

# Часть I

## Зачем нужны инновационные игры и как ими пользоваться

Во введении представлены примеры того, как компании и отдельные лица применяют инновационные игры, чтобы лучше понять своих клиентов и в результате решить ряд проблем, связанных с созданием новаторских продуктов или услуг. Первая часть данной книги даст вам фундамент, необходимый для применения инновационных игр в достижении ваших целей. Вначале дается обзор инновационных игр, описываются возможности их применения, а также процедура выбора игры, планирования, проведения и оценки результатов. Это необходимая подготовка для чтения второй части, где каждая из игр описывается более подробно.

### Что такое инновационные игры

Инновационные игры – это увлекательный способ сотрудничества с клиентами с целью лучше узнать их потребности. В данной книге описано двенадцать таких игр. В табл. 1.1 приведено их краткое описание.

Чтобы продемонстрировать, как можно воспользоваться инновационной игрой, представим себе, что вы производите часы-будильники и ваша команда хочет лучше понять, какие нынешние или потенциальные потребности ассоциируются у рынка с будильником «следующего поколения».

Таблица 1.1. Инновационные игры

Инновационная игра	Иллюстрация	Описание
Покажи и расскажи (Show and Tell)		Клиенты описывают вам и другим клиентам наиболее важные артефакты, создаваемые вашей системой
Начни новый день (Start Your Day)		Клиенты доверительно рассказывают, когда, как и где они пользуются вашими продуктами
Подстриги дерево (Prune the Product Tree)		Действуя в составе небольших групп, клиенты определяют направление развития ваших продуктов и услуг
Я и моя тень (Me and My Shadow)		Выявление скрытых потребностей путем тщательного наблюдения за работой клиентов с продуктом
Коробочка (Product Box)		Создание и продажа идеального продукта
Ученик (The Apprentice)		Выработка сопереживания с клиентом путем попытки выполнять его деятельность

Инновационная игра	Иллюстрация	Описание
Катер (Speed Boat)		Клиенты указывают самые неприятные особенности ваших продуктов или услуг
Купи функцию (Buy a Feature)		Клиенты стараются купить функции, которые им больше всего хотелось бы иметь
100-процентное зрение (20/20 Vision)		Клиенты выясняют относительную ценность таких явлений, как поддерживаемые продуктом функции, требования рынка и преимущества продукта
Паутина (Spider Web)		Играя в одиночку или маленькими группами, клиенты пытаются максимально выразительно описать, какое место ваши продукты и услуги занимают в их мире
Удиви клиента (Give Them a Hot Tub)		Клиенты оценивают экстремальные функции, чтобы выявить те, которые действительно существенны
Воспоминание о будущем (Remember the Future)		Выясните представления своих клиентов об успехе, изучив их мечты о будущем

Для этого можно воспользоваться различными методиками. Можно просто провести прямое изучение рынка, задав клиентам вопрос: «Какие функции вам хотелось бы иметь в своем радиобудильнике?» Ответы могут оказаться полезными, но слишком упрощенными и лишенными красочных деталей.



*Рис. 1.1. Изготовление упаковочной коробки*

Можно применить более сложную форму исследования, например предложить подробный опросный лист и провести анализ результатов. Итоги будут носить более аналитический характер («47% опрошенных хотели бы иметь настраиваемый таймер автоматического выключения, возможность беспроводного подключения к персональному компьютеру для хранения MP3-файлов и два будильника»), но такой подход часто оказывается неэффективным и не приносит никаких открытий, поскольку набор изучаемых функций предложен вами, а не вашими клиентами.

Можно отобрать представительную группу клиентов и сыграть с ней в инновационную игру, скажем, «Коробочку». В этой игре вы попросите клиентов спроектировать идеальный, с их точки зрения, будильник, предложив им чистые картонные коробки и какие-нибудь забавные предметы. Когда они выполняют это задание, предложите им продать свое идеальное творение вам и другим участникам.

По окончании игры вы получите коллекцию упаковочных коробок, отражающих представление ваших клиентов об идеальном будильнике. Кроме того, вы получите яркие описания функций и достоинств этих идеальных радиоприемников, а также вопросы и ответы участников, которым были «проданы» эти замечательные новые устройства. После этого можно обработать полученные ценные данные способами, о которых я расскажу далее, во второй части книги.



*Рис. 1.2. Продажа упаковочной коробки*



*Рис. 1.3. Выставка упаковочных коробок*

### **Сверхупрощенные и сверхусложненные исследования рынка**

Инновационные игры занимают золотую середину между слишком упрощенными и чрезмерно аналитическими подходами к выяснению желаний клиентов. Упрощенные подходы слишком полагаются на прямые вопросы типа «Что вам нужно?» или «Какими функциями, по вашему мнению, должен обладать наш продукт?». Если вам приходилось задавать такие вопросы, то, вероятно, вы сталкивались с разочарованием, которое приносят ответы на них. Клиенты – это обычные люди. Им часто непросто разобраться, в чем состоят их проблемы. И даже если им кажется, что они понимают свои проблемы и могут их описать, они не всегда в состоянии

сформулировать желательные для них решения. Разумеется, они часто не знают о существовании проблемы или необходимости решения, пока что-нибудь или кто-нибудь не откроет им на это глаза. Например, я понял, что мне необходим Swiss+Tech Utili-Key, когда Тодд Гирвин, которому приходится по долгу службы столько же разъезжать по свету, сколько и мне, подарил мне его на день рождения! (Swiss+Tech Utili-Key – это маленький многофункциональный карманный нож, который в сложенном состоянии напоминает ключ. Его можно прицепить к брелку с ключами и всегда носить с собой, потому что он не мешает проходить проверку в аэропорту.)

На противоположном конце шкалы сложности вопросов находятся мудреные технологии изучения рынка с такими же мудреными названиями – вроде «совместного анализа» (conjoint analysis). Такие технологии часто сложны в применении, их результаты могут быть недостоверными, и, по моему мнению, ими не так интересно заниматься.

К сожалению, результатом такого состояния приемов изучения рынка является то, что производители ограничиваются в итоге случайными или эпизодическими опросами клиентов. В одних случаях задают некоторым клиентам несколько вопросов, часто не имея четкой цели, в других – приглашают фирму, специализирующуюся на изучении рынка, провести исследование и оценить результаты имеющимися у нее средствами. Привлечение посторонних фирм влечет дополнительные расходы, из-за чего производитель еще менее охотно занимается изучением своих клиентов, которое так необходимо для выработки новых решений. Еще хуже то, что в этом случае представление о клиентах вырабатывается не у заказчика, а у той фирмы, которая проводит исследование, и она становится лишним посредником между компанией и ее клиентами, а передать полученную посторонней фирмой информацию команде разработчиков так, чтобы она смогла начать действовать на ее основании, сложно. Неудовлетворительные результаты собственных исследований рынка и относительно высокая стоимость привлечения посторонних консультантов приводят к тому, что производители избегают изучения рынка.

Инновационные игры представляют собой определенный компромисс между этими крайностями. С одной стороны, они не ограничиваются простыми вопросами и дают мощное средство выяснить потребности клиентов и рынка. С другой – они достаточно просты и легки, чтобы применять их самостоятельно. Может быть, еще более важно, что даже при участии сторонней фирмы в планировании, проведении или последующей обработке результатов игр сама их процедура гарантирует, что ваши сотрудники получат большую часть информации, поскольку будут непосредственно работать с клиентами.

## Организация и проведение инновационных игр

Есть два способа организации инновационных игр. Первый исходит из того, какого рода информация о клиенте вам нужна. Второй основывается на контексте, в котором вы собираетесь проводить игру.

### Организация инновационных игр

В табл. 1.2 приводятся рекомендации для выбора игр в зависимости от целей, для которых изучаются клиенты. Обратите внимание на то, что некоторые игры упоминаются неоднократно, поскольку они могут быть полезны в различных контекстах.

### Четыре способа применения инновационных игр

В этой книге подробно описывается четыре конкретных способа, которыми можно применять инновационные игры. Первый способ – это *направленное исследование рынка* (directed market research), или такое исследование, которое должно обеспечить ответы на конкретные вопросы в виде данных, на основании которых можно предпринять определенные действия. Примером направленного исследования рынка может служить выяснение функций, которые должны быть включены в конкретную версию продукта, или конкретных «болевых точек» целевых рынков (включая как имеющих клиентов, так и потенциальных, конкурентов, партнеров и т. д.).

Второй путь – *инновации, ориентированные на клиентов* (customer-centric innovation), когда игры применяются для обнаружения ранее неизвестных потребностей рынка. Как будет показано далее, инновационные игры особенно эффективно помогают узнать то, о существовании чего вы и не подозревали, а это часто оказывается сердцевиной всех нововведений.

Третий путь применения инновационных игр – это *достижение хорошего понимания потребностей и желаний клиентов*, которое будет положено в основу различных приемов выработки технических требований, используемых при управлении продуктами. Образы потребителей, сценарии, примеры применения, оценка важности функций по методике Кано или выработка «нефункциональных требований» – все это важно, но главное всего глубокое понимание назначения новации, определяющее форму и направление всех остальных составляющих. Новация предшествует требованиям, и проведение инновационных игр с клиентами способствует выработке более богатых требований.

Четвертый путь – это *поддержка и укрепление текущих связей с клиентами* с помощью уже существующих каналов, таких как консультативные советы клиентов, группы потребителей и/или конференции покупателей. Вместо того чтобы утомлять своих клиентов презентация-

Таблица 1.2. Выбор игр, наиболее соответствующих вашим задачам

Что вы хотите узнать	Предлагаемые игры
<p><b>Неудовлетворенные и/или идеализированные потребности рынка</b> Хотя все инновационные игры дают понимание потребностей рынка, данные игры специально созданы для выявления неудовлетворенных и/или идеализированных потребностей рынка, которые могут быть учтены в стратегическом планировании или определении новых деловых возможностей</p>	<p>Коробочка Я и моя тень Купи функцию Удиви клиента Воспоминание о будущем</p>
<p><b>Применение и взаимосвязи продуктов и услуг</b> Успешные продукты со временем развиваются и обычно становятся богаче функциями и лучше приспособленными к потребностям все более диверсифицирующихся рынков. Для того чтобы управлять этим развитием и внедряться на новые рынки, очень важно знать, как клиенты пользуются вашими продуктами и услугами и как последние взаимосвязаны с другими продуктами и услугами. В решении этих задач помогут указанные игры</p>	<p>Паутина Начни новый день Я и моя тень Покажи и расскажи Ученик</p>
<p><b>Функциональность продуктов и услуг</b> Как писал Теодор Левитт (Theodore Levitt) в своей фундаментальной работе «The Marketing Imagination»<sup>1</sup>, «покупателю не нужна дрель – ему нужно отверстие». Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen) повторяет эту идею в книге «The Innovator’s Dilemma»<sup>2</sup>, напоминая, что «товар нужен нам затем, чтобы сделать какое-то дело». Указанные игры помогут вам лучше выяснить, какие цели преследуют ваши клиенты</p>	<p>Коробочка 100-процентное зрение Я и моя тень Катер Начни новый день Ученик Купи функцию</p>
<p><b>Как сформировать видение будущих продуктов</b> В любой компании масса времени тратится на то, чтобы представить будущее ее продуктов или услуг. К сожалению, очень часто клиенты не участвуют в этих разработках. Данные игры помогут вам подключить своих клиентов к определению планов на будущее</p>	<p>Воспоминание о будущем 100-процентное зрение Купи функцию Подстриги дерево</p>

<sup>1</sup> Levitt, T. The Marketing Imagination. New York, NY: The Free Press, 1986.

<sup>2</sup> Christensen, C. M. The Innovator’s Dilemma. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.



ми PowerPoint, можно увлечь и зажечь их инновационными играми, что пойдет лишь на пользу инновациям.

Все эти области связываются между собой благодаря применению инновационных игр. Например, даже если у вас есть конкретный вопрос (прямое исследование рынка), проведенная игра почти наверняка снабдит вас новой информацией, которая может лечь в основу инновации (инновация, ориентированная на клиента). Первая часть книги открывается описанием направленного исследования рынка, поскольку процедура применения инновационных игр для направленного исследования рынка может применяться и в случае других мотивировок.

## Инновационные игры как инструмент исследования рынка

Поскольку я отнес инновационные игры к категории качественных средств исследования рынка, стоит немного вернуться назад и вкратце обсудить более широкую тему исследования рынка. Возможно, предыдущая фраза испугала тех читателей, у которых с исследованием рынка связаны малоприятные воспоминания. Стоит все же потратить время и прочесть этот раздел, потому что знание основ исследования рынка имеет важное значение для получения наилучших результатов от инновационных игр, а описываемая здесь процедура исследования рынка дает хорошую основу для применения игр в других контекстах.

Читая эту книгу, не забывайте, что исследование рынка – крайне сложная тема. Эта книга не претендует на подробное ее изложение. Возможно, некий аспект, который вам кажется важным, окажется неосвещенным. Или предмет, с которым вы хорошо знакомы, будет обсужден недостаточно глубоко. В этом нет беды. Я не ставил себе целью написать исчерпывающий справочник по изучению рынка. Моей задачей было изложить основы в той мере, в какой они необходимы как эксперту в исследовании рынка, так и инженеру, пытающемуся лучше понять людей, которые пользуются его продуктом.

Для наших целей достаточно будет определить исследование рынка как непрерывный процесс поиска ответов на вопросы: ответы улучшают ваше понимание своих клиентов, своих рынков и предлагаемых вами продуктов и услуг. Исследование рынка, будь оно изоциренным или упрощенным, позволяет принимать более удачные решения с большей долей уверенности. Оно происходит непрерывно, потому что вы, ваши клиенты и окружающая вас экосистема продуктов и услуг не находятся в статичном состоянии<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Заметьте, что при таком определении любое применение игр – даже в целях менеджмента – оказывается разновидностью исследования рынка.

### Вам что-то известно о том, чего вы не знаете

Ваши личные знания можно разделить на три части:

1. То, что вы знаете.
2. То, чего вы не знаете.
3. То, чего вы не знаете, не зная об этом.

Вот пример: я знаю, как ездить на велосипеде, менять пеленки, а также планировать, обеспечивать и оценивать результаты инновационных игр (и ряд других вещей). Я не знаю очень многого, начиная с того, как нырять с маской и трубкой, и кончая тем, как делать хирургическую операцию замены коленного сустава.

Но я ничего не могу вам сообщить о том, чего я не знаю, не зная об этом. Я даже не могу сказать, что я не знаю этого, потому что, когда я говорю, что чего-то не знаю, это фактически отражает какое-то мое знание: я знаю, что не знаю этого. Эта разница едва уловима, и стоит повторить: когда вы утверждаете, что чего-то не знаете, то, фактически, утверждаете, что кое-что знаете: вы знаете, что не знаете этого. Поэтому любой сдвиг от полного невежества переносит нас в континуум знания. Мы сообщаем о своем местонахождении в этом континууме с помощью удобных коротких фраз в зависимости от контекста: «Да, я знаю правила игры в шахматы» или «Нет, я не знаю, как заменить коробку передач в моей машине».

Свернув континуум знания, можно представить структуру личного знания в простом виде, сведя ее к следующей диаграмме:

- То, что вы знаете.
- То, чего вы не знаете, не зная об этом.

В частности, мощь инновационных игр заключена в их способности перевести вас из состояния полного неведения в состояние знания. Это состояние знания позволяет создавать разнообразные инновационные продукты и услуги.

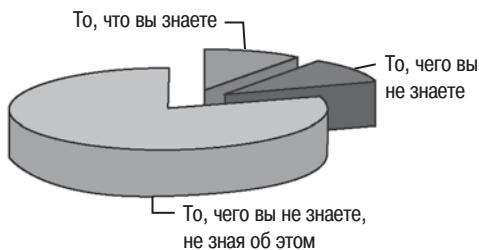


Рис. 1.4. То, чего вы не знаете

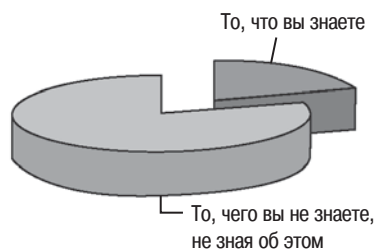


Рис. 1.5. Вы что-то знаете о том, чего не знаете

Для эффективного исследования рынка характерны следующие качества:

- Систематичность (Systematic) – плановость, организация, наличие цели и методов.
- Объективность (Objective) – минимум искажений, вносимых исследователем или методом.
- Фокусировка (Focused) – на конкретных вопросах.
- Действенность (Actionable) – полученные результаты дают возможность выполнять нужные действия.

Первые буквы этих слов образуют аббревиатуру SOFA, и, как всякая удобная СОФА, эффективное исследование рынка создает прекрасную основу для принятия разумных решений. В процессе описания инновационных игр я буду рассказывать о том, как проводить их в соответствии с данными требованиями.

## Процедура исследования рынка

Ниже представлена процедура эффективного исследования рынка. Она проста, но в меру, и можно убедиться, что ее применение дает гораздо лучшие результаты, чем специальное планирование в каждом случае.

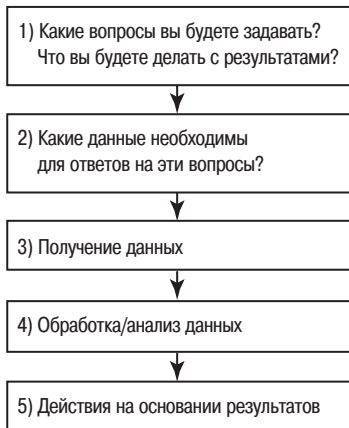


Рис. 1.6. Процедура исследования рынка

### Шаг 1: формулировка вопросов и подготовка к получению ответов

Первый шаг – определить, на какие вопросы вы хотите получить ответы и что вы будете делать с последними. Первый шаг включает в себя оба эти действия, потому что нет смысла задавать вопросы, если вы не собираетесь хоть что-то делать с результатами. Разумеется, нельзя заранее сказать, какие конкретные действия вы предпримете – создади-

те новые продукты, скорректируете действующие перспективные планы продуктов или модифицируете существующие продукты для лучшего соответствия потребностям рынка. Поэтому исследование рынка начинается как длинный отпуск: вы выбираете для него место и примерный вид занятий, даже если сначала они будут расплывчато определены как «осмотр местности».

## **Шаг 2: определение требуемых данных**

Выбранные вами вопросы и задачи в значительной мере определяют то, какие данные вам нужно будет получить в процессе исследования рынка – так же как выбранное для отдыха место существенно определяет способ перемещения к нему. Точные и целенаправленные вопросы типа «Какой оттенок синего предпочитают мои покупатели?» обуславливают сбор совсем иных данных, нежели более широкие вопросы типа «Как мой клиент представляет себе будущие изменения ситуации этого рынка?».

## **Шаг 3: получение данных**

Этот этап охватывает все действия, которые нужны, чтобы собрать все необходимые данные, – от планирования метода сбора данных до его применения. Продолжая аналогию с отпуском, сравним это с подробным планированием и реальной поездкой после выбора места отдыха и способа передвижения.

## **Шаг 4: обработка/анализ данных**

Приехав к месту отдыха, следует распаковать вещи и подготовиться к тому, чем вы собирались заняться. Аналогично, собранные данные нужно обработать так, чтобы можно было начать действовать на их основе. Это одна из обширных и сложных областей исследования рынка, многие аспекты которой выходят за рамки данной книги. К счастью, как будет показано во второй части книги, обработка и анализ данных, получаемых в результате игр, осуществляются относительно просто.

## **Шаг 5: действия на основе результатов**

Действия подразумевают практическое применение приобретенного понимания ваших клиентов. Иногда «действия» могут на практике заключаться в том, что вы оставите в неизменном состоянии свой текущий план, если, скажем, выяснится, что перспективный план вашего продукта соответствует потребностям клиентов и рынка. В иных случаях, как писала в предисловии Джоан Уолтман, эти действия могут означать создание совершенно нового продукта, исходя из неожиданно возникшей информации, – так же как вы можете изменить свои планы на отпуск, включив в них посещение местного музыкального фестиваля, о котором вы узнали у консьержа после того, как поселились в гостинице.

## Первичные и вторичные данные

Исследователи рынка классифицируют данные в соответствии с типами вопросов, на которые они отвечают. Основное различие проводится между первичными данными, которые должны как можно лучше отвечать на ваши конкретные вопросы, и вторичными, которые представляют собой ранее собранные и опубликованные данные, необязательно являющиеся ответами на ваши конкретные вопросы (табл. 1.3). Примерами вторичных данных служат, например, результаты переписи населения, с помощью которых можно примерно оценить размер своего рынка, но вряд ли они позволят узнать, как клиенты пользуются вашим продуктом или какие качества им хотелось бы видеть в будущих продуктах.

### Какие могут быть вопросы

Помимо вопросов общего вида, которые описываются в этом разделе, можно придумать множество конкретных вопросов, касающихся ваших продуктов или услуг. Вот примеры разных вопросов, которые могут оказаться подходящими для ваших клиентов, рынков, продуктов и услуг. Начнем со вторичных данных, поскольку это те вопросы, которые часто задают, когда рассматривают явную возможность, изучаемую в процессе исследования рынка.

Вопросы, на которые лучше всего отвечают вторичные данные:

- Растет ли мой рынок?
- Каковы средний возраст и уровень доходов клиентов на моем рынке?
- Каковы суммарные расходы на товары и услуги на моем рынке?

Вопросы, на которые лучше всего отвечают первичные данные:

- Какого вида продукты можно или нужно добавить в наш ассортимент?
- Какой оттенок желтого лучше всего использовать в нашей упаковке?
- Кто из членов семьи в большей степени определяет выбор продуктов?

Вопросы, на которые лучше всего отвечают инновационные игры:

- Какие функции хотели бы увидеть клиенты в новых версиях?
- Как клиенты применяют наш продукт?
- Как мои клиенты представляют себе связи между моим продуктом и другими продуктами?
- Что вкладывают в понятие «успех» мои клиенты?

Таблица 1.3. Первичные и вторичные данные

<p><b>Первичные</b> Данные, которые должны как можно лучше отвечать на ваши конкретные вопросы</p>	<p><i>Качественные/открытые/«голос покупателя» (VOC):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус-группы</li> <li>• Собеседования (по телефону, лично)</li> <li>• Инновационные игры</li> <li>• Консультативные советы клиентов</li> </ul> <p><i>Количественные/«факты, выбор»:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опросники/обзоры</li> </ul>
<p><b>Вторичные</b> Ранее собранные и опубликованные данные, которые необязательно должны отвечать на ваши конкретные вопросы</p>	<p><i>Бесплатные, часто недооцениваемые:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутренние данные компаний</li> <li>• Правительственные данные</li> <li>• Библиотеки</li> </ul> <p><i>Платные, часто по рынкам:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Синдицированные или закрытые данные</li> </ul>

С другой стороны, первичные данные возникают как ответ на конкретный вопрос и, в свою очередь, подразделяются на качественные и количественные. Качественные данные рассматриваются как открытые, они обычно появляются в результате интенсивного общения между людьми и должны быть интерпретированы. Примерами качественных данных являются фокус-группы, собеседования и инновационные игры. Количественные данные основываются на фактах или предпочтениях и часто могут быть получены с помощью менее интенсивных и/или полуавтоматизированных методов. Примерами количественных данных служат обзоры и совместный анализ.

## Кого спрашивать? Сегментирование рынка

Источником первичных данных служат сами клиенты, что приводит нас к процедуре отбора клиентов, участвующих в исследовании рынка. За исключением предельно узких рынков, приходится сегментировать рынок и выбирать клиентов, представляющих один или более получившихся сегментов. Процедура сегментирования рынка состоит в разбиении всего рынка на группы, состоящие из объектов со сходными атрибутами, что способствует достижению более крупной цели, такой как увеличение объема продаж, маркетинг или, в данном случае, лучшее понимание потребностей клиентов.

Подобно другим аспектам маркетинга – исследованию рынка и разработке продуктов, – сегментирование рынка представляет собой обширную область знаний. Выделение сегмента рынка – лишь один из способов разбиения рынка, и выбор разумного разбиения весьма важен для достижения ваших целей. Стандартные способы сегментирования потребителей основываются на демографических данных, например месте их проживания, объему доходов с вычетом налогов, уровню образо-

вания, привычкам при совершении покупок и восприятию предлагаемых продуктов и/или услуг. Стандартные способы сегментирования деловых предприятий учитывают их род деятельности, размер (объем прибыли или количество служащих), тип предприятия (корпорация, личная собственность, общество с ограниченной ответственностью и т. д.), скорость роста, обслуживаемые рынки и многое другое.

Может случиться, что принятая у вас сегментация имеет уклон в сторону маркетинга и продаж. Это естественно: часто сегментацию проводят с главной задачей помочь маркетингу оценить объем рынка и передать в подразделения сбыта информацию о главных потребителях. Однако такой подход не всегда может помочь в определении лучших кандидатов для участия в инновационной игре. Более верное представление

### **Почему статистическая значимость не существенна в сложных бизнес-архитекурах**

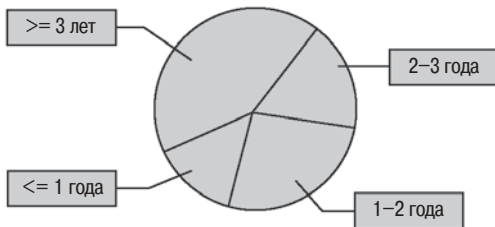
В своем основополагающем труде об инновациях «Dealing with Darwin» Джеффри Мур (Geoffrey Moore) приводит веские доказательства того, что компании, действующие на рынках сложных систем, должны основывать свои решения на качественном анализе рынка. Как пишет Мур, «архитектура сложных систем ориентирована на сложные задачи и индивидуальный подход к их решению с большим объемом консультационных услуг». Для таких компаний характерны относительно малое число клиентов, небольшое количество операций с каждым клиентом и стоимость каждой операции, измеряющаяся сотнями тысяч и миллионами долларов.

Согласно Муру, исследовательские проекты, касающиеся сложных систем, осуществляются на основе выяснения качественных характеристик. «Модель сложных систем предполагает уклон в сторону *качественного исследования рынка*, поскольку каждый клиент, по существу, сам является элементом рынка. Например, коммерческие авиакомпании Airbus и Boeing имеют пару сотен главных клиентов, разбросанных по всему миру. Статистическая обработка информации при таком скромном количестве потребителей не имеет смысла. Вместо этого необходимо глубокое изучение конкретных условий каждого из них и поиск уникальных особенностей, а не математическая корреляция. Вот тут весьма полезными могут оказаться истории прежних побед, гипотетические сценарии и даже случайные удачные метафоры».

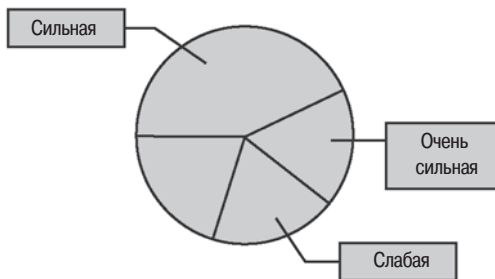
Инновационные игры специально разработаны так, чтобы при непосредственном взаимодействии с клиентом получать такого рода информацию.

может быть получено на основе альтернативных способов сегментирования рынка. Вот вам пример нескольких таких идей:

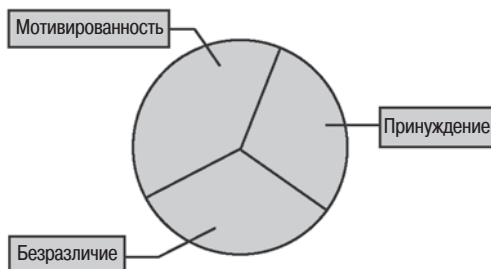
- Опыт работы с вашим продуктом.
- Компетентность в своей области.
- Оценка заинтересованности в использовании вашего продукта.
- Стратегическое значение для вашей компании (например, в отношении доходов).



*Рис. 1.7. Опыт работы с продуктом*



*Рис. 1.8. Компетентность в области*



*Рис. 1.9. Оценка мотивированности в использовании продукта*



Главная задача – найти таких людей, от которых можно рассчитывать получить самые точные ответы на ваши вопросы. Вполне может оказаться, что самые крупные ваши клиенты имеют слабое представление о том, в каком направлении должен развиваться ваш продукт.

После того как проведена сегментация рынка, требуется еще выбрать конкретных клиентов. Эта задача освещается ниже в данной части книги, где подробно описывается подготовка к игре. Следует проявлять гибкость в отношении имеющейся системы сегментации, потому что информация, полученная при проведении игр, может говорить в пользу ее изменения.

## Вопросы, данные, ответы и действия

Сбор данных не ограничивается получением ответов на ваши вопросы. Важное преимущество инновационных игр – возможность приобрести с их помощью значительно больше информации: вы не только получаете ответы на свои вопросы, но и делаете открытия, касающиеся вашего рынка. Например, не столь давно я воспользовался игрой «Катер», когда крупная юридическая фирма в Силиконовой долине попросила меня помочь ей выяснить причину неудовлетворенности ее партнеров. В результате мы получили данные о конкретных проблемах, вызывавших неудовлетворенность партнеров, то есть те, которые помогли ответить на конкретный вопрос. Но мы также получили данные, выходящие далеко за рамки первоначального вопроса, например услышали мнение партнеров о том, что эта фирма могла бы лучше использовать информационные ресурсы и предоставлять о себе больше информации, а это открывало путь для создания новых деловых возможностей.

Если вы получили ответы на заданные вопросы, это необязательно означает, что нужно выполнять действия, следующие из результатов. В том же примере с юридической фирмой ряд следовавших из результатов действий был несовместим с общей культурой фирмы и потому их не стали осуществлять. Если обратиться к аналогии с отпуском, то у юридической фирмы был конкретный пункт назначения и намерение действовать в соответствии с данными, которые будут получены. Однако, прибыв на место назначения, в фирме изучили имеющиеся возможности и одни виды деятельности одобрили, а другие – нет.

Распространена и часто рекомендуется практика сочетания нескольких методов исследования рынка с целью обоснования некоего конкретного предлагаемого способа действий. Допустим, что при проведении игры «Коробочка» с целью выяснения возможных маркетинговых сообщений для уже существующего продукта клиент предлагает некий новый продукт. Прежде чем браться за его производство, можно провести исследование рынка какого-то другого вида – например, попытаться определить объем вторичного рынка или на первичном рынке попробовать выяснить, какую цену готовы заплатить покупатели за этот продукт.

### **Кого нужно приглашать? Клиент – кто это (или что это)**

В области разработки продуктов давно ведутся споры: кого группа разработки данного продукта должна считать клиентом. Если определение слишком узко, то теряется возможность расширить рынок с помощью новаций или усовершенствовать существующий продукт благодаря лучшему пониманию сложных отношений. При слишком широком или небрежном определении можно столкнуться с трудностями, пытаясь разобраться в данных, которые в той или иной ситуации просто не имеют смысла. Иногда эмоции берут верх над разумом, отчего в убытке оказываются все, и в особенности клиенты. Из вышесказанного ясна важность данной проблемы и необходимость в некоторых разъяснениях.

Одна из проблем связана со стремлением производителей выяснить, кто их прямой, а кто – косвенный клиент и каково их значение и влияние обеих групп, – часто в одно и то же время. Разделив клиентов на эти две категории, можно значительно лучше понять общие потребности рынка. Прямой клиент – это человек или система, непосредственно пользующиеся или потребляющие ваши продукты либо услуги. Косвенный клиент – это любой человек или система, на которого ваш продукт или услуга могут оказать влияние в настоящем либо будущем.

Главная польза такого определения состоит в том, что оно позволяет выбирать кандидатов для участия в игре из более широкого круга лиц. Оно также практично. Если вы хотите разобраться с проблемами эксплуатации, вам нужны клиенты, которые работают с продуктом. Если вас интересуют проблемы финансов и окупаемости, ищите тех людей, которые платят по счетам. Если вы хотите понять, к каким последствиям приводит медленная работа программного обеспечения при резервировании авиабилетов, обратитесь к пассажиру, которому приходится ждать, пока кассир не поменяет заказанный им рейс на другой. В данном случае прямым клиентом программного обеспечения является кассир, а косвенным – пассажир, который при этом является прямым клиентом авиакомпании!

Следует также учитывать различия в характере работы с продуктом. Одни клиенты интенсивно пользуются вашим продуктом или услугой, работая с ними ежедневно. Другие клиенты могут пользоваться вашим продуктом нерегулярно и эпизодически, прибегая к нему только для решения определенных задач или в особых обстоятельствах. Что это за задачи? Какие это обстоятельства? Разные люди пользуются различными функциями и возможностями. Какими? Когда? Для чего? Все эти люди имеют право голоса, хотя вы сами определяете, насколько ценны для вас их высказывания. Хотя для проведения выбранной вами игры важно разумным образом составить группу клиентов-участников, вовсе необязательно создавать «идеальный» набор.

## Особые преимущества (и недостатки) качественного исследования рынка

У каждого вида исследования рынка есть свои сильные и слабые стороны. В табл. 1.4 представлены некоторые достоинства и слабые стороны качественного исследования рынка.

Достоинства непосредственной работы с клиентами при качественном исследовании рынка значительно перевешивают недостатки. Попросту говоря, качественное исследование рынка (поиск средств для изучения клиентов, взаимодействия и сотрудничества с ними) – это мощный вклад в создание подлинно инновационных продуктов и услуг.

*Таблица 1.4. Достоинства и недостатки качественного исследования рынка*

Достоинства	Недостатки
Обеспечивает глубокое понимание благодаря контекстному, многогранному, вербальному/невербальному общению	По определению, менее объективно, чем другие методы исследования рынка. В инновационных играх мы боремся с этим путем привлечения посредников, многочисленных наблюдателей и обработки полученных результатов в составе группы
Может укреплять связи с клиентами, особенно на рынках B2B и B2P	Плохо распространяется на большое количество участников
Воспитывает у тех, кто проводит игру, сопереживание с клиентами	Не имеет статистической значимости (см. врезку «Почему статистическая значимость не существенна в сложных бизнес-архитектурах»)
Способствует выработке живого конкретного языка и готовности решать проблемы клиентов	Относительно дорого в расчете «на одного клиента» (но часто относительно дешево в расчете на «результаты, предполагающие действия»)
Закладывает основу инноваций, позволяя исследовать явления, «о которых вы не знаете, что не знаете их»	

## В чем специфика инновационных игр

Инновационные игры обладают рядом качеств, выделяющих их из прочих эффективных методов исследования рынка. Одно из качеств отражено в названии: «игры». Говоря о них как об «играх, в которые игра-

ют совместно», я стараюсь обратить ваше внимание на различные интересные способы общения с клиентами, направленные на то, чтобы лучше узнать их потребности. Это контрастирует с обычными обследованиями и фокус-группами, в которых часто мало занимательного и не придается большого значения сотрудничеству.

Сами игры хотя и представляют собой забаву, но ею не ограничиваются. В каждой игре используются важные принципы когнитивной психологии и организационного поведения, позволяющие обнаружить данные, которые трудно вскрыть посредством традиционных методик исследования рынка, – об этом более подробно рассказывается во второй части книги. Когда вы оцените мощь этих глубоких принципов, то сможете более эффективно применять игры и обнаруживать еще более ценные данные.

По мере приобретения опыта вы станете с большей готовностью передавать контроль своему клиенту и «доверять» ему проведение игры. Инновационные игры не нужно держать под строгим контролем. На самом деле при правильно налаженном контроле наблюдается *противоположный* эффект: когда клиенты полностью увлекаются игрой, отмечается некоторое неорганизованное веселье. Признаком того, что игра идет правильным образом, служит нежелание клиентов прекращать ее (например, участники продолжают рисовать свои паутины или создавать упаковочные коробки). Это именно то, что требуется: когда клиенты глубоко увлечены своей деятельностью, они не хотят останавливаться. Вы тоже не захотите, потому что при такой глубокой увлеченности уничтожаются различные препятствия для контактов и высказываются наиболее правдивые и полезные мнения.

Инновационные игры отличаются также от других видов исследований рынков, где группа разработчиков продукта не участвует в подготовительной фазе и остается сторонним наблюдателем во время исследования. Инновационные игры предполагают, что разработчики активно участвуют в подготовке к игре (и получают от этого удовольствие). Во время игры, даже когда она проводится профессиональной сторонней организацией, многофункциональная группа разработчиков должна действовать в качестве наблюдателей, которые лично занимаются сбором информации от клиентов. Они следят за тем, как создаются упаковочные коробки, и слушают, как их продают. Они наблюдают за формированием дерева продуктов и слушают объяснения клиентов по поводу их развития. Они видят, как появляются сложные паутины отношений, и могут исследовать причины важности этих отношений для клиентов. Это сильно отличается от других видов качественных исследований, где разработчики скрываются за зеркальным окном или наблюдают за действием с помощью видеокамер.

Готовясь к проведению игр, группы разработчиков продукта подтверждают цели своих предложений и цели исследования рынка. Предварительное проведение игр без клиентов помогает укрепить уверенность

### Конечные и бесконечные игры

В своей книге «Finite and Infinite Games» философ Джеймс П. Карес (James P. Cares) описывает два вида игр: конечные, в которые играют с целью выигрыша, и бесконечные, смысл которых в самом процессе игры. В этом смысле инновационные игры, описываемые в данной книге, являются бесконечными: в них играют, чтобы поддерживать связь со своими клиентами. Вместо правил здесь принципы, выработанные на опыте получения лучших результатов. Конечно, в некоторых случаях инновационная игра проходит как конечная в рамках другой, бесконечной игры, например, когда вы ограничиваете для клиентов время игры в «Катер» или предлагаете приз за лучшую коробку для продукта. Проводить игры с такими ограничениями бывает даже интереснее, но не забывайте: главное, что может считаться «победой» в инновационных играх, – это укрепление связей с клиентами и возможность создания новых продуктов, в которых те действительно нуждаются.

в действенности игр. Это не означает, что проводить игры сложно, – совсем напротив. Игры разработаны так, чтобы правила можно было легко объяснить, играть было просто, а результаты были богатыми.

Все игры рассчитаны на применение в многомерной среде общения, поскольку многомерность коммуникаций полнее использует мощь нашего мозга. Например, при обычном обследовании или работе фокус-группы в основном участвуют те отделы мозга, которые обрабатывают речь. Но язык, несмотря на всю важность, составляет лишь одно измерение в коммуникации. Инновационные игры позволяют клиентам подключить другие участки своего мозга, создавая более богатый, глубокий и содержательный обмен информацией. Иллюстрацией такого насыщенного общения может служить пространственное расположение якорей при игре в «Катер» или реакция клиентов на рассказы своих соседей об их способах применения продукта в игре «Начни новый день». Насыщенность такого общения отражается на работе организации в виде возникающей иногда поразительной готовности действовать согласно результатам, полученным при проведении инновационной игры. Впечатление, возникающее при чтении о новой характеристике продукта в документе «Маркетинговые требования», резко отличается от впечатления, производимого описанием той же характеристики, которое создано клиентом на упаковочной коробке для продукта.

Мне доводилось наблюдать такой уровень заинтересованности у клиентов, которые участвуют в инновационных играх. В основе многих из этих игр лежат совместные действия клиентов по созданию, согласованию, обсуждению, установлению важности и мысленному представле-

нию продуктов, которые позволят им решать свои задачи. Инновационные игры, предоставляя клиентам право голоса, не только укрепляют ваши связи с ними, но и поощряют клиентов устанавливать и поддерживать отношения между собой. Пусть в перечне доходных статей вашего бюджета нет такой статьи, но представьте себе, что в балансовом отчете у вас появилась еще одна строка – «Поступки доброй воли». Проведение игр увеличит этот показатель.

Еще одно достоинство инновационных игр состоит в том, что вместо скучного отчета, содержащего ваш анализ и рекомендации, можно представить разные артефакты, созданные клиентами. Вот история, рассказанная одной руководительницей маркетингового отдела: не вступая в бесконечные споры относительно «идеальных» маркетинговых сообщений для продвижения нового продукта, она просто обратила внимание на удивительное сходство рекламных слоганов, придуманных несколькими клиентами-участниками игры в «Коробочку», и решила: «Так написали наши клиенты. Это мы и выберем». Воспользовавшись прямой связью со своими клиентами, она сберегла немало времени и средств.

## Процедура проведения инновационных игр

Процесс проведения инновационной игры основывается на процессе исследования рынка, описанном ранее. В большинстве своем это те же самые шаги, но с рядом особенностей, о которых мы расскажем в данном разделе (рис. 1.10). В третьей части книги представлены инструменты и шаблоны, которые помогут вам осуществить этот процесс.

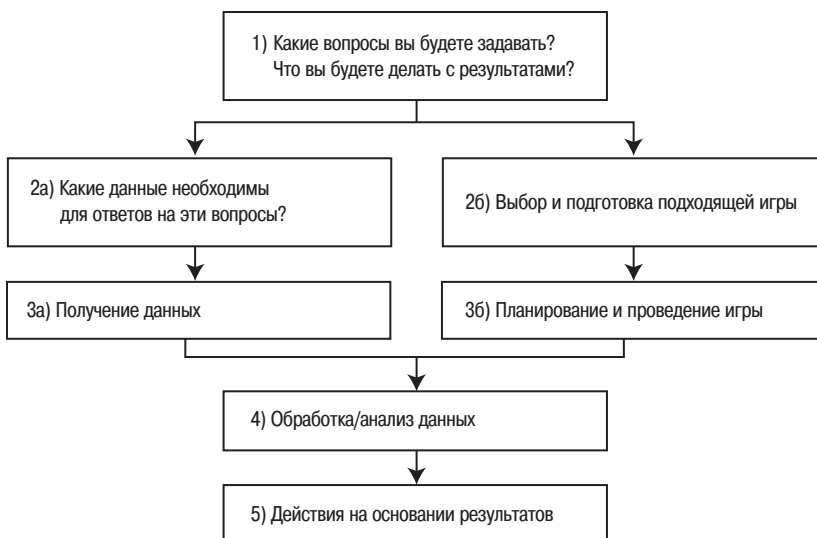


Рис. 1.10. Процедура проведения игры

## Шаг 1: формулировка вопросов и подготовка к получению ответов

Как один из видов качественного исследования рынка, инновационные игры полезны для получения ответов на многие, но, конечно, не все вопросы. На этом шаге необходимо убедиться, что ваши цели и вопросы пригодны для включения в инновационные игры. Это настолько важно, что я посвятил данному вопросу следующий раздел.

### Отвечайте не сразу, а в последующем отчете

Коллективный характер проведения инновационных игр открывает широкие возможности для реагирования на замечания клиентов в режиме реального времени. Например, когда в игре «Катер» у клиентов прямо спрашивают, что им не нравится в вашем продукте или услуге, то клиенты часто пытаются заставить вас назначить конкретные сроки для решения выявленной проблемы. Аналогично, в игре «Купи функцию» клиентов просят выбрать наиболее желаемые из отсутствующих функций. В итоге они могут потребовать, чтобы вы установили срок, когда будут готовы «купленные» ими функции.

Всеми силами избегайте немедленной реакции на запросы клиентов. Такая реакция сокращает поток информации от ваших клиентов и может ненароком вообще его прекратить. Вместо сбора данных вы погрузитесь в решение проблем. Это будет заметно, и активные клиенты не преминут попытаться получить то, чего они хотят.

А то, чего хотят самые активные клиенты, может не совпадать с желаниями остальных. Вам потребуется какое-то время, чтобы обдумать результаты игры и выработать план действий.

Принимать план действий непосредственно в процессе игры рискованно, потому что обещания, даваемые клиентам во время игры, почти наверняка сорвут вашу обычную процедуру планирования. Я сталкивался с тем, что процедура нормального планирования вполне обоснованно отвергала обещания, данные во время игры. Сообщить об этом заинтересованным клиентам было совсем не просто.

После того как вы приняли план действий, необходимо рассказать о нем всем клиентам. Если это клиенты, которые участвовали в игре, то, сообщая им о вашем плане, нужно подчеркнуть их роль в выработке этого плана. Например, если замечания клиента привели к изменению перспективного плана разработки, покажите им старый и новый планы, чтобы они могли увидеть результат своего участия в игре. Для информирования об изменившихся планах остальных клиентов воспользуйтесь вашими обычными каналами общения.



Необходимо также отметить, что не стоит проводить игру, если вы не готовы предпринять какие-то действия на основании результатов, которые будут получены. Инновационные игры часто вызывают у клиентов ожидание каких-то действий с вашей стороны в ответ на высказанное ими мнение.

## **Шаг 2: определение требуемых данных**

Этот шаг процедуры исследования рынка представляет собой выбор правильного комплекта игр для решения ваших задач и получения ответов на вопросы, сформулированные на первом шаге.

## **Шаг 3: получение данных**

Этот этап охватывает планирование и проведение игр. Он более подробно освещается ниже в данной части книги: лучшие результаты получаются при детальном, последовательном планировании и определении структуры команды.

## **Шаг 4: обработка/анализ данных**

Результаты обработки и анализа полученных при проведении игры данных должны быть представлены двум адресатам. Первый из них – это команда ваших сотрудников, и ей должно быть представлено все<sup>1</sup>, что необходимо для принятия мер. Второй – это клиенты, принимавшие участие в игре. Представив им результаты (обычно в виде отчета), вы покажете, что их мнение было вами услышано. Кроме того, вы получите возможность отреагировать на замечания клиентов контролируемым образом, обдумав свой ответ и составив его в соответствии с запросами конкретных клиентов. Допустим, например, что при проведении игры «Катер» клиент отметил, что «система скидков непонятна». Такой клиент мог быть один, и никого из других участников игры система скидков не привела в недоумение. Тем не менее это было ценное замечание, и в отчет, направленный данному клиенту, можно включить дополнительную информацию по поводу цен на продукт.

## **Шаг 5: действия на основании результатов**

На этом шаге инновационные игры менее всего отличаются от других форм исследования рынка. Игры проводят для того, чтобы предпринять действия в соответствии с результатами.

---

<sup>1</sup> Это может быть отчет, презентация, проведение разбора с присутствием руководства или набор конкретных рекомендаций, помещенный в систему управления требованиями или жизненным циклом продукта (PLM). Формат должен обеспечить наибольшую мотивацию вашей команды к действиям.



## Правильный выбор инновационной игры

Освоившись с проведением инновационных игр, вы заметите, что довольно просто определить себе цель высокого порядка, а затем подобрать игру, которая лучше всего поможет достижению этой цели. Допустим, например, что вы хотите привлечь своих клиентов к составлению перспективного плана своего продукта. С помощью табл. 1.2 и карточек, представленных в конце книги, вы ограничили свой выбор двумя играми: «Купи функцию» и «Подстриги дерево». Обе игры вам понравились, и вы охотно сыграли бы и в ту и в другую, но для этого у вас недостаточно времени. Выбрать нужно одну. Чтобы облегчить вам выбор, в этой главе приводятся характеристики игр по некоторым ключевым направлениям. Не стоит, однако, основывать выбор исключительно на том, что написано в этой главе, потому что каждую из игр можно модифицировать. Детальные описания игр, приведенные во второй части книги, помогут вам сделать окончательный выбор, к тому же вы увидите, как можно адаптировать игры к различным конкретным ситуациям. Вот шесть направлений, рассматриваемых в этом разделе:

- Степень открытости исследования.
- Количество клиентов, которые могут участвовать в игре.
- Три аспекта подготовки: материалы, маркетинг, клиенты.
- Временные рамки действий.

Эти характеристики достаточно гибкие, что иллюстрируется диаграммами, приведенными ниже. Такие диаграммы будут сопровождать описания игр во второй части книги, что облегчит ее использование в качестве справочника.

### Степень открытости исследования

Эта характеристика учитывает, в какой мере вы ограничиваете взаимодействие с клиентом (рис. 1.11). Например, «Купи функцию» – одна из наиболее регламентированных игр, потому что в ней клиенты занимаются покупкой тех функций, цену которым вы уже назначили. Напротив, «Катер» и «Коробочка» предоставляют большую свободу. В «Катере» клиенты могут (и должны!) писать практически все что угодно на карточках-якорях. В «Коробочке» клиенту дают чистую коробку и просят, чтобы он нарисовал на ней все, что хочет. Такое свободное взаимодействие придает исследованию очень свободный характер.

Во многих играх степень открытости можно регламентировать. Например, игру «Я и моя тень» можно сделать более открытой, если следовать за клиентами во время решения ими общих задач относительно ваших продуктов и услуг и любых других проблем. Можно, напротив, сильнее регламентировать игру «Я и моя тень», сосредоточив ее в основном или исключительно на заранее установленном списке задач или



Рис. 1.11. Степень открытости исследования

только на ваших продуктах и услугах. Устанавливаемая вами степень открытости игры должна исходить из тех проблем, ради решения которых вы прибегли к игре.

## Количество клиентов, которые могут участвовать в игре

Инновационные игры предполагают участие относительно небольших групп, обычно численностью от 4 до 24 человек. Однако нам удавалось проводить некоторые игры с гораздо большим числом участников – до нескольких сот человек (рис. 1.12). Два основных приема для успешного увеличения количества участников игры – это манипулирование естественной структурой игры, что позволяет разбить большие группы на меньшие, где и будут проводиться игры, и изменение уровня ограничений в игре.

Однако есть некоторые пределы для любой игры. Например, игру «100-процентное зрение» лучше всего проводить с посредником, который будет руководить дискуссией в группе, насчитывающей от 6 до 12 кли-



Рис. 1.12. Уровень масштабируемости игры