этими приемами.

Цель главы 2: научитесь снова и снова создавать информационную панель

Ключевая мысль этой книги заключается в том, что вам для того, чтобы найти подходящий путь — для потенциальных покупателей, для вас самих, для возможных инвесторов, — необходимо постоянно повторять какие-то шаги. Если в процессе поиска внутренних убеждений и проверки вытекающих из них гипотез у вас все идет гладко, то рано или поздно вы найдете свой путь к плану Б, или В, или Э, который принесет вам успех.

Проделывать это не означает идти наугад — или не использовать какие-либо инструменты. Гибкость и методичное повторение — вот способы обретения предпринимательской нирваны. Информационная панель будет фиксировать результаты тестирования гипотез по мере их появления, однако значение информационной панели заключается вовсе не в простом ведении записей. Ее основная задача — сигнализировать вам о промежуточных коррективах, необходимых для формирования жизнеспособного плана Б. Кроме этого, вы увидите, что есть у нее и еще кое-какие приемы.

В этой главе мы проанализируем две истории. Первая — о некоммерческой организации, где работа с аналогами, антиподами, внутренними убеждениями и информационной панелью ведется точно так же, как и в мире коммерческих компаний. Вторая — один из тех редких случаев, когда план А изначально сработал, хотя использование информационной панели в дальнейшем показало необходимость перехода к плану Б.

- В истории организации GlobalGiving мы увидим, как работа с аналогами, антиподами и внутренними убеждениями ведет прямо к созданию информационной панели, что помогает анализировать полученные фактические данные. В свою очередь, эти данные — о начальных планах или непредвиденных изменениях рынка — ведут к ясному пониманию того, что необходимо внести изменения и перейти к плану Б.
- Первая информационная панель компании Aggregate Knowledges подтвердила, что, как ни удивительно, план А ведет ее по верному пути. Однако основатель компании продолжал применять информационную панель и вскоре смог обнаружить некоторые неожиданные угрозы и возможности для своего бизнеса.

Кроме этого, через обе эти истории проходят три общих мотива. Первый: сосредоточенность основателей на самых крупных ставках в игре в каждый момент времени. Второй: мы увидим, как их информационные панели со временем менялись и как основатели использовали

их для развития своего бизнеса. Третий: основной акцент делался на количественных показателях, хотя некоторые гипотезы по своей природе были скорее качественными. В конечном итоге, хотя качественные показатели важны, единственной возможностью понять, работает ли ваша бизнес-модель, является внимание к цифрам.

История первая. GlobalGiving: вдохновленные антиподом

Заканчивался 1998 год. Деннис Уиттл последние двенадцать месяцев жизни посвятил разработке новой технологии. Всемирный банк*, где он работал руководителем высшего звена, сражался с бедностью.¹ У Денниса в распоряжении был бюджет в пять миллионов долларов и услуги лучшей консалтинговой компании. Он, его коллега Мэн Курайши и команда профессионалов-разработчиков занимались программой, благодаря которой миллиарды долларов были направлены в Российскую Федерацию для стимулирования экономического развития.

Их действия казались инновационными и успешными. Однако *результаты* расстраивали и тревожили: Уиттл и Курайши не были уверены в том, что огромные суммы денег, которые они вводили в страну, произвели планируемый эффект или дошли до людей на местах, которым они были больше всего нужны.

Их проблема была не новой: средства, направляемые на крайние нужды определенных людей, не всегда оказываются там, куда направлялись. Слишком часто их можно обнаружить на личных счетах чиновников в швейцарских банках. По мнению Уиттла, требовался

* Группа Всемирного банка — пять организаций, целью деятельности которых является оказание финансовой и технической помощи развивающимся странам. Собственно Всемирный банк организуют Международный банк реконструкции и развития и Международная ассоциация развития. В группу входят также Международная финансовая корпорация, Многостороннее агентство по гарантии инвестиций, Международный центр по урегулированию инвестиционных споров. Основу деятельности Всемирного банка составляет Международный банк реконструкции и развития. Штаб-квартиры всех пяти организаций расположены в Вашингтоне, США. *Прим. пер.*

радикально новый подход к делу. Он пригласил Курайши присоединиться к нему и помочь кардинально изменить эти процессы.

Курайши собрал сотрудников, отвечающих за разработку стратегии, и личных друзей из других подразделений банка для мозгового штурма, который длился целый день. Они разделили доску на две части. Слева было написано: «Существующие мировые банковские технологии», справа — «Что с другой стороны?». Слева они написали: «иерархическая система займов; 100 миллионов долларов; два года на обработку данных; двести страниц документации» и тому подобное, справа — «гранты частным лицам; 100 тысяч долларов займов или грантов; два дня на обработку данных; две страницы документации».

Результатом этого процесса, основанного на отстройке от антиподов, стала новая программа Всемирного банка «Рынок идей развития», программа, ставшая важным аналогом для организации GlobalGiving.

Открытие Рынка идей развития дало идею Уиттлу и Курайши

В феврале 2000 года семьсот человек столпились вокруг 270 соединенных стендов в обычно пустынном внутреннем дворе Всемирного банка. Каждый намеревался выставить свою идею борьбы с бедностью на первом аукционе Рынка идей развития. Этим финалистов отобрали из 1130 организаций из более 80 стран, подавших заявки. Предложение должно было быть описано не более чем на четырех страницах, а на презентацию отводилось не более пятнадцати минут.

В финале этого двухдневного карнавала идей Джеймс Вульфенсон, президент Всемирного банка, стоял на сцене и награждал сорок четыре команды, выигравшие в общей сложности пять миллионов долларов. Это был невероятный успех. По словам Уиттла, «Рынок идей развития не только выявил исключительно инновационные идеи и проекты, но также дал возможность обеспечить финансирование в течение двух дней — это просто молниеносная скорость по стандартам Всемирного банка. Это стало радикальной и очевидной инновацией».

Когда церемония награждения завершилась, к Уиттлу и Курайши подошла женщина из Южной Африки. Она сказала громко: «Я не выиграла». Уиттл ответил: «Ну мне жаль, но это соревнование, и выигрывает не каждый». Она возразила: «Говорю вам, моя идея на самом деле хорошая. И если Всемирный банк не станет ее финансировать, это вовсе не значит, что не найдется других, кто ее профинансирует».

Слова этой женщины не давали Уиттлу покоя. Несколько месяцев спустя они с Курайши оставили свои успешные карьеры в организации. Они хотели создать настоящий рынок для финансирования проектов развития, где было бы больше победителей, чем проигравших. Их ждал непростой путь.

Союз Уиттла и Курайши: аналоги

Уиттл и Курайши были абсолютно уверены, что в успехе их нового начинания ключевую роль будут играть дисциплина и точность, присущие коммерческим организациям. Им предстояло собирать финансовые средства, а этим ни один раньше не занимался. Тем не менее их воодушевлял успех аналога — ресурса eBay, — у которого было более 20 миллионов пользователей (сумасшедший успех для онлайн-мира). Создатели добились этого, эффективно соединяя покупателей и продавцов всех видов товаров. Был ли интернет-рынок верным союзником для благородного дела Уиттла и Курайши?

Двое раздумывали, существуют ли организации, у которых они могли бы поучиться. Необычайно успешной была модель благотворительности Heifer International*, они использовали традиционные маркетинговые технологии, например прямую почтовую рассылку, и собирали более ста миллионов долларов в год на проекты, стимулирующие

* Heifer International — международная некоммерческая организация, занимающаяся борьбой с голодом и бедностью. Ее стратегия заключается в том, чтобы делать миллионам семей подарки, связанные с источником пропитания (скот, семена, деревья, обучение), а не просто на некоторое время облегчать трудности. Миссия организации — дарить людям уверенность и надежду. *Прим. пер.*

самозанятость в развивающихся странах. Но затраты на маркетинг были немалыми, что сокращало объемы финансирования, достигающего до конкретных проектов. Кроме того, не существовало прямой связи между жертвователями и проектами. Neifer был одновременно и аналогом, демонстрируя возможность привлечения большого числа жертвователей, и антиподом, используя затратные методы сбора денег.

GlobalGiving формирует информационную панель и разбирается с ключевыми внутренними убеждениями Уиттлу и Курайши не составило особого труда найти более сотни ярких проектов в развивающихся странах, реализация которых могла бы привести к значительным результатам при небольшом или умеренном вливании финансовых средств. Разумной казалась мысль о том, что, если обеспечить этим проектам известность в крупном сообществе потенциальных жертвователей, деньги потекут туда рекой. Однако их бизнес пока нельзя было назвать проверенным, и, вероятно, было слишком рано основывать фонд для сбора благотворительных пожертвований для их лучших проектов. По этой причине Уиттл и Курайши основали партнерство с некоммерческим фондом Calvert*. Фонд обладал необходимым управленческим аппаратом для принятия пожертвований, вычитаемых из налогооблагаемой суммы жертвующих организаций, — важная инициатива налоговой системы США.

Однако важнейшей проблемой, настоящим внутренним убеждением, которое необходимо было проверить, стал вопрос, смогут ли Уиттл и Курайши использовать Интернет для сбора прямых благотворительных пожертвований на глобальные проекты развития экономически эффективным способом. Этот вопрос распался еще на три:

1. Станут ли востребованные серьезные проекты высокого качества участвовать в работе через Интернет?

* Calvert Investments — инвестиционная и управляющая компания, оказывающая услуги компаниям-инвесторам, финансовым посредникам и их клиентам, а также работающая с пенсионными планами. *Прим. пер.*

2. Будет ли количество прямых интернет-жертвователей достаточным?
3. Как нам следует финансировать и организовывать рынок для достижения финансовой стабильности? Другими словами, есть ли у нас работающая бизнес-модель?

Хотя анализ деятельности аналогов и антиподов уже дал немало информации, существовал лишь один способ ответить на эти вопросы: запустить пилотный сайт и протестировать несколько гипотез.

Через знакомых в калифорнийской Кремниевой Долине Уиттлу и Курайши удалось связаться с командой разработчиков из Индии, которая согласилась сделать для них простейший сайт. В 2002 году их детище, программа Development Space («Пространство развития»), начало работу с двадцатью пятью проектами. Начальная информационная панель, которую использовали Уиттл и Курайши, приведена в таблице 2-2.²

Несмотря на то что их информационная панель не совсем похожа на ту, что могла появиться у Джонни, в ней представлены все те же элементы: внутренние убеждения, гипотезы, показатели, результаты и идеи. В отличие от гипотез Джонни гипотезы Уиттла и Курайши — к примеру, определение ценности поданных бизнес-планов — качественные по своей природе. Информационную панель можно использовать и для генерирования идей по качественным вопросам. Однако, как и в случае Джонни, очевиден акцент на наиболее важных пунктах, которые определяют жизнеспособность бизнеса в целом.

Говорят факты

К счастью, реакция на создание Development Space была быстрой и положительной. Понемногу стали поступать пожертвования. СМИ также отнеслись к инициативе в целом положительно. Несмотря на это, сложности перевесили все положительные моменты. Результаты работы Development Space показали, что клиентам необходима

Таблица 2-2. Информационная панель для запуска программы Development Space

Вопросы, связанные с внутренними убеждениями	Гипотезы	Показатели	Результаты	Идея/реакция
1. Будут ли в конкурсе участвовать серьезные проекты высокого качества?	Проекты будут говорить сами за себя при минимальном вмешательстве. Бизнес-планы будут хорошим отражением качества проектов. Проверка благонадежности может осуществляться после того, как будут поданы заявки на конкурс.	<ul style="list-style-type: none"> — Количество поданных заявок — Масштаб проектов — Виды проектов/описания — Наличие и качество бизнес-планов — Ценность бизнес-планов для потенциальных жертвователей — Стоимость и надежность проверки 	<p>100 проектов-участников, 25 победителей.</p> <p>Масштаб: от 1000 до 250 000 долларов. Некоторые из них слишком абстрактны, чтобы привлечь внимание жертвователей (например, налоговое регулирование в Аргентине).</p> <p>Большинство проектов не имеет бизнес-планов либо нуждается в технической помощи для их создания.</p> <p>Жертвователи не обращают внимания на бизнес-планы.</p> <p>Проверка после подачи заявки оказалась недоступной по средствам и ненадежной.</p>	<p>Необходимость поиска проектов путем развития отношений в этой сфере.</p> <p>Нам нужен план Б!</p> <p>Наиболее привлекательными для жертвователей являются проекты, рассказанные на небольшие сообщества.</p> <p>Убедительное описание проекта — ключ к успеху на рынке.</p> <p>Для гарантированного качества и законности проектов, в особенности в связи с законом о борьбе с терроризмом в США, необходимы хорошие отношения со спонсорскими организациями и круг доверия.</p> <p>Нам нужен план Б!</p>
2. Будет ли участвовать в программе достаточное число жертвователей?	Как в случае eBay, если появится рынок, придут и жертвователи.	<ul style="list-style-type: none"> — Число жертвователей в первые 5 месяцев 	< 100	Требуются маркетинговые мероприятия по привлечению потенциальных жертвователей. Нам нужен план Б!
3. Как может быть организована структура и финансирование программы для достижения финансовых устойчивости?	Лучшими источниками капитала будут социальные и стратегические инвесторы.	<ul style="list-style-type: none"> — Привлеченные средства <p>Могла бы сработать коммерческая структура, объединенная с фондом-партнером.</p>	<p>Казалось, что три миллиона долларов инвестиций от Hewlett-Packard и Международной финансовой корпорации Всемирного банка — вопрос решенный, однако дело не выгорело.</p> <p>Было привлечено 100 000 долларов сравнительно небольшими долями.</p> <p>Существование интернет-рынка под брендом Development Space и отсылка спонсоров к некоммерческому партнеру для совершения пожертвования создает проблему, связанную с идентичностью бренда и надежностью организации.</p>	<p>После эпохи бума и краха интернет-бизнеса инвестиционный капитал стал недоступен.</p> <p>Будут ли решением проблемы благотворительные гранты?</p> <p>Нам нужен план Б!</p> <p>Необходима структура, предусматривающая существование объединенного бренда.</p> <p>Нам нужен план Б!</p>

Источник: GlobalGiving.

уверенность в качестве проектов, представленных на сайте, — прежде всего соответствие законам. Используя опыт eBay, Уиттл и Курайши ввели систему пользовательских рейтингов, которая отлично там работала. Почему жертвователи не могли полагаться на рейтинги других жертвователей, чтобы удостовериться в качестве проекта?

Этому объективно мешали две вещи. Во-первых, закон о борьбе с терроризмом в США, принятый после 11 сентября 2001 года, требовал тщательной проверки благотворительных взносов, чтобы исключить финансирование организаций, имеющих связи с террористами. Во-вторых, прежде чем сделать взнос, жертвователи хотели получить гарантии со стороны третьей авторитетной стороны в том, что проект действительно серьезный. Уиттл объясняет это так: «Люди готовы покупать товары, основываясь на мнении других потребителей, но если они решили пожертвовать денежные средства, то хотят, чтобы в поиске легальных проектов им помогла авторитетная экспертиза».

Было необходимо разработать модель, которая помогла бы оценивать проекты с помощью надежных благотворительных организаций, обеспечивающих проверку перспективности проектов.

Другая гипотеза касалась благотворителей. Опять-таки основанная на опыте eBay, гипотеза заключалась в том, что, если будет рынок, найдутся и жертвователи. Но рынок «вещей, бывших в употреблении», который eBay организовал в Интернете, существовал и до этого в форме тематических объявлений и «гаражных» распродаж*, чего нельзя сказать о рынке идей глобального развития.

Общие затраты на программы международной помощи приближались к 100 миллиардам ежегодно; примерно одна четвертая —

* «Гаражные» распродажи — распространенная в США традиция, неформальная распродажа ненужных в хозяйстве вещей при переезде или необходимости освободить комнату для будущего ребенка. Обычно продаваемые вещи с ценниками располагаются в гараже или во дворе дома. Такие мероприятия — сезонные развлечения для жителей небольших городов, возможность купить нужную вещь по привлекательной цене. *Прим. пер.*

одна третья часть финансирования обеспечивалась за счет частных жертвователей, компаний и фондов. Однако кроме Heifer International практически не существовало посредников, с помощью которых жертвователи могли бы напрямую участвовать в программах международного развития. И даже Heifer не связывал напрямую индивидуальных жертвователей и конкретных получателей средств.

Идея Уиттла и Курайши заключалась в использовании новой системы взглядов и понятий. Программа Development Space должна была соединять индивидуальных жертвователей с конкретными проектами. Как и организации Heifer, для этого им требовалось потратить немало финансовых и временных ресурсов на информационные и маркетинговые мероприятия для привлечения потенциальных жертвователей. Программа Heifer, на которую возлагали надежды как на антипода, все же больше походила на аналог, хотя и удручающе дорогостоящий.

Наконец команда пришла к выводу, что использование интернет-ресурса Calvert для работы с пожертвованиями создает некую путаницу в покупательском опыте. Действительно, жертвователи чувствовали себя так, будто не знали, куда именно уходят их средства, переведенные на сайт Calvert.

Development Space сталкивается с недостатком финансирования

Дело ухудшалось еще тем, что пузырь интернет-бизнеса лопнул. Финансовые инвесторы вовсе не выстраивались в очереди, чтобы вложить свои деньги в интернет-рынок идей глобального развития. К несчастью, Уиттл и Курайши нуждались в некотором финансовом вливании, чтобы быть полезными для той южноафриканской женщины и для многих других проектов. С тех пор как ее слова отправили их в предпринимательское путешествие, прошло более двух лет.

Сложности могли заставить их сдаться. Но Уиттл и Курайши были намерены идти вперед. Уиттл так вспоминает о том времени: «Хотя наша программа интернет-рынка не стартовала так быстро, как мы

ожидали, мы видели, что возможности для этого есть. Мы очень быстро учились и хотели поскорее применить все уроки на практике».

Факты, отраженные на начальной информационной панели таблицы 2-2, говорили громко и отчетливо. Пришло время плана Б.

План Б: Development Space превращается в GlobalGiving

Уиттл и Курайши разработали план Б, который существенно отличался от их начальных идей. В том, что касалось проектной стороны программы, акцент сместился на построение сети поручителей, предполагалось, что поручители будут активно участвовать в выявлении и позиционировании подходящих проектов для рынка идей. Ashoka, чрезвычайно авторитетная организация, занимающаяся выявлением и построением сообществ многообещающих социальных предпринимателей* в развивающихся странах, заявила о своем участии в программе в качестве первого поручителя проектов. Вместе с Ashoka программа получила целую сеть связей, а также доверие, которое делало проекты надежными.

Однако предприятию катастрофически не хватало средств. В этом первоначальные гипотезы оказались дальше всего от реальности. С самого начала свой интерес к программе Development Space проявляла корпорация Hewlett-Packard (HP). Будучи высокотехнологичной компанией, заинтересованной в инновациях и социальной ответственности, HP искала способы, с помощью которых технология могла бы ускорить экономическое развитие, не считая популярной тогда идеи «преодоления цифрового барьера», то есть предоставления каждому доступа в Интернет. Воодушевленная возможностью использовать Интернет для преобразования системы финансирования идей развития, HP пригласила Development Space стать частью своей корпоративной

* Социальное предпринимательство — деятельность, направленная на решение или смягчение социальных проблем, которая характеризуется следующими признаками: социальное воздействие, инновационность, самокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость, предпринимательский подход. *Прим. пер.*

благотворительной кампании. Это было настоящим успехом, более эффективным способом объединения жертвователей и возможностью избежать затрат ограниченных ресурсов на маркетинг.

Для Development Space пришло время основать собственный фонд, чтобы наконец избавиться от путаницы, возникающей при направлении жертвователей в фонд Calvert Foundation. В это же время компания решает поменять название Development Space на GlobalGiving («Всемирное пожертвование»). Такое же название получает и вновь созданный фонд. Для фонда создается собственный аппарат управления, разрабатываются должные механизмы для обеспечения независимости и соблюдения закона.

Финансовая модель, реализуемая GlobalGiving, основывалась на нескольких компонентах, одним из них была благотворительная поддержка фонда. В это же время Уиттл и Курайши запускают масштабную кампанию по сбору средств, направленную на фонды и значимых частных жертвователей. Несмотря на недостаток средств, привлеченных ими финансов было достаточно для того, чтобы продолжить работу.

Наконец, определенных усилий требовала и начальная технологическая платформа, точнее — созданный скелет. Уиттлу и Курайши требовались более совершенные инструменты для отслеживания и анализа трафика и пользовательского поведения, им требовался новый облик сайта, который был бы более простым и удобным в использовании для потенциальных жертвователей.

Все эти изменения требовали создания новой информационной панели, чтобы подтвердить или опровергнуть новые внутренние убеждения (см. табл. 2-3). Три первоначальных внутренних убеждения остались неизменными, поскольку способность компании привлечь для участия в программе достаточное количество проектов, достаточное число жертвователей и построить жизнеспособную бизнес-модель не удалось проверить в первый раз. Однако на основе данных, полученных с помощью первой информационной панели, были изменены гипотезы для лучшего отражения решений, воплощенных в плане Б организации GlobalGiving.

Таблица 2-3. Вторая информационная панель GlobalGiving

Вопросы, связанные с внутренними убеждениями	Исправленные гипотезы	Показатели	Идеи/реакция
1. Будет ли в конкурсе участвовать серьезные проекты высокого качества?	Сеть авторитетных организаций-поручителей будет выявлять привлекательные и качественные проекты.	<ul style="list-style-type: none"> — Количество поданных заявок — Масштаб проектов — Виды проектов/описания 	<p>Поручители проектов (первой такой организацией стала Ashoka) создали атмосферу надежности; шлюзы открылись. Гипотезы подтверждены!</p> <p>Необходимо сократить количество проектов для удержания баланса с объемами пожертвований.</p>
2. Будет ли участвовать в программе достаточное число жертвователей?	Поручители проектов будут подтверждать их качество и соответствие закону, создадут сеть, основанную на доверии.	<ul style="list-style-type: none"> — Количество надежных организаций — поручителей проектов — Стоимость и надежность проверки предоставленной информации 	<p>Поручительство — подходящий метод работы. Не требуется последующей проверки надежности проектов. Гипотезы подтверждены!</p>
3. Как могут быть организованы структура и финансирование программы для достижения финансовой устойчивости?	Жертвователей можно привлечь через компании/корпоративные партнерства.	<ul style="list-style-type: none"> — Количество корпоративных партнеров — Количество жертвователей, привлеченных через партнерства; суммы пожертвований в долларах 	<p>Хорошее средство распространения информации на начальном этапе, однако затраты на удовлетворение требований партнеров и обслуживание слишком высоки, чтобы сделать это долгосрочной жизнеспособной стратегией.</p> <p>Для выстраивания стратегии работы с жертвователями нам нужен план Б!</p>
	Основная цель — корпорации и фонды	<ul style="list-style-type: none"> — Сумма привлеченных средств в долларах 	<p>Длинный торговый цикл. Достижение безупречности потребует больше времени, чем мы изначально рассчитывали. Большую часть времени и усилий необходимо потратить на привлечение финансов на продолжительный период времени. Здесь также нужен план Б.</p>
	Необходимо создать фонд для сотрудничества с коммерческой организацией со связанным брендом.	<ul style="list-style-type: none"> — Подходящая ли структура для людей, представляющих средства? — Есть ли возможность принимать частные пожертвования? — Присутствует ли гибкость в направлении доходов в фонд? 	<p>Участники процесса согласны со смешанной структурой.</p> <p>Да</p> <p>Да</p>

Источник: GlobalGiving.

С запуском нового сайта дела пошли на лад. С поручителем в лице Ashoka шлюзы открылись — отчасти благодаря атмосфере надежности, которую Ashoka принесла с собой. Три сотни проектов заявили об участии так стремительно, что команда временно приостановила прием заявок во избежание нежелательного дисбаланса между количеством проектов-участников и объемом поступающего финансирования. Корпоративная благотворительная кампания НР шла полным ходом, число жертвователей и сумма привлеченных средств резко подскочили вверх, обеспечив такую необходимую психологическую поддержку команде. Возможно, в итоге значительные затраты Heifer на маркетинг остались-таки антиподом!

НР также помогла заинтересовать в участии в программе и другие компании. Вскоре партнерами стали Visa, Advanced Micro Devices, The North Face и другие. Это позволило расширить изначальную модель открытого рынка с помощью специализированных сайтов конкретных организаций.

Работает ли в GlobalGiving план Б?

Спустя пять с лишним лет после запуска программы Development Space компания профинансировала уже более тысячи проектов; GlobalGiving сформировала развитую сеть поручителей и сильные механизмы обеспечения законности проектов. Поскольку эти цифры не соответствуют предварительным прогнозам, движение набирает обороты, а команда остается преданной своему делу и оптимистичной. Сегодня Уиттл и Курайши смеются над своими первыми гипотезами и над тем, как многому они научились. Важнее всего то, что они продолжают учиться — не только на своем опыте, но и на опыте новых аналогов.

Что ждет GlobalGiving впереди? Самая значимая цель — это формирование увеличивающейся базы жертвователей. Смысл здесь заключается в том, чтобы обеспечить посетителям ресурса такой убедительный опыт, что они просто не смогут не рассказать об этом всем вокруг. Уиттл и Курайши считают, что это возможно с частичной опорой на опыт другого аналога — некоммерческой организации Kiva, которая

занимается тем, что направляет микрокредиты от жертвователей на Западе частным лицам в развивающихся странах. GlobalGiving научилась у Kiva двум вещам. Во-первых, люди, делающие пожертвования через Kiva, чувствовали связь с теми, кому они помогают, и молва об этом распространялась вокруг. Умение сотрудников Kiva рассказывать о людях, которым необходимы средства — от булочника из Кабула, которому нужны деньги на покупку новой печи, до рыботорговца из Кении, который ищет дополнительных поставщиков, — делает каждый кредитный запрос убедительной и увлекательной человеческой историей. Для организации Kiva это умение рассказывать истории является ключом к сердцам и кошелькам жертвователей.

Во-вторых, работа с довольно небольшими проектами позволяет жертвователям чувствовать прямую связь с ними, и это также является ключом к кошелькам потенциальных спонсоров. GlobalGiving, вступая в третий период своего существования, намерена использовать успешные приемы Kiva по полной программе.

К 2008 году GlobalGiving, по официальным данным, удалось собрать 14 миллионов долларов пожертвований от 41 500 человек для 1300 проектов по всему миру. В процессе этого организация сумела создать жизнеспособную бизнес-модель.³ Поддержка благотворителей — ее основной источник финансовых средств. Плюс к этому она получает прибыль с небольших операционных сборов и от компаний, чьих сотрудников она обслуживает. Весьма инновационный способ финансирования предприятия, наметившего изменить мир.

Уроки от GlobalGiving

Опыт GlobalGiving демонстрирует эффективность использования системы, включающей аналогии, антиподы, внутренние убеждения и информационную панель, при запуске смелого социального проекта. Его авторы столкнулись с множеством неизвестных на заре своего начинания и нашли свой уникальный путь. Не упуская из внимания внутренние убеждения и одновременно с этим меняя ключевые стратегии

(новые идеи появились благодаря использованию информационной панели), Уиттл и Курайши преодолели казавшиеся непреодолимыми препятствия и невероятно близко подошли к своей цели — сделать их начинание финансово устойчивым.

Теперь перейдем к двум другим предпринимателям. Их мечты были не менее смелыми, но направленными на абсолютно иную проблему и иную группу потребителей. И их можно назвать счастливыми: их план А сработал с самого начала. Продолжайте читать, и вы узнаете, как их информационные панели помогли им не сбиться с пути.

История вторая. Aggregate Knowledge делает онлайн-открытие

По мнению Пола Мартино, поисковые службы не в состоянии удовлетворить запросы каждого веб-пользователя, в особенности в тех случаях, когда пользователи сами толком не знают, чего ищут. Поисковый сервис Пола Мартино был разработан как раз для подобных случаев.⁴ Он рассуждал так: увлеченность отдельных людей определенными темами (например, тем, что они любят читать) выступает более точным показателем интересов, нежели сформулированные ими самими вербальные запросы.

Он предложил «формативную» концепцию: то, что вы читаете онлайн, формирует более четкое представление о том, с каким человеком вы, возможно, захотите встретиться — с кем-то, кто читает похожие материалы, слушает похожую музыку, любит похожую еду и так далее. По замыслу Мартино, данная технология может предлагать темы или предметы, основанные на поведении других, сходно мыслящих людей. Добавьте к идее родственности интересов концепцию коллективного разума, и пожалуйста — на свет появилось онлайн-открытие.

Аналоги и антиподы АК

В 2005 году Мартино и Крис Лоу, его добрый друг и коллега, основали Aggregate Knowledge (АК). Цель перед ними стояла амбициозная: предоставлять пользователям предположительно релевантную информацию

о событиях, медиа и коммерции, основываясь на предыдущих решениях самих пользователей. Если, к примеру, вы искали счет последней игры «Чикаго буллс», служба открытий АК предоставит вам данные о времени и месте проведения ближайших матчей команды и возможности приобрести билеты в первые ряды. Если вы искали, где в Интернете можно купить красное платье, служба АК предложит вашему вниманию другие предметы, которые приобрели люди, заказавшие красное платье. А как насчет пары ослепительных красных туфель? Или наиболее популярных CD с записями сальсы?

В отличие от существующих онлайн-рекомендательных систем система Мартино задействовала коллективный разум всего Интернета, а не только общность интересов отдельно взятой группы одного конкретного сайта.

История рождения АК проста. Лоу и Мартино работали в Tribe.net, онлайн-ом «племенном» сайте, объединившем социальные сети с группами и списками. Tribe предоставлял данные для поиска наиболее рекомендуемых ортодонтов Сан-Франциско, но не очень справлялся с подбором кандидатов для свиданий. Мартино предположил, что для удачного онлайн-поиска подходящих партнеров нужно подбирать отдельных людей на основании читаемых ими новостей и форумов — функции, которую Tribe в тот момент не выполнял.

Personify Inc., еще один стартап, выступал в роли и аналога, и антипода. Он поставлял аналитическое программное обеспечение, позволяющее компаниям получать представление о поведении клиентов. Идея и команда Personify привлекли значительный венчурный капитал.⁵ Предложение ценности было привлекательным, однако аналитический сервер компании не имел достаточных мощностей. Он мог обрабатывать и выдавать рекомендации только при ограниченном объеме данных. Но при ограниченном объеме данных конечные результаты не всегда являлись достоверными. Вот почему, по мнению Мартино, Personify не обладал достаточной технической мощностью для успеха. Сервер АК должен был иметь намного больше возможностей для наращивания.

К счастью, в 2005 году концепция поиска в Интернете новизной не отличалась. Поэтому, анализируя модель выручки своей компании, Мартино и Лоу взяли за основу опыт нескольких аналогов. Во главе списка оказалась Google. Технология и сфера влияния Google доказали возможность осуществления поиска среди миллионов источников и практически мгновенного предоставления результатов. И чем больше становился массив данных, тем больше пользы Google приносила своим пользователям. Компания считалась эталоном поиска в Интернете. И, к великой радости основателей и инвесторов, превратилась в инструмент таргетирования для рекламодателей, которые использовали ключевые слова, чтобы делать онлайн-пользователям релевантные маркетинговые предложения. «Можем ли мы стать второй Google?» — подумал Мартино.

Имелся и антипод под названием Eriphany Inc., помогавший другим компаниям отслеживать и поддерживать клиентов. На собственном примере эта компания доказала, что клиенты не готовы терпеливо ждать длительного размещения программного обеспечения. Eriphany растянула представление инструмента клиентам на несколько месяцев вместо обещанных дней или нескольких недель, и эта ее ошибка привела к падению объема продаж. Ввод в действие программы Мартино не должен был так затягиваться. Тяжеловесная архитектура категорически его не устраивала. Мартино посчитал, что, если он предложит инструмент открытый наподобие Personify, наращиваемый, как Google, и простой, быстрый и недорогой в использовании, в отличие от инструмента Eriphany, то Aggregate Knowledge будет иметь все шансы на успех. Легко сказать, но реально ли сделать?

Внутренние убеждения АК

Решающую роль играли три внутренних убеждения, представленных в информационной панели АК за июнь 2006 года.⁶ Отражая глубокие познания Мартино в науке и технологиях, эта первая из его информационных панелей включала лишь три насущных вопроса и оперировала простым лаконичным языком (см. табл. 2-4).

- Убеждение первое: будут ли B2B-клиенты пользоваться технологией АК на собственных сайтах? Мартино был в этом уверен — внутреннее убеждение, которое изначально не имело под собой никаких оснований.
- Убеждение второе: сможет ли поисковый сервер АК, говоря техническим языком, наращивать мощность? Да, сможет, считал Мартино.
- Убеждение третье: каков оптимальный путь выхода на рынок? Ответа на этот вопрос у Мартино не было.

Таблица 2-4. Информационная панель Aggregate Knowledge 1

Гипотеза	Показатели	Результаты
<i>Убеждение 1: будут ли B2B-клиенты пользоваться технологией открытий АК на своих сайтах?</i>		
Три попытки	Количество попыток в процессе	Две реализуются полным ходом. Кто возьмется за третью?
<i>Убеждение 2: насколько хорошо будет работать АКRE 1.0?</i>		
Версия 1.0 имеет привлекательный набор функциональных возможностей	Предлагать основные функциональные возможности, составляющие главную ценность продукта	Инженеры компании трудятся над этим
Наращивание на один миллиард в месяц	Количество совпадений данных	Первые данные превосходят ожидания
<i>Убеждение 3: как мы будем выходить на рынок?</i>		
Продавцы или издатели	Выделить подкласс потенциальных продавцов и издателей, заинтересованных в ценности продукта	Определены начальные сегменты рынка
Комиссионные или модель разделения доходов	Протестировать различные сценарии ценообразования на реальных покупателях	Предваряющие дискуссии, обретающие значение только после вторичного отбора

Источник: Aggregate Knowledge.

Если бы эти внутренние убеждения остались непроверенными, Мартино не смог бы с уверенностью сказать, что его технология развивается в правильном направлении, и риск потерпеть неудачу был бы

очень велик. На начальном этапе развития АК он регулярно использовал информационные панели. И, как мы увидим, руководствовался еще более детальными информационными панелями — естественным следствием очередной серии внутренних убеждений, то и дело возникавших по мере развития компании.

«Для исполнительного директора стартапа систематизирование и учет меняющихся компонентов молодого бизнеса — дело нелегкое. Я фиксировал в информационной панели каждый момент развития, потому что хотел быть уверен в том, что мы тратим свое время и деньги инвесторов на аспекты, определяющие нашу конечную бизнес-модель и успех. Если мы допускаем ошибки, нам стоит об этом знать, и чем быстрее, тем лучше, чтобы откорректировать курс, пока еще есть время», — говорит Мартино.

Второе внутреннее убеждение связано с технологией. Может ли команда разработать продукт, версию 1.0, которая функционировала бы в масштабах Интернета в режиме реального времени? Если нет, идея Мартино отправилась бы на свалку открытий вместе с такими же бесславно почившими в бозе антиподами!

Последнее внутреннее убеждение — стратегия выхода АК на рынок. С каких клиентов им следует начинать? Кто проявит бóльшую заинтересованность в продукте АК: медийные или коммерческие сайты? Кто изъявит желание платить? И сколько? И какова максимальная ожидаемая реализация каждого потенциального сегмента рынка?

Для проверки своей гипотезы о возможности разработки подобной системы и привлечения нужных пользователей Мартино нуждался в парочке известных B2B-клиентов с миллионами уникальных посетителей в месяц и сотнями тысяч транзакций. Если бы в суровых реальных условиях технология не принесла желаемых результатов, ему пришлось бы пересмотреть свой подход. Он убедил двух пробных клиентов — медийную компанию и сайт электронной коммерции — позволить АК провести испытания. Это была первая настоящая проверка АК и первое внутреннее убеждение, получившее подтверждение!

Говорят факты

Мартино дотошно анализировал функционирование АК. Он подсчитывал количество выданных результатов, посещений, просмотров страниц, скорость отображения результатов и прочие показатели. Именно по ним можно было судить об успешности технологии.

Судя по ограниченному набору данных, технология компании теоретически имела потенциал для наращивания. Приятная новость как для технологии АК, так и для ее способности привлекать платежеспособных клиентов. С легкостью найдя пробных клиентов в целевых областях, Мартино предположил, что и медиа, и коммерция прекрасно подойдут в качестве целевых сегментов. Но его ожидали новые проблемы.

Вторая информационная панель Aggregate Knowledge

У Мартино возникло два новых внутренних убеждения. Во-первых, было неизвестно число клиентов, готовых платить. Во-вторых, отсутствовало представление об истинном рыночном потенциале. Выдержки из второй информационной панели АК, включающей упомянутые вопросы, приведены в таблице 2-5. При второй попытке в январе 2007 года был использован более функциональный подход и дополнительные количественные показатели, включая количество потенциальных клиентов в «воронке продаж», количество тестирующих продукт АК, количество платящих клиентов и прочие. Эта новая информационная панель читалась как перечень важнейших задач для ключевых лидеров в отделах маркетинга и продаж. Положения информационной панели на сей раз представляли собой не стратегические внутренние убеждения, а более тонкие нюансы, охватывающие более глубокие проблемы. Показатели, сопряженные с каждой из этих задач, ставили перед функциональными лидерами четкие и измеримые цели.

Вопросы для команды сбыта: сколько проводилось совещаний по сбыту? какова скорость реализации? сколько осуществлено попыток? Если ответы на внутренние убеждения Мартино и Лоу подтвердились бы, тогда команда по сбыту смогла бы генерировать продажи.

Вопросы для управленческого персонала: функционировали ли внутренние процессы достаточно хорошо, чтобы продукт продавался, а клиенты оставались довольны?

Таблица 2-5. Информационная панель Aggregate Knowledge 2 (через шесть месяцев)

Гипотеза	Продажи		
	Показатели	Результаты	Появившиеся идеи
Воронка продаж (Y – потенциальные клиенты)	Количество привлеченных потенциальных клиентов	> Y	Процесс в разгаре. В воронке нужная комбинация розничных и медиаклиентов.
Попытки (Z – новые)	Количество осуществляемых попыток	> Z	Несколько в этом месяце и еще несколько в следующем месяце уже подписаны.
Платящие покупатели (W – новые)	Количество клиентов, по контракту	< W	Необходимо установить подходящий временной период для корректировки попыток.

Источник: *Aggregate Knowledge*.

Опираясь на данные, полученные Мартино и Лоу от антиподов, маркетинговая группа пристально наблюдала за процессом установки продукта, подсчитывая количество дней, которое уходило на размещение программы у нового клиента (не отражено в приведенном отрывке информационной панели АК в таблице 2-5). И поскольку открытие определялось в первую очередь качеством рекомендаций, новая информационная панель четко фиксировала процент соотношения (также не отражено). Как часто B2B-клиент соотносил продажу или щелчок мышкой с рекомендацией, предоставленной *Aggregate Knowledge*?

Удовлетворенный степенью детализации, которую обеспечивала новая информационная панель в управлении развивающимся бизнесом, Мартино обнаружил другой недостаток. Панель охватывала ключевые функциональные вопросы, но не фокусировала внимание на более масштабных приоритетах компании. В результате Мартино и Лоу приходилось регулярно спрашивать себя, а правильные ли параметры они оценивают.

Наращивание объемов: дерзкий план Б

К июлю 2007 года компания АК разрослась до сорока сотрудников, доказав, что в состоянии генерировать положительную валовую прибыль при существующих пробных клиентах. Она доказала, что понятие открытий нашло отклик у клиентов в розничной и медийной сферах — как пользователей, так и онлайн-сайтов, где использовалась система открытий АК. Работая сообща, команда АК смогла усовершенствовать и модернизировать свой сервис. Технология работала хорошо и приносила клиентам большие деньги. Ну чем не выигрышное решение!

Патрик Бирн, исполнительный директор Overstock.com, пробного клиента, заметил: «Более 20 процентов всех продуктов, приобретенных на Overstock.com в течение праздничного сезона, были проданы благодаря программе, которую Aggregate Knowledge интегрировала в наш сайт. Нашим клиентам понравилась возможность более широкого выбора, и результаты нас впечатляют: более высокий объем продаж, больше единиц товаров в корзинах, высокая активность и удовлетворенность клиентов».⁷ Мартино, Лоу и их команда разработали и запустили систему рекомендаций, которая помогла Overstock более эффективно продавать свои 800 000 единиц товаров, разместив программу на сайте Overstock буквально за несколько дней, а не месяцев. Вот оно, доказательство успеха!

Имея в своем запасе столько подтвержденных гипотез, АК перешла в режим ускорения. Компания больше не желала быть просто инструментом открытий для отдельных компаний, она стремилась занять место платформы открытий для многочисленных онлайн-бизнесов.

Она мечтала создать огромную базу данных и выпустить на рынок новый продукт, основанный на этой базе. Тогда каждый B2B-клиент компании мог бы пользоваться чужим опытом и получить возможность накапливать собственные данные, которые затем можно было бы превращать в деньги наподобие онлайн-рекламы. Клиенты АК делали бы деньги, продавая друг другу clickstream-данные (данные о пользовательских кликах), а Aggregate Knowledge выполняла бы при этом функции торговой площадки.

Столь мощный прорыв объясняется наращиванием. Мартино и Лоу не собирались останавливаться на достигнутом, они жаждали большего. Вместо того чтобы реализовывать уже получивший подтверждение план, основанный исключительно на предложении товара и ценности, они хотели осуществить более масштабные замыслы. Более всего их заботило развитие. Еще одна информационная панель, уже третья по счету, понадобилась АК для прохождения данного этапа (см. табл. 2-6).

Третья информационная панель АК была посвящена превращению бизнеса и технологии в наращиваемую сеть и платформу. Функциональным руководителям поручили практическую реализацию главных корпоративных приоритетов — вице-президенты по продажам, к примеру, должны были привлекать компании с масштабными сетями. Данный метод позволял руководителям создавать собственные функциональные информационные панели, работая вместе с командой на уровне конкретных практических задач и давая возможность Мартино и высшему руководству сосредоточиться на ключевых внутренних убеждениях по расширению.

Таблица 2-6. Информационная панель Aggregate Knowledge 3 (через один год)

Гипотеза	Наивысшие приоритеты		
	Показатели	Результаты	Появившиеся идеи (ответственность главы отдела)
Коммерческий сетевой продукт, размещаемый с ускорением	Количество размещений	Реализуется	План выпуска товара завершен, идет подбор персонала, запуск новых мелких и средних сетей открытий, первая версия продукта завершена (вице-президент по технологическим вопросам)
Соглашения с X мелкими или крупными сетями открытия	Количество сетей	Завершено	Подписаны пробные соглашения для ряда необходимых тестов по сети открытий (вице-президент по продажам)
Завершение конъюнктурной оценки	Определить стратегических партнеров	Реализуется	Установить друзей, врагов, лучших/худших партнеров. Сюда относятся анализ и стратегия ведения отчетности (исполнительный директор)

Источник: *Aggregate Knowledge*.

Давайте еще раз обратимся к продукту и посмотрим, как третья информационная панель АК отслеживала прогресс компании на функциональном уровне. Будучи лидером группы разработчиков, Лоу наибольшее внимание уделял разработке и внедрению во всей компании процесса управления производством. Процесс этот включал не только кадровое обеспечение и сотрудничество с остальными отделами, имеющими отношение к продукту, но и стимулирование развития продукта и получения клиентских отзывов. Перечисленные важные задачи были поручены руководителям компании, которые включили их в свои маркетинговые информационные панели, содержащие определенные показатели. Возьмем, к примеру, вице-президента по технологическим вопросам. Его информационная панель отслеживала задания, связанные с последовательностью технологических операций — включая внедрение нового коммерческого сетевого продукта, — и научный подход к проверке скорости, реактивности и гибкости процесса. Мартино больше не нужно было контролировать каждую деталь. Он наблюдал, как команда осуществляет поставленные приоритетные задачи, позволяя руководителям самим разбираться с текущими проблемами. Поскольку мелочи его теперь не заботили, он мог, руководствуясь обновленной конъюнктурной оценкой, более оперативно принимать глобальные стратегические решения. Теперь у него появилась возможность сосредоточиться на новых внутренних убеждениях, относящихся к перспективам сети и новой платформы.

Используется ли план А в Aggregate Knowledge до сих пор?

К концу третьего года существования АК Мартино заметил в информационных панелях кое-что неприятное: группа сбыта не привлекала столько новых клиентов, сколько планировалось, а на ценообразовании негативно сказывалась конкуренция. Он решил уделить девяносто дней непосредственному общению с клиентами. Как оказалось, мало кто из клиентов осознавал прелесть всех возможностей Aggregate

Knowledge, а конкуренты предлагали широкий выбор альтернатив, которые поэтапно удовлетворяли более скромные и неотложные потребности пользователей. Полу был нужен план Б. Он принялся искать новые аналоги (рекламные сети) и антиподы (компании по веб-анализу) и пришел к выводу: изюминка Aggregate Knowledge состоит как раз в том, что компания, обладающая уникальным продуктом, разрешает серьезные проблемы клиентов, направляя каждому пользователю персональное рекламное сообщение. Так появилось его новое внутреннее убеждение. К счастью, благодаря информационной панели Мартино быстро распознал падающий объем продаж и смог своевременно переориентировать ресурсы. Он поступил так, как поступил бы на его месте любой умный предприниматель: принялся тестировать свою гипотезу, используя еще одну информационную панель.

Уроки Aggregate Knowledge

Пример АК показывает, насколько полезной может оказаться информационная панель, даже если она подтверждает, что план А развивается в соответствии с замыслом. Он показывает, что по качественным и количественным данным можно делать выводы о прогрессе, и раскрывает более широкое применение информационной панели. Об этом мы поговорим позднее. Из данного примера ясно видно, как по мере развития компании развивались и информационные панели АК: от комплексных стратегических вопросов — глобальных внутренних убеждений — до более детализированных критериев работы.

Для Aggregate Knowledge информационная панель представляла собой нечто большее, чем навигационный прибор. Компания использовала ее для установления приоритетов, обеспечения прозрачности для сотрудников и стимулирования необходимого поведения. Каждую неделю Мартино публиковал панель для всеобщего ознакомления. Такой ход имел положительные последствия. Во-первых, все сотрудники получали четкое представление о приоритетах компании. Во-вторых, он инициировал активный обмен мнениями между руководителями.

Мартино также привязал бонусы руководства к результатам по информационной панели, мотивируя лидеров к работе над теми аспектами, которые имели для компании решающее значение. Несмотря на то что специфические задачи периодически менялись, получение ответов обязательно вознаграждалось.

Наконец, история Aggregate Knowledge показывает, как быстро компания движется вперед, когда ее гипотезы попадают в самую точку. Учась на многочисленных примерах аналогов и антиподов, Мартино вместе с командой рванул с места в карьер. Информационные панели АК спасли компанию, когда у той возникли проблемы с первоначально успешным планом А. Не будь информационных панелей, проблема длительное время оставалась бы нераспознанной, делая осуществление плана Б невозможным.

Информационные панели и их уроки

Данную главу об информационных панелях мы начали с незатейливой истории о Джонни и примера простой информационной панели, иллюстрирующих основные положения разбираемой идеи. После чего обрушили на вас реальные сложные информационные панели крупных компаний. Отдельное внимание мы хотели бы уделить трем темам, которые, как мы надеемся, четко прослеживаются в книге:

- прямая наводка, которую дает информационная панель;
- видоизменение информационных панелей со временем; акцент на цифрах, хотя и не только на них.

Информационные панели для фокусировки внимания

В истории GlobalGiving мы рассказывали, как информационные панели компании пролили свет на необходимость перехода от плана А к плану Б. В противоположность ей информационные панели АК ясно показали, что в течение длительного периода времени компания придерживалась верной стратегии. Каков бы ни был результат, информационные панели помогают предпринимателям, равно как и менеджерам солидных

компаний, сосредоточить время и силы на важнейших вопросах, которые в настоящий момент играют решающую роль для развития компании.

Видоизменение информационных панелей со временем

В обеих историях данной главы мы видели, как менялись панели в результате выводов, которые делались на основе содержащейся в них информации. Можно утверждать, что стандартного вида для панелей не существует: в каждой компании в каждый конкретный момент времени они будут различаться. Их составление — настоящее искусство, их использование — целая наука.

Акцент на цифрах

Данная книга посвящена освоению более эффективных бизнес-моделей и переходу к плану Б, который, как мы видели на примере Global-Giving, лучше плана А. Упомянутый переход по сути своей — задача, подлежащая количественной оценке, как станет совершенно очевидно из последующих глав. И хотя некоторые элементы большинства информационных панелей описывают качественные моменты, вы многое потеряете, если добрая часть ваших гипотез не будет являться количественной по своей природе.

Наконец, мы надеемся, что из представленных в настоящей главе историй вы извлекли еще одну порцию полезных знаний, которые позволят получить максимум от информационных панелей. Эти знания заключаются в трех аспектах, имеющих решающее значение:

- качество вопросов, которые вы задаете для определения своих внутренних убеждений;
- как вы используете данные;
- скорость, с которой вы переходите к следующим этапам.

Пробная попытка Джонни доказала ошибочность его гипотез. На следующий день он внес коррективы, и лимонадный бизнес сразу пошел в гору.

Из всего сказанного должно быть понятно, что внутренние убеждения определяются качеством вопросов. Какие проблемы компании заставляют вас нервничать и мешают спать по ночам? Что бы вы хотели знать из того, что еще не знаете? Какие из сделанных вами предположений могут оказаться неверными? Какая информация подтолкнет вас к иному выводу, отличному от того, которым вы руководствуетесь в настоящий момент? Ваша информационная панель должна охватывать все эти важные вопросы — ваши внутренние убеждения.

Манера формулирования и проверки этих вопросов зависит от корпоративной культуры и контекста ситуации. Если вы на начальном этапе, как GlobalGiving и Aggregate Knowledge, многие вопросы являются основополагающими: осуществима ли ваша идея технически и имеет ли она какую-либо ценность на рынке? По мере роста и развития компании вы отталкиваетесь от этих вопросов для дальнейшей корректировки плана и достижения еще большего успеха. Они помогают сконцентрироваться на нужном рынке и рыночных сегментах, предпочтениях клиентов, правильных каналах сбыта, партнерах, финансовой модели и так далее. Во всех этих случаях стоит вам подтвердить или опровергнуть внутренние убеждения, как сразу появляются новые.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Наверное, в этот момент у вас в голове крутятся вопросы о том, как использовать информационные панели в своем новом — или старом! — предприятии. Вот два вопроса, которые сразу приходят нам на ум:

- насколько строго должна быть оформлена панель? должен ли я включать все указанные элементы?
- каково значение информационной панели для бизнес-планирования? Судя по приведенным примерам, контрольные цифры, обычно содержащиеся в бизнес-плане, проявляются с течением времени.

Насколько строго должна быть оформлена информационная панель?

В примерах, приведенных в настоящей главе, были представлены информационные панели, отличающиеся по степени формальности. Панели GlobalGiving больше соответствовали образцу Джонни в таблице 2-1, являющемуся в каком-то смысле хрестоматийным примером. В нем приводились конкретные вопросы по внутренним убеждениям, несколько конкретных гипотез на каждый из них и четко сформулированные показатели, по которым оценивается прогресс. Последние два столбца отводились для результатов и, что немаловажно, выводов о значении этих результатов и дальнейших действиях.

Панель Aggregate Knowledge была менее строгой, но не менее скрупулезной в определении ключевых вопросов на каждом этапе развития компании.

Нет единого правильного ответа на то, как следует составлять панели в вашей компании, но эти два примера раскрывают диапазон их эффективного использования.

Приведенные информационные панели также различаются и по манере представления внутренних убеждений. Одни компании воспринимают их как вопросы, требующие ответа, и формулируют их соответствующим образом. Другие определяют их как предположения или неподтвержденные мнения и формулируют их описательно. Оба подхода приемлемы — выбирайте тот, что удобнее для вас.

Что делать с бизнес-планированием?

Мы вернемся к этому вопросу более подробно в последней, девятой, главе. Но на данном этапе должно быть понятно, что подробный бизнес-план сослужил бы плохую службу таким компаниям, как GlobalGiving и Aggregate Knowledge. Причина в том, что подробный план только усложнил бы актуальные вопросы и сместил фокус с приоритетных задач. Прогнозирование доходов — все равно что деление шкуры неубитого медведя. В случае с GlobalGiving без точного знания

о том, какую форму примет бизнес, теоретические подсчеты расходов — бесполезная трата времени.

В каждом из этих двух случаев информационные панели помогли командам определить внутренние убеждения, которые могли либо спасти, либо похоронить компанию. В результате команды пустили свои драгоценные ресурсы и скудные временные резервы на решение имеющихся проблем, прежде чем брать очередные препятствия.

Истории GlobalGiving и Aggregate Knowledge подводят нас к еще одному ключевому аспекту, для которого информационные панели особенно хорошо подходят: формированию основанной на фактах бизнес-модели, экономические показатели которой будут расти. На наших глазах менялась концепция бизнеса GlobalGiving, делая поиск источников финансирования все более успешным. Мы видели, как увеличивающееся количество информационных панелей АК обеспечило объективное доказательство того, как быстро можно завоевывать клиентов, а также целого ряда других вопросов, которые определяют разницу между успешным бизнесом и банкротством. Подобного рода знания легко переводятся в цифры, а цифры не слова — это язык любой корпоративной бизнес-модели.

Что дальше?

Процесс формирования жизнеспособной бизнес-модели — плана А, плана Б или плана Э — в разгаре; фундамент для него заложили аналогии, антиподы, внутренние убеждения и информационные панели.

В последующих главах мы обратим внимание на содержание, благодаря которому любая новаторская бизнес-модель расцветет пышным цветом. Мы поближе познакомимся с пятью элементами бизнес-модели:

- выручкой;
- валовой прибылью;
- эксплуатационными расходами;
- оборотным капиталом;
- инвестициями.

И узнаем, как продвигается лимонадный бизнес Джонни.

Как мы еще увидим, будь то на ранних или поздних стадиях развития компании, создание бизнес-модели, которая может превратить вашу идею в очередной eBay или Amazon — или прочную компанию в агрессора, подрывающего целую сферу, — означает сочетание и сопоставление аналогов и антиподов, а также определение и анализ внутренних убеждений и составление информационных панелей с целью внесения промежуточных корректив по мере появления новых данных.

Содержание — источник жизненной силы любого бизнеса; каналы, по которым поступают денежные средства, создающие ценность для клиентов, акционеров и всех прочих. И — если будете грамотно их использовать — для вас в том числе!