

ЧТО  
**ДАЛЬШЕ?**




Юрий ДРОГАН  
Дамир ХАЙРОВ

Артем ЕРЕМЕНКО  
Антон ЕЛФИМОВ

# ЧТО ДАЛЬШЕ?

как найти  
большую идею,  
чтобы  
вывести бизнес  
на следующий  
уровень

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 005.21  
ББК 65.290-2  
Ч-80

Литературная обработка текста  
*Валерии Подкидышевой*

**Ч-80 Что дальше?** Как найти большую идею, чтобы вывести бизнес на следующий уровень / Юрий Дроган, Дамир Хайров, Артем Еременко, Антон Елфимов. — Москва, 2026. — 320 с. — (Бизнес по-русски.).

ISBN 978-5-04-215763-9

Как выйти на следующий уровень, масштабировать бизнес, совершить глобальный прорыв в своем деле? Эта книга для тех, кто уперся в потолок и спрашивает себя: «Что дальше?»

В основе авторского подхода — методология Dreams To Be Done®. Она позволяет сформулировать большую идею бизнеса, которая даст тот самый амбициозный рост. Как это сделать, авторы показывают на кейсах из реальной российской практики. А затем шаг за шагом помогают создать прикладную рыночную, маркетинговую и продуктовую стратегии на основе найденной большой идеи. Вы разберетесь, как:

— найти эволюционную цель бизнеса, ради которой захочется просыпаться по утрам;

— создать продукт, который будет востребован сегодня, завтра и много лет;

— захватить новые и смежные рынки для кратного роста.

Авторский подход и практические задания в книге помогут развить новое мышление и не просто понять «что дальше?», а обрести уверенность в принятых решениях и действиях.

УДК 005.21  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-215763-9

© Юрий Дроган, Дамир Хайров, Артем Еременко,  
Антон Елфимов, текст, 2024  
© Мария Высочкина, иллюстрации, 2024  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие от Ивана Пяткова .....	7
Итак... ..	9
ГЛАВА 1. Поиск ценности .....	19
ГЛАВА 2. Принципы Dreams To Be Done .....	53
ГЛАВА 3. Основная задача продукта и ее окружение .....	85
ГЛАВА 4. Dreams To Be Done интервью .....	129
ГЛАВА 5. Пирамида востребованного продукта .....	153
ГЛАВА 6. Эволюционная цель компании .....	169
ГЛАВА 7. Рыночная стратегия .....	199
ГЛАВА 8. Маркетинговая стратегия .....	215
ГЛАВА 9. Продуктовая стратегия .....	251
ГЛАВА 10. Стратегия B2B-продаж .....	273
ГЛАВА 11. DTBD-трансформация в крупных компаниях ....	291
Бизнес — это про любовь .....	309
Об авторах .....	313
Благодарности .....	317



# ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ИВАНА ПЯТКОВА

Заместитель председателя правления,  
член правления, директор розничного бизнеса Альфа-Банка

Чего хочет современный человек? Мир перенасыщен не только хлебом и зрелищами, но и опциями удовлетворить самые разные потребности даже не выходя из дома. Гаджеты, роботы, кредиты, доставка продуктов, возможность получить товар из любой точки планеты — доступно все. И как развиваться в таких условиях? Как привлекать потребителя? Феномен востребованного продукта терзает умы современного предпринимательства.

Даже если ваш бизнес успешен сейчас, нет никакой гарантии, что с текущими инструментами развития вы сможете оставаться на волне. Ведь каждый новый этап требует новых инструментов. Их вы и найдете в книге «Что дальше?».

Мир ждал эту книгу. Мы ее ждали. Почти все продакты и топ-менеджеры розничного бизнеса Альфа-Банка прошли обучение в ANTIMBA, и Growth Hacking у них в крови. Однако я всегда был уверен: с этими знаниями на новый уровень сможет выйти весь российский бизнес.

Команда авторов на деле доказала, что единственный путь к выживанию — осознание большой идеи и внедрение ее в стратегию. Они преобразовывают подходы к инновациям из высокорискованных в обоснованные и взвешенные, сфокусированные на истинной ценности для потребителя. Их методология позволяет создавать условия для амбициозного роста и преодоления внутренних и внешних вызовов.

Авторский подход ставит в центр внимания мечты и желания клиентов. Это поможет предпринимателям и бизнес-лидерам не только понять, «что дальше?», но и обрести уверенность в принятых решениях и действиях. Изучить и разобраться в методологии нетрудно, нужно только время, желание и терпение. Но вы даже не представляете, насколько сложно сделать так, чтобы вся команда начала ей пользоваться. Приготовьтесь, основные усилия придется потратить именно на то, чтобы вовлечь людей, сформировать у них аппетит к новому образу мышления. Но если у вас это получится — успех придет.

Внедрение изложенной в книге методологии в работу позволило Альфа-Банку не просто выстоять в сложные времена, но и нарастить клиентскую базу. Если вы уже наш клиент — наверняка заметили, как описанные кейсы отражаются на вашей реальной жизни. И нам очень хочется, чтобы это осознание окрыляло вас уже как предпринимателя, давая энергию для новых свершений!

Итак, если хотите перестать терзаться мыслью «что дальше?», готовы вооружиться инструментами для реализации амбиций, — эта книга станет вашим надежным путеводителем. Пусть новые большие идеи позволят расти и процветать каждому бизнесу в частности и экономике страны в целом.

# Итак...

В любом бизнесе наступает точка стагнации и неопределенности. Что дальше?

— У нас была лучшая сеть магазинов, но откуда ни возьмись появились маркетплейсы. Забирают теперь нашу долю рынка.

— Мы хорошо растем, но есть ощущение, что уже сорвали все низко висящие фрукты существующей бизнес-модели.

— Клиенты уходят. И непонятно почему. Дело точно не в цене — у конкурентов еще дороже.

— Я запустил не один продукт, но сейчас не знаю, как запускать новые. Кажется, все ниши забрали большие корпорации, федеральные игроки, сетевые магазины. Это какая же должна быть бизнес-идея, чтобы я снова стал конкурентоспособен?

— Да и зачем все это? Деньги я уже заработал. Бизнес устойчивый, насколько это может быть актуальным в современном мире. А что дальше?

«Что дальше?» — мысль, которая выедает изнутри и доводит до безумия предпринимателей и владельцев бизнеса любого масштаба. И когда этот вопрос посреди ночи разбудит вас — вопрос времени.

Любой бизнес — это рулетка, и от его размера меняется только размер ставки. Как же хочется заглянуть в будущее и больше не угадывать, что будет востребовано завтра, какая бизнес-идея будет актуальна!

У любой успешной компании была большая идея. У Apple — «Думай иначе», у Askona — «Спите, чтобы жить». И это не просто лозунги, они определяют, какую нишу занимает бизнес, какие продукты и другие бизнесы он будет развивать. Но сегодня, чтобы расти, нужно обновлять большую идею раз в 2–3 года. В этой книге мы не будем говорить о ее важности, сосредоточимся на процессе поиска.

### **Задача бизнеса — делать мечту клиента реальностью.**

Это ключевой тезис книги. А алгоритм поиска большой идеи — найти ту самую мечту клиента и совместить со своей. Вот философия успеха. Но как воплотить ее в реальность? Мы покажем методологию, которая позволит сделать это. И каждый сможет использовать эту методологию по своему усмотрению.

Книга в первую очередь для предпринимателей, в том числе бизнес-лидеров внутри компаний. Она позволит покорять новые высоты и завоевывать сердца клиентов потрясающими продуктами и услугами и в то же время меньше ошибаться в инвестициях. А заодно мыслить, с одной стороны, системнее, а с другой — амбициознее. Уверен, что описанные идеи

и кейсы, которые их иллюстрируют, раскрепостят вашу творческую энергию и вдохновят на создание новых, куда более востребованных продуктов и масштабных бизнесов. А это, в свою очередь, позволит менять к лучшему жизни еще большего количества людей.

Если вашему бизнесу от пяти лет и вы немного от него устали, то нам по пути. Книга покажет, как найти новую нишу, которая, скорее всего, где-то рядом. Как показывает практика, всегда можно отыскать ту самую следующую ступеньку в бизнесе. Предложенная методология позволяет четче осознать эту ступеньку и тем самым сделать уверенный шаг вперед.

Книга также актуальна для топ-менеджеров и руководителей крупного и среднего бизнеса. Во-первых, она наконец-то ответит на вопрос, что такое человекоцентричность, как ее внедрить и получить очевидный финансовый результат. Во-вторых, она поможет упаковать ваше визионерство в понятную, в первую очередь для сотрудников, форму.

Десятки раз на стратегических сессиях я видел, как вы с горящими глазами рисовали причудливые схемы по захвату рынков и стрелки на флипчартах, а подчиненные, вдохновленные вашими же речами, через пару месяцев делали не пойми что. Возможно, им было неудобно признаться, что не до конца поняли всей гениальности идеи? Возможно, не было единой терминологии, поэтому оказалось непонятно, какую именно ценность вы хотите дать клиенту и какой рынок захватить.

С другой стороны, я видел, как команды с хорошими идеями возвращались от руководства опечаленные, потому что

не смогли продать свое видение. Это иногда приводит к выученной беспомощности — мидл-менеджмент говорит: «Что нам сказали делать, то мы и делаем».

Эта книга призвана создать общее понимание, как формулировать ценности продукта, услуги, товара и бизнеса и разрабатывать различные стратегии на ее основе.

Эта книга для руководителей проектов, для владельцев продуктов. Но здесь не будет советов, как работать с бэклогом или оптимизировать пользовательский путь. Слишком мелко. Хочешь обидеть продакта — спроси, в чем ценность его продукта. Дочитав эту книгу и применив описанный алгоритм, вы сможете безапелляционно отчеканить ценность ваших товаров или услуг любому встречному. Книга включит дальний свет фар, позволит приподняться над проектом или продуктом и увидеть его долгосрочный план развития. Вы соберете доказательную базу, которая защитит ваш продукт перед любой публикой, будь то высшее руководство или стадион ваших будущих пользователей.

Венчурные фонды или корпоративные подразделения по инновациям смогут перестать играть в рулетку и начнут принимать значительно менее рискованные решения. Как я уже говорил, будущее имеет несколько сценариев развития. Относиться к инновациям как к чему-то высокорискованному уже нет смысла. Звучит многообещающе, но это так.

Для стартапов в этой книге слишком много неудобных вопросов. Как показывает практика, скорее всего, вы прочтаете ее прищурившись, отложите в сторону и продолжите пилить продукт. Но если все же прислушаетесь, то будете экономить до 100% инвестиций и своего времени — просто

узнав заранее, что для вашей идеи нет актуальной клиентской задачи. Однако описанные законы развития пользовательских предпочтений покажут, что в любой нише есть место для прорывного продукта.

Если вы только думаете стать предпринимателем, книга покажет правила формирования ценности у продуктов и услуг. В ней нет описания тяжелого пути предпринимателя, его невзгод, героических преодолений и других мотивирующих историй, но как никогда глубоко исследован феномен востребованного продукта. И я надеюсь, что описанный алгоритм снимет барьеры входа в предпринимательскую деятельность.

Я Юрий Дроган, сооснователь Университета Эволюции® (evolve.ru). Эта книга написана в соавторстве с моими партнерами: Дамиром Хайровым (эксперт по трансформации крупного бизнеса и обучению топ-менеджмента), Артемом Еременко (эксперт по Dreams To Be Done исследованиям) и Антоном Елфимовым (эксперт в сборке продуктовой линейки в экосистемы, а также в создании культуры непрерывного экспериментирования в больших компаниях). У каждого из нас богатый предпринимательский опыт. Но последние шесть лет мы сосредоточились на решении сверхзадач больших корпоративных клиентов через обучение, исследования и консалтинг.

Сразу должен заявить, что не дам вам схему машины времени. По словам клиентов, мы обычно решаем две задачи:

1. Помогаем ответить на вопрос, как добиваться амбициозного роста и целей, поставленных руководителями, через создание прорывных продуктов. С нами команды

достигают за 3–6 месяцев того, чему раньше требовалось 9–12. Потому что можно добиться чего угодно, если перестать хвататься за все подряд.

2. Спасаем крупный бизнес от забвения. Это когда некогда знаменитая компания в силу внешних или внутренних факторов теряет преимущества и нужно найти новую большую идею бизнеса, сплотить вокруг нее команду, создать, желательными руками сотрудников, стратегию достижения новых целей и реализовать ее.

Среди наших клиентов десятки банков, телеком-операторов, крупнейших ИТ-гигантов России, интеграторов, поставщиков сложных B2B-решений, множество торговых сетей, дилерских центров, стартапов, есть даже столовая (актуальный список клиентов и видеоотзывов вы сможете найти на сайте [evolve.ru](http://evolve.ru)). Однако самый ценный клиент, который максимально встроил нашу методологию в свою деятельность на благо потребителя, — Альфа-Банк. Мы благодарны всей его команде за открытость новым идеям и лично Ивану Пяткову за помощь в создании этой книги. Уверен, предложенные здесь идеи и очевидный успех Альфа-Банка позволят предпринимателям мыслить смелее, увеличить масштаб идей, решать большие и актуальные задачи общества с помощью бизнеса и, как итог, ускорить рост экономики России.

Университет Эволюции собрал несколько авторских методологий, которые стали результатом адаптации для российского менталитета успешных практик от единорогов Кремниевой долины. Потому что большинство зарубежных книг хорошо мотивируют, но часто не отвечают на вопрос, что конкретно надо делать, чтобы получить результат. А это для

“

ЗАДАЧА БИЗНЕСА —  
ДЕЛАТЬ МЕЧТУ КЛИЕНТА РЕАЛЬНОСТЬЮ.  
ТОГДА АЛГОРИТМ ПОИСКА БОЛЬШОЙ ИДЕИ —  
НАЙТИ ТУ САМУЮ МЕЧТУ КЛИЕНТА  
И СОВМЕСТИТЬ СО СВОЕЙ.  
ВОТ ФИЛОСОФИЯ УСПЕХА.

нашего и так замотивированного внешними обстоятельствами человека важнее всего.

Ключевая методология этой книги — Dreams To Be Done® — производная от методологии Jobs To Be Done, созданной потрясающей личностью, американским ученым Клейтоном Кристенсенем, у которого мне посчастливилось учиться.

Активно применять Jobs To Be Done мы стали в 2018 году, но в 2021 году в высококонкурентных областях — таких как банковский сектор — она не давала применимый ответ на вопрос, что делать дальше в продуктах и в бизнесе. Мы выяснили: поведение клиентов сильно эволюционировало и существующие методологии требуют обновления. О том, почему и как изменилась философия потребления и как у клиента менялось само понятие ценности, мы поговорим уже в первой главе.

В ответ на изменение поведения людей меняется и логика создания востребованных продуктов. Как именно их создавать, опираясь на абсолютно новые принципы развития продуктов в связке с развитием общества, мы разберемся во второй главе. Нам поможет методология Dreams To Be Done. Здесь же мы продолжим разбирать кейсы. Примеры в этой книге нужны не только для того, чтобы проиллюстрировать тот или иной аспект методологии, но и для того, чтобы вы попытались самостоятельно разобрать их, предложить свои решения. Так можно отследить, как изменится ваш взгляд на стратегию развития продукта по мере чтения. В книге больше 40 кейсов из самых различных сфер бизнеса. Это повысит вашу насмотренность. Используйте их как тренажер развития нового мышления, которое позволит увидеть будущее.

В третьей главе мы от общих принципов перейдем к методологии и ее ключевым терминам, чтобы понимать, из чего сейчас формируется спрос у клиента. Разберем, как разложить запрос клиента на шесть типов инсайтов и где их потом применять для развития бизнеса.

Четвертая глава о том, как вытаскивать из клиента инсайты о будущем или как правильно задавать вопросы о прошлом, чтобы увидеть перспективы. Это достаточно сложный навык, требующий особого уровня абстрактного мышления, однако обязательный для любого руководителя. Если, конечно, он намерен отыскать большую идею бизнеса не в галлюцинациях, своих или сотрудников, а в реальных поведенческих трендах.

В пятой главе из собранных инсайтов создадим образ продукта. Мы узнаем, как понять заранее, что продукт будет востребован, какие вопросы надо задать самому себе.

И все это было подготовкой к шестой главе! Здесь мы доберемся до ключевой идеи книги: как найти и сформулировать Большую идею бизнеса. Она же Эволюционная цель бизнеса. Разберем несколько кейсов и подумаем, как применить эту методологию к вашему бизнесу.

А когда вы узнаете, как найти Большую идею, несомненно, снова встанет вопрос: а что дальше с ней делать? Как декомпозировать ее на прикладную рыночную, маркетинговую и продуктовую стратегию. Об этом поговорим в главах 7–9 соответственно.

Особенностям применения методологии Dreams To Be Done в B2B мы посвятили 10-ю главу. А в 11-й раскроем, как формируется и трансформируется продуктовая культура

в крупных компаниях и какие препятствия возникают на этом пути.

В книге много ссылок на дополнительные инструменты, кейсы для углубленного изучения, потому что мы действительно хотим, чтобы у вас получилось найти свою Большую идею бизнеса.

Мы верим, что миру нужны бизнес-лидеры, которые строят стратегии в своих компаниях, основываясь на актуальных задачах общества и человекоцентричном подходе.



Получите доступ ко всем дополнительным материалам, инструментам и кейсам из книги по QR-коду. Переходите по ссылке и используйте их для углубленного изучения!

# ГЛАВА 1

## Поиск ценности

За что вам сейчас платит клиент? А за что будет платить через год? Если ответа на этот вопрос нет, то вы участник лотереи, а не бизнес-лидер с понятной стратегией.

В последнее время формулирование ценности продукта стало походить на поиск философского камня. И вроде есть методологии, которые должны эту ценность выявлять, но многие из них по факту только пожирают время и деньги, приводя лишь к мелким улучшениям и нерабочим идеям. Все потому, что рынок эволюционирует и отношение клиента к продукту меняется. Если мы продолжим держаться за привычные инструменты, то просто не будем успевать за этими переменами, и никакого «что дальше» не случится.

### *Кейс № 1. Wi-Fi в ресторанах*

*Команда одного из крупных телеком-операторов создавала и продавала установки для Wi-Fi-доступа в ресторанах. Какое-то время все шло хорошо: продукт разлетался как горячие пирожки. Рынок подогрел закон,*

который обязывал посетителей авторизоваться по номеру телефона при подключении к общественному Wi-Fi.

Но со временем конкуренты начали делать то же самое, все предложения стали похожи друг на друга. Стандартная ситуация: рынок превратился в так называемый «красный» или «кровавый океан». Еще и посетители ресторанов начали терять интерес к общественному интернету: теперь у них в телефонах был собственный доступ к сети.

Павел, бизнес-лидер команды телекома, почувствовал, что проект в тупике. Продажи падали, все больше звонков не попадали в цель, владельцы ресторанов требовали все более дешевых тарифов за все бóльшую пропускную способность. Нужно было срочно что-то менять.

Прежде чем читать дальше, подумайте: что сделали бы вы на месте Павла? Какие действия предприняли бы для спасения бизнеса? Запишите идеи:

---

---

---

---

---

Чтобы найти решение своей задачи, Павел организовал стратсессию и пригласил нас в качестве тренеров. До начала работы мы спросили у команды, что они уже пробовали и чего ожидают сейчас. Как и предполагали, команда надеялась спасти ситуацию при помощи акций и скидок, и на сессии