


# ДНК инноватора

Совершенствование  
пяти навыков настоящего  
инноватора



Книга получила позитивные  
отзывы изданий strategy + business  
и TechCrunch

Книгу рекомендовал Стивен Кови,  
автор «Семи навыков  
высокоэффективных людей»

Один из авторов книги – Клейтон  
Кристенсен, всемирно признанный  
специалист в сфере инноваций

## Основная идея

Большинство людей убеждено, что творческий дар дается человеку от природы. Однако исследования показывают: только на 30–35% креативность человека определяется генетической предрасположенностью. На две трети наша способность генерировать идеи зависит от опыта и приобретенных умений. Поэтому секретами создания инноваций могут овладеть многие, – утверждают авторы, предлагая свою модель развития необходимых для этого навыков



**Джефф Дайер** – заведующий кафедрой организационного лидерства и стратегии Университета Бриггема Янга. Часто публикуется в профильных изданиях, с 1996 по 2006 год был четвертым среди наиболее цитируемых исследователей менеджмента.

**Хел Грегерсен** – исполнительный директор Центра лидерства при Массачусетском технологическом институте. Консультирует организации по всему миру на темы инноваций, трансформаций и глобализации.



**Клейтон Кристенсен** – профессор бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса, предприниматель и бизнес-консультант. Автор «Дилеммы инноватора» и других известных книг, в которых он излагает свою теорию «подрывной инновации».

## Тайны новаторства

Основное отличие инноваторов от других людей состоит в их способности распознать проблему, невидимую для окружающих, и предложить решение, далеко выходящее за рамки привычных подходов. Среди великих новаторов нашего времени – Стив Джобс, Пьер Омидьяр, Джефф Безос и т.д. Им удалось разрушить устоявшийся порядок вещей и сформировать совершенно новые рынки и отрасли. Что же отличало их от других, казалось бы, весьма успешных лидеров?

Задавшись целью найти ответ на этот вопрос, авторы книги предприняли масштабное исследование, в рамках которого были проведены глубинные интервью с основателями и руководителями, а также с 5,5 тысячами менеджеров и специалистов 100 самых инновацион-

ных компаний мира. По словам авторов, способность генерировать инновационные идеи является не только функцией интеллекта, но и результатом определенных поведенческих проявлений, которые вполне реально развить.

Также данное исследование подтвердило достаточно очевидный факт: почти всегда инновационные компании возглавляют лидеры с сильно выраженными новаторскими качествами. Из чего следует: если вам нужна инновация, необходимо развивать творческие умения у управленцев высшего уровня.

## Освоение неизведанного

В ходе своего исследования авторы выделили набор качеств, присущих лучшим новаторам мира: способность к ассоциативному мышлению, умение задавать вопросы,



# Пять основных мыслей

**1** **Всем истинным новаторам присуща привычка ставить под сомнение статус-кво, а также готовность идти на риск.**

**2** **Наиболее предрасположен к творчеству человек, постоянно пополняющий свои знания и способный находить неожиданные ассоциации между вещами, совершенно не связанными между собой.**

**3** **Постоянно задавать себе вопросы, стимулирующие творческие инсайты, – обязательная составляющая природы инноватора.**

**4** **Наблюдательность позволяет новаторам распознавать раньше других, что работает не так, как надо, и генерировать необычные решения.**

**5** **Нетворкинг – это не только способ расширения своего влияния и доступа к ресурсам, а, в первую очередь, инструмент для поиска ярких идей.**

наблюдательность, формирование сетей контактов и экспериментирование.

## Ассоциативное мышление

Ассоциативное мышление – это умение находить связь между разрозненными или несовместимыми фактами, предметами или явлениями, далее интегрируя их в целостное решение. Стив Джобс сформулировал суть этого свойства так: «Когда спрашиваешь творческих людей, как им удалось что-то сделать, они чувствуют себя несколько виноватыми, ибо не знают, что же ответить – просто они увидели нечто и сумели превратить свой предыдущий опыт во что-то необычное».

Например, во время длительного, творческого отпуска на Марка Бениоффа, в то время топ-менеджера Oracle, снизошло озарение. «Почему мы все еще продолжаем создавать enterprise – решения так, как всегда? – подумал он. – Почему бы нам не подойти к вопросу так, как это делают Amazon и eBay?» Так появилась на свет Salesforce.com, компания, которая предоставляет доступные облачные решения класса «enterprise» для малого и среднего бизнеса, по сути изменившая правила игры в отрасли.

Наш мозг классифицирует информацию, связывая неизвестные вещи с уже известными. Для этого он самостоятельно выискивает во «входящем» материале то, что помогает образовывать ассоциативные цепочки. Таким образом, чем разнообразнее информация, хранящаяся в нашем сознании, тем больше ассоциаций может возникнуть при каждом поступлении новых сведений. Скотт Кук, основатель и генеральный директор компании Intuit, называет неожиданные ассоциации «мощным и существенным дополнением к данным», которые помогают находить интересные решения проблем и стратегические идеи.

Генерирование инсайтов наиболее вероятно в моменты, когда наш мозг активно впитывает

новую информацию. Люди, обладающие глубокими познаниями в какой-то сфере и способные их интегрировать с незнакомыми идеями или концепциями, как правило, более склонны к творческим озарениям. Именно таких индивидов старается нанимать компания IDEO, известная изобретением подхода «дизайн-мышление».

Отталкиваясь от опыта самых продуктивных инноваторов мира, авторы рекомендуют в процессе творческого поиска использовать следующие методы:

**1. Формирование ассоциаций.** Иногда инноваторы буквально заставляют себя формировать ассоциации. К примеру, а почему бы не соединить свойства микроволновой печи и посудомоечной машины? В итоге может появиться концепция такого инновационного продукта, как посудомоечная машина, использующая технологию подогрева для дополнительной обработки посуды.

## Опытные новаторы намеренно выходят на территории, расположенные на стыке дисциплин

Итак, сформулируйте проблему, с которой столкнулась ваша компания, затем найдите нечто совершенно с ней не связанное и подумайте, как это может помочь вам ее решить. Скажем, ваша задача – увеличить объемы продаж травяных чаев, а у вас на столе лежит каталог продуктов Apple. Откройте его наобум. Например, вы попали на iPad. Может, стоит разработать новое приложение, которое позволит завладеть вниманием потенциальных клиентов и стимулировать существующих к повторным покупкам? Таких ассоциаций можно сформировать достаточно много, а чтобы их не «растерять», стоит составить таблицу с тремя столбцами: проблема, требующая решения; несвязанный с ней предмет или идея; возможные ассоциации.

От обычного бизнес-лидера руководитель-новатор отличается большей склонностью сомневаться, наблюдать, экспериментировать, стремиться найти необычные яркие идеи

Мозг человека классифицирует информацию, связывая неизвестные вещи с уже известными в ассоциативные цепочки

**2. Воображаемое партнерство с другой компанией.** Можно представить себе, как несуществующий союз с каким-то ведущим игроком поможет вам создать что-то новое. Напишите на карточках названия известных компаний и сформируйте воображаемое партнерство. Проведите «мозговой штурм», выберите продукты,

сотни предметов, это могут быть гаджеты, «умные» игрушки и масса прочих разнообразных вещей, которые дизайнеры компании используют в процессе «мозгового штурма».

**5. SCRAMPER** (аббревиатура от английских слов: substitute, combine, adapt, modify, put to other users, eliminate, reverse). Данный метод можно использовать полностью или частями, особенно он полезен в ситуациях, когда требуется переосмыслить содержание продукта, услуги или процесса. Скажем, вы решили придумать новый тип наручных часов. Метод SCRAMPER может натолкнуть вас на такие идеи:

- заменить: использовать для изготовления

корпуса дерево вместо стали;

- скомбинировать: предусмотреть мини-отсек, через который сразу после выключения сигнала будильника можно получить доступ к находящимся в нем таблеткам;

- адаптировать, добавить новые функции: использовать часы как отражающее стекло (может пригодиться в ситуации, если человек заблудился и ему надо без спичек или зажигалки разжечь костер);

- модифицировать, изменить какой-либо атрибут: сделать циферблат достаточно большим для того, чтобы на него можно было поставить кофейную чашку;

- применить для других целей: создать высокохудожественный дизайн, превратив часы в предмет искусства;

- упростить до базовых элементов: удалив часовой механизм, превратить в солнечные часы;

- перевернуть, поменять местами: поместить циферблат внутри браслета, а тыльную сторону часов превратить в украшение.

## Умение задавать вопросы

Для истинных новаторов вопросы – не просто упражнение для ума, а способ жизни.

# Овладение мастерством инновации не гарантирует вам финансового успеха – зато существенно снижает вероятность провала

услуги или процессы, которые вы могли бы создать, объединив сильные стороны обеих организаций.

**3. Создание аналогий.** Аналогия позволяет посмотреть на продукты вашей компании под необычным углом зрения. Например, компания TiVo задала себе вопрос: что, если просмотр телепередач будет схож с чтением книг? В итоге, телезрителю была предложена возможность самостоятельно делать паузу в эфире, убирать рекламу, перематывать программу и т.д. Возможно, ваш продукт будет обладать свойствами каких-то культовых вещей, скажем, Wii или iPhone. Все аналогии, которые пришли на ум, лучше фиксировать в специальной таблице. В первую ее колонку стоит внести перечень каких-либо продуктов, а во вторую – возможные новые характеристики вашего продукта, которые можно позаимствовать.

**4. Шкатулка с диковинками.** Начните собирать необычные вещи, складывая их в специальную коробку. Затем, в процессе обсуждения проблемы или возможности, возьмите оттуда что-то наобум – не исключено, что у вас возникнут интересные ассоциации. Кстати, в компании IDEO есть специальный сотрудник, занимающийся сбором странных или необычных предметов для ее «techbox». В каждой их таких «шкатулок»

Для истинных новаторов вопросы – не просто упражнение для ума, а способ жизни

Можно выделить две категории полезных вопросов. К первой относятся те, которые позволяют «описать территорию». Например, используя разновидности специальных вопросов, новаторы стремятся получить всестороннюю картину опыта конечного пользователя. Скотт Кук достигал этого, спрашивая: где кроется настоящая проблема? Чего пытается достичь человек? Что для него самое важное? И, наконец, что именно причиняет ему наибольшую «головную боль»?

Не менее важный вопрос: что послужило причиной? Как-то один изобретатель предложил Майку Коллинзу, генеральному директору Big Idea Group (BIG), игру. Коллинз посчитал, что шансы продукта пробиться на рынок практически нулевые, однако вместо того, чтобы отвергнуть предложение, он стал расспрашивать разработчика, что подтолкнуло его к созданию игры. Тот ответил, что вечером у него просто нет времени на то, чтобы играть с детьми в «Монополию», поэтому в качестве альтернативы он придумал свою короткую игру. В результате была создана целая серия игр «12 Minutes Games», которые успешно продаются в торговой сети Target.

Если приведенные выше вопросы используются для постижения сути проблемы, то такие вопросы, как «почему?», «почему бы не...?», «что, если?», могут стать основой для «подрыва территории». Вывод на рынок истинно революционного решения вытесняет с него традиционных игроков. Например, в то время, когда Дэвид Нилиман, учредитель JetBlue и Azul, основал свой первый стартап, чартерную авиалинию Morris Air, потеря билета означала для пассажира утрату денег. «Почему мы относимся к билетам, как к деньгам?» – спросил себя Нилиман. Что натолкнуло его на идею: почему бы во время покупки билета не давать клиентам код, который бы они предъявляли в аэропорту вместе с документом, удостоверяющим личность? Так появился прообраз электронных авиабилетов, который со временем стал стандартом отрасли.

Вопрос «что, если?» можно задать и для искусственного создания каких-то ограничений. Хотя большинство людей воспринимают ограничения например, бюджетные или тех-

нологические, как препятствие для своей деятельности. Новаторы мыслят совершенно иначе. «Творчество любит ограничения; все самые вдохновляющие художественные формы (хайку – жанр японской поэзии, религиозная живопись, музыкальная соната), рождены ограничениями – и они прекрасны, потому что креативность победила правила», – приводят авторы слова вице-президента Google Мариссы Майер.

Искусственно формулируя какие-то ограничения, вы заставляете людей думать, как их обойти. И таким образом можете получить ценные инсайты, которые позволят вам предугадать какие-то проблемы или в чем-то обойти конкурентов. Как может звучать подобное ограничение? Скажем, если доход наших клиентов сократится на 50%, или на такую же цифру уменьшится наш бюджет, как мы должны будем модифицировать наш продукт? Если имеющиеся сейчас каналы дистрибуции вдруг станут недоступны, что придется изменить в нашей бизнес-модели?

Авторы рекомендуют следующие методы развития навыка формулирования вопросов:

**1. Question Storming.** Данный метод был изобретен авторами случайно, когда во время традиционного «мозгового штурма» поиск решения проблемы зашел в тупик. Тогда участникам было предложено вместо вариантов решений предлагать все новые вопросы, касающиеся сути проблемной ситуации. Результат превзошел все ожидания. С того времени подход был успешно использован во многих организациях – и, как правило, позволял докопаться до первопричин возникшей ситуации или же посмотреть на нее под совершенно новым ракурсом.

**2. Мыслить категориями вопросов.** Авторы книги пишут, что когда они просят руководителей сформулировать два-три главных вызова, стоящих перед компаниями, то получают ответы в форме утверждений. После чего дается пять-десять минут на переформулирование тезисов в вопросы. «Это не только позволяет глубже проникнуть в суть проблемы, но и заставляет менеджеров почувствовать ответственность за решение проблемы, и стимулирует их активнее искать ответы», – отмечают авторы.

Искусственно формулируя ограничения, вы заставляете людей думать, как их обойти

Разгадывая секрет успеха управленцев, стоит смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти

## Стоит задуматься

**Стремятся ли руководители в вашей организации экспериментировать, пробовать реализовать новые идеи?**

**Развитию какого из пяти навыков инноватора** вам стоит уделить первоочередное внимание?

**Есть ли в вашей компании целостная система** развития творческих навыков персонала?

## Следует сделать

**Составить для самого себя и своих подчиненных план** развития навыков инноватора

**Отслеживать реализацию плана,** привлекая для этого коллег

Хотя бы изредка **принимать на работу сотрудников,** чье мышление отличается от мышления большинства

## Правила проведения «вопросного штурма»

Сформулируйте проблему, с которой столкнулась ваша компания

Предложите членам группы задавать вопросы по проблеме (их должно быть не менее 50)

За раз можно предлагать только один вопрос

Следующий вопрос задается только после того, как предыдущий записан на доске

Необходимо задавать разные вопросы, чем разнообразнее, тем лучше

**3. Отслеживать соотношения между вопросами и ответами.** У истинных новаторов коэффициент «вопросы/ответы» стабильно высок. А каков он у вас? Определить это можно, проанализировав схему своей коммуникации в различных контекстах. Скажем, из комментариев, высказанных вами на последнем совещании, каков примерно был процент вопросов? Постарайтесь подсчитывать соотношение «вопросы/ответы» на встречах, которые, вы будете проводить на следующей неделе. Систематически работайте над повышением данного коэффициента, спрашивая себя: какие еще, возможно, менее очевидные вопросы можно было бы задать в данной ситуации?

**4. Блокнот с вопросами.** Чтобы расширить диапазон задаваемых вами вопросов, заведите специальный блокнот (как, например, у Ричарда Бренсона) и постарайтесь постоянно его пополнять новыми записями. Периодически заглядывайте туда, чтобы проанализировать – какие типы вопросов вы используете чаще всего, а какие – не формулируете вообще.

## Наблюдательность

Практически всегда инноватору присущ этот навык. Наблюдая за функционированием устройства, процесса или чего-то еще, они способны уловить, что не работает как надо, и, соответственно, требует принципиально нового решения. В ходе своего исследования авторы книги выявили два основных типа данного поведения, способных инициировать творческое озарение. Во-первых, это наблюдение за людьми в различных ситуациях с целью понять – чего именно они пытаются достичь. Во-вторых, в процессе наблюдения за людьми, нахождением решения, которое может быть применено в ином контексте.

По словам Майка Коллинза, «Способность наблюдать за окружающим миром – часть натуры новаторов, а для прочих людей – это неосвоенное умение». Авторы предлагают следующие стратегии развития этого навыка:

**1. Наблюдение за клиентами** (реальными и потенциальными). При этом попытайтесь как

Ключ к успеху бизнеса — в инновациях, которые, в свою очередь, рождаются креативностью



Вопросы, которые стимулируют появление новых идей

Задавайте их себе, наблюдая за существующими и потенциальными клиентами

Есть ли способ сделать ваш товар или услугу более удобным или простым в использовании?

Для чего клиенты используют ваш продукт на самом деле?

Наличие каких характеристик побудило потребителей сделать выбор в пользу вашего предложения?

Можно ли сделать процесс заказа и покупки более легким, удобным или менее затратным?

Можно ли делать доставку продукта быстрее, дешевле либо как-то совершенно иначе?

Можно ли упростить процесс оплаты или же сделать его более удобным?

Что раздражает клиентов при использовании продукта?

Какая помощь требуется потребителям в процессе использования продукта?

Как производится ремонт/сервис продукта, а также его утилизация?

Совершают ли клиенты действия, укорачивающие срок службы продукта либо негативно влияющие на надежность его эксплуатации?

можно лучше понять, каков их опыт на протяжении всего цикла использования продукта.

**2. Изучение компаний.** Выберите компанию, которая вам интересна, например, кого-то из глобальных лидеров, интересный стартап или конкурента – инноватора. Постарайтесь узнать как можно больше о различных аспектах ее деятельности. По мере получения такой информации, задавайте себе вопросы: есть ли идеи, которые, адаптировав, можно применить в нашей компании/отрасли? Как стратегия или тактика этого игрока может инициировать новшества в нашей отрасли/компании? Что для этого должно произойти?

**3. Погружение в окружающий мир.** Найдите каждый день десять минут, чтобы внимательно изучить какой-то предмет или явление

в мире вокруг вас. Фиксируйте интересные наблюдения или мысли. Например, Джефф Безос любит фотографировать то, что считает очень плохой инновацией – так он черпает идеи, как можно что-то улучшить. Постарайтесь представить, как вы можете это использовать при разработке новой стратегии, продукта или процесса.

**4. Задействование всех органов чувств.** В процессе наблюдения за клиентами, другими организациями или окружающим миром, постарайтесь использовать как можно больше органов чувств. Смотрите, вдыхайте ароматы, вслушивайтесь, пробуйте на ощупь, погружайтесь во вкус. Например, Говард Шульц очень тщательно изучал запах в итальянских кофейнях, чтобы затем воспроизвести его в Starbucks.

Начать можно так: ужиная в ресторане, замедлите ваши действия, тщательно фокусируясь на всех нюансах вкуса, запаха и текстуры блюд. По мере усвоения такого способа изучения окружающей реальности, обращайтесь самое пристальное внимание на любые творческие озарения, которые может инициировать ваш опыт. И, конечно же, записывайте самые интересные наблюдения и ощущения вместе с появляющимися инсайтами.

## Формирование сети контактов

Для многих руководителей нетворкинг – это способ расширить доступ к ресурсам, привлечь как можно больше внимания к себе или компании, обеспечить дальнейшее развитие собственной карьеры. Для этого управленцы формируют контакты с людьми, похожими на них, а также с теми, в чьих руках ресурсы, власть, рычаги влияния и т.п. А лидеры новаторского типа используют нетворкинг в первую очередь для того, чтобы почерпнуть интересные, необычные идеи, по-новому посмотреть на привычные вещи или апробировать свои задумки на практике. Им интересны разноплановые люди, ранг не имеет значения, как признанные эксперты в какой-то области, так и неспециалисты.

Главный принцип такого нетворкинга – это «навести мосты» в иную сферу, которая, как правило, находится за пределами круга общения – и вашего, и людей из вашей основной сети. «Когда я прихожу в компанию, мне намного интереснее поговорить не с руководителем, а, скажем, с кем-то из отдела обработки корреспонденции. Всегда стараюсь общаться с людьми, чье образование, жизненный и профессиональный опыт отличаются от моего, кто по-иному смотрит на вещи», – сказал авторам Пьер Омидьяр, основатель eBay.

Омидьяру и многим другим инноваторам присуща привычка системно работать над формированием максимально разнообразной сети контактов. Авторы обобщили их опыт в следующих рекомендациях:

**1. Максимально диверсифицируйте сеть своих контактов.** Проанализируйте разнообразие ваших контактов: из какой страны и отрасли эти люди, какова их профессия и должность, возраст, политические взгляды, социальный статус. Неплохо общаться не только со сверстниками, но и с теми, кто на 20 лет моложе и старше вас. Подумайте, как можно сделать свою сеть более разнообразной.

**2. «Нетворкинг в ресторане».** Один из способов придать вашей сети контактов большее разнообразие – например, раз в неделю обедать или ужинать с человеком из совершенно иной сферы деятельности либо отличающимся от вас по иным параметрам.

**3. Запланируйте на следующий год посещение не менее двух конференций.** Причем одна из них должна представлять сферу деятельности, отличную от вашей. Спросите у ее участников, с какими проблемами они сталкиваются. Попросите высказать мнение по вопросам, которые вам не удастся решить.

**4. Создайте творческое сообщество.** Объедините усилия с несколькими людьми, готовыми обсуждать новые идеи и способными стимулировать ваше креативное мышление. Проводите с ними встречи несколько раз в месяц.

**5. Организовывайте встречи с «посторонними».** Приглашайте интересных людей, в том числе и неспециалистов, которые могли бы «со стороны» посмотреть на вашу ситуацию. Спросите у них, что они думают об инновационных вызовах, с которыми сталкивается ваша компания.

Находите каждый день десять минут, чтобы внимательно изучить какой-то предмет или явление в мире вокруг вас

## Наблюдательность – часть природы инноватора

**6. Обменивайтесь опытом с экспертами из иных отраслей.** Например, маркетинг-менеджеры Google и P&G на месяц меняются рабочими местами, чтобы погрузиться в чужую среду и получить идеи, которые позволят иначе посмотреть на доминирующие в их отраслях стереотипы.

## Экспериментирование

Проведение экспериментов – наилучший способ собрать информацию о том, что может сработать в будущем. «Мы стараемся максимально снизить стоимость экспериментов для того, чтобы проводить их как можно больше. Увеличив их число с сотен до тысяч, вы кардинально увеличиваете количество инноваций», – говорит Джефф Безос.

В бизнес – контексте экспериментирование реализуется в следующих формах:

- приобретение нового опыта (пребывание в иной культуре или профессиональной среде), развитие новых навыков;

## Генерирование инсайтов наиболее вероятно в моменты, когда наш мозг активно впитывает новые знания

- «демонтаж» (разбор продуктов на части, составление визуальных карт процессов, расчленение идей на отдельные компоненты);
- реализация пилотных проектов/создание прототипов.

Авторы предлагают следующие подходы к развитию навыка экспериментирования:

**1. Выход за физические границы страны/отрасли/компании.** Старайтесь это делать минимум раз в месяц. При этом задайте себе вопросы: если бы со мной были члены моей команды, что из приобретенного здесь опыта могло бы натолкнуть нас на нечто новое? Если бы мы перенесли что-либо отсюда (продукт, процесс и т.п.) в нашу привычную среду, какую бы форму это приобрело?

**2. Расширение ментальных горизонтов.** Например, если вы работаете в нефтегазовой отрасли, время от времени читайте публикации, касающиеся какой-то иной индустрии на-

пример, ресторанной. Если же вы маркетолог, обратитесь к материалам по инженерии, операционной либо иной деятельности.

**3. Освоение новых умений.** Выберите какую-либо функцию в вашей компании: финансы, маркетинг и т.д. Попытайтесь разобраться, как она работает.

**4. Разборка.** Найдите время, чтобы разобрать на части какой-то предмет или гаджет, устройство которого вас заинтересовало. В этом процессе вы можете натолкнуться на интересные идеи относительно новых продуктов или решений.

**5. Создание прототипов.** Подумайте, какой продукт (процесс) нуждается в улучшении. Попробуйте создать прообраз усовершенствованной версии и протестировать ее.

**6. Апробирование новых идей.** Сооснователь Intel Гордон Мур как-то заметил, что основной багаж своих умений он приобрел, когда действовал методом проб и ошибок. Как можно чаще проводите не-

большие эксперименты, тестируя новые идеи. Внимательно анализируйте приобретенный опыт, чтобы понять, чему вам удалось научиться, делая что-либо несколько иначе, чем всегда.

**7. Ознакомление с новыми трендами.** Читайте о них и размышляйте о том, как можно использовать эти тенденции, чтобы провести интересный и полезный для бизнеса эксперимент.

Авторы пишут, что иногда руководители вообще отвергают идею развития навыков инноватора, не видя никакой ценности для себя, например, в ассоциативном мышлении. Однако принцип выживаемости в современных условиях таков: или неожиданно появившиеся конкуренты «подорвут» вас, или же вы их опередите, вовремя переосмыслив привычные подходы и придумав инновационное решение. ●●