

Нейра:

искусственный интеллект в пицца-бизнесе

Том 1. От идеи до открытия



Владимир Давыдов • Евгений Давыдов • Артём Митрофанов

Владимир Давыдов

**Нейра: искусственный
интеллект в пицца-бизнесе
том 1. От идеи до открытия**

«Автор»

2026

Давыдов В.

Нейра: искусственный интеллект в пицца-бизнесе том 1. От идеи до открытия / В. Давыдов — «Автор», 2026

Открыть первую пиццерию или подготовить к расширению действующий бизнес? Теперь у предпринимателя появился новый помощник — искусственный интеллект. Знакомьтесь: Нейра, интеллектуальная наставница, которая сопровождает двух героев. Новичок мечтает открыть свою первую пиццерию, а Старичок управляет сетью из 10 пиццерий и ищет новые возможности развития. Вместе с ними читатель проходит путь от первоначальной идеи до организации работы пиццерии. Как исследовать рынок, выбрать концепцию и помещение, рассчитать инвестиции, подобрать оборудование, спроектировать производственные зоны, организовать смены, закупки и склад? Как прогнозировать продажи, управлять себестоимостью и создавать прибыльное меню? Нейра помогает ставить вопросы, анализировать данные, сравнивать решения и проверять расчёты. Представлены практические задания для GPT, управленческие примеры и иллюстрации. Книга для тех, кто хочет создавать и развивать пицца-бизнес осмысленно, используя возможности современных нейросетей.

© Давыдов В., 2026

© Автор, 2026

Артем Митрофанов, Евгений Давыдов, Владимир Давыдов

Нейра: искусственный интеллект в пицца-бизнесе том 1. От идеи до открытия

Предисловие

Пицца-бизнес на пороге новой эпохи

Пицца — один из самых узнаваемых продуктов в мире. Но за простотой этого блюда скрывается сложный бизнес, в котором ежедневно взаимодействуют десятки процессов: разработка меню, приготовление теста, выбор ингредиентов, закупки, управление запасами, организация работы персонала, контроль качества, обслуживание гостей, маркетинг и финансы.

Успех пиццерии зависит не только от вкусной пиццы. Необходимо одновременно управлять качеством продукта, себестоимостью, скоростью обслуживания, производительностью сотрудников, закупками, выручкой и прибылью. Ошибка в одном звене способна повлиять на работу всей системы.

Традиционные методы управления по-прежнему важны, но сегодня у предпринимателя появляется новый инструмент — искусственный интеллект.

Нейросети позволяют по-новому работать с информацией, систематизировать знания, анализировать данные, разрабатывать планы, готовить документы, сравнивать варианты решений и находить взаимосвязи между отдельными задачами. Для пицца-бизнеса это открывает возможность перейти от разрозненного решения текущих проблем к более системному управлению.

Однако сама по себе нейросеть не гарантирует успеха. Результат зависит от того, насколько правильно поставлена задача, какие данные используются, как проверяются рекомендации и насколько последовательно внедряются принятые решения. Именно практическому применению искусственного интеллекта в пицца-бизнесе посвящена эта книга.

Два читателя — два пути

У этой книги два главных читателя. У каждого своя история, свои задачи и свои трудности. Для удобства мы дадим им имена: Новичок и Старичок.

Новичок: создать пиццерию с ИИ

Новичок — предприниматель, который только собирается открыть свою первую пиццерию или осваивает новый для себя формат пицца-бизнеса.

Перед ним множество вопросов, на которые ещё предстоит найти ответы. 1. Какую пиццерию создавать? 2. На кого ориентироваться? 3. Какое меню выбрать? 4. Как рассчитать необходимые инвестиции? 5. Какое оборудование приобрести? 6. Кого нанять и как организовать работу команды? 7. Как подготовить бизнес к открытию и избежать ошибок, которые можно было предусмотреть заранее?

Новичку предстоит создать бизнес, в котором основные решения и процессы ещё только формируются. Ему необходимо разобраться в большом объёме информации, сопоставить множество вариантов и выстроить взаимосвязанную систему — от первоначальной идеи до открытия дверей для первых гостей.

Искусственный интеллект может стать его интеллектуальным помощником уже на этапе планирования. С его помощью можно структурировать замысел, готовить расчёты и документы, формировать перечни задач, изучать возможные риски и последовательно двигаться к открытию.

Главное — не пытаться заменить анализ готовыми ответами нейросети, а использовать её возможности для более продуманной подготовки бизнеса.

Старичок: преобразовать пиццерию с ИИ

Старичок — наш второй читатель. Это владелец или руководитель действующей пиццерии/сети пиццерий, который уже прошёл определённую часть предпринимательского пути, накопил опыт, сформировал команду и знает свой бизнес изнутри.

Но опыт не отменяет необходимости развиваться. Меняются цены, потребительские предпочтения, конкуренты, технологии и требования к организации работы. Привычные процессы могут перестать давать желаемый результат. Где-то возникают лишние расходы, где-то страдает стабильность качества, а где-то возможности роста остаются незамеченными.

Старичку не обязательно начинать всё заново. Ему важно разобраться, что в действующем бизнесе работает хорошо, что требует улучшения и какие изменения принесут наибольшую пользу. Искусственный интеллект может помочь проанализировать показатели, структурировать проблемы, проверить расчёты, пересмотреть организацию труда, подготовить новые инструкции и сравнить возможные пути развития.

При этом задача состоит не в том, чтобы разрушить сложившуюся систему ради модных технологий. Напротив, необходимо сохранить сильные стороны бизнеса, выявить его слабые места и обоснованно определить направления преобразований. Новичок и Старичок начинают с разных позиций, но их объединяет общая цель: создать устойчивый, управляемый и прибыльный пицца-бизнес.

Поэтому на протяжении книги мы будем рассматривать многие вопросы с двух сторон: что следует предусмотреть при создании новой пиццерии и что можно улучшить в уже работающем предприятии.

Знакомьтесь: Нейра

На страницах этой книги у вас появится необычная спутница — Нейра, интеллектуальная наставница и советник владельца пицца-бизнеса. Нейра — образ искусственного интеллекта, который помогает смотреть на пиццерию не как на набор отдельных задач, а как на единую систему, в которой взаимосвязаны продукт, технологии, персонал, закупки, финансы, маркетинг и обслуживание гостей.

Для Новичка Нейра станет проводником в мире пицца-бизнеса. Она поможет последовательно разбираться в вопросах, которые необходимо решить до открытия, структурировать информацию и превращать первоначальную идею в план действий.

Для Старичка она станет интеллектуальным партнёром в работе над действующим предприятием: поможет взглянуть на привычные процессы под новым углом, систематизировать проблемы, сравнить варианты улучшений и определить следующие шаги.

Вместе с Нейрой мы будем разбирать управленческие ситуации, искать причины проблем, оценивать возможные решения и готовить практические материалы. Она поможет структурировать знания, составлять планы и документы, проверять расчёты и обращать внимание на вопросы, которые легко упустить в повседневной суете.

Но Нейра не будет изображать всезнающего эксперта, который знает ответы на все вопросы. Если для обоснованного вывода недостаточно информации, необходимо запросить дополнительные данные. Если существуют разные варианты действий, важно рассмотреть их преимущества, ограничения и риски. Если рекомендация требует проверки на практике, это следует обозначить прямо.

Есть и ещё один принцип: Нейра не подменяет собой владельца бизнеса. Искусственный интеллект может ошибаться, а качество его рекомендаций зависит в том числе от полноты и достоверности исходных данных. Окончательные решения, ответственность за их последствия и оценка реальной ситуации остаются за человеком.

Наша задача — не передать управление пиццерией машине, а научиться использовать ИИ так, чтобы предприниматель лучше понимал свой бизнес, располагал более полной информацией и мог принимать более обоснованные решения.

Почему одной нейросети недостаточно?

Доступ к нейросети ещё не означает, что предприниматель научился применять её возможности для управления бизнесом. Можно попросить ИИ составить меню, подготовить рекламный текст, разработать должностную инструкцию или рассчитать себестоимость блюда. Но отдельные ответы не обязательно складываются в работающую систему.

Например, разработка нового меню должна учитывать не только привлекательность блюд. Важно понимать доступность ингредиентов, возможности оборудования, технологию приготовления, квалификацию сотрудников, скорость отдачи, размер порций, себестоимость и ожидаемый спрос.

Изменение рецептуры может повлиять на закупки, остатки продуктов, обучение персонала и стабильность качества. Решение о расширении ассортимента может потребовать пересмотра производственных процессов и организации рабочего пространства. Именно поэтому необходимо рассматривать задачи во взаимосвязи.

Практическая работа с ИИ начинается с правильной постановки вопроса. Следующий шаг — предоставление необходимых данных, проверка полученного результата и превращение рекомендации в конкретное действие. После внедрения важно оценить, что изменилось, и при необходимости скорректировать решение.

Такой подход позволяет использовать нейросеть не просто как собеседника, а как инструмент систематизации знаний, анализа и подготовки управленческой работы.

Пиццерия — это единая система

Чтобы успешно управлять пиццерией, недостаточно хорошо разбираться только в продукте, продажах или финансах. Необходимо понимать, как отдельные элементы бизнеса влияют друг на друга.

Качество пиццы зависит от сырья, рецептуры, оборудования, соблюдения технологии и подготовки сотрудников. Себестоимость связана с закупочными ценами, расходом ингредиентов, размером порций, потерями и организацией производства. Выручка зависит от спроса, ассортимента, доступности заказа, качества обслуживания и работы с гостями.

К этому добавляются управление персоналом, санитарные требования, планирование смен, контроль запасов, продвижение, анализ результатов и развитие бизнеса.

Искусственный интеллект может помогать в каждом из этих направлений. Но особенно важна возможность рассматривать их совместно: не только искать ответ на отдельный вопрос, но и выяснять, какие последствия решение может иметь для других частей бизнеса.

Для Новичка системный подход означает возможность заранее увидеть взаимосвязи между решениями и не упустить важные элементы при создании предприятия. Для Старичка — возможность понять, почему проблема в одном процессе может быть связана с недостатками в другом, и найти причину, а не только устранять последствия.

Поэтому в этой книге мы будем последовательно обращаться к ключевым направлениям работы пиццерии. Наша цель — показать предпринимателю, где ИИ может быть полезен, какие задачи с его помощью можно подготовить или упростить, какие данные потребуются и что необходимо проверить перед внедрением рекомендаций.

Книга не претендует на то, чтобы заменить собой все технологические регламенты, финансовые модели, кадровые документы и инструкции предприятия. Её задача — сформировать целостное представление о возможностях ИИ и дать основу для его осмысленного практического применения.

От знаний к практическим результатам

Ценность искусственного интеллекта определяется не количеством заданных ему вопросов и не впечатляющим видом полученных ответов. Главное — что предприниматель сможет сделать с помощью этих ответов.

Для Новичка полезным результатом может стать более продуманный план открытия, структурированная модель будущего предприятия, подготовленные требования к оборудованию, должностные инструкции или технологические карты.

Для Старичка — обоснованный расчёт себестоимости, анализ расходов, обновлённая программа обучения сотрудников, пересмотр организации закупок или система регулярного контроля показателей. В обоих случаях ИИ может помочь сформулировать проблему, сравнить несколько вариантов, подготовить перечень вопросов для специалиста или обнаружить, каких данных не хватает для принятия решения.

При этом любой результат необходимо соотносить с реальными условиями конкретной пиццерии. Финансовые расчёты требуют проверки исходных цифр, технологические рекомендации — соответствия оборудованию и продуктам, кадровые решения — учёта законодательства и условий труда, а вопросы безопасности пищевой продукции — соблюдения действующих требований.

Поэтому в центре нашего подхода находятся не обещания мгновенного успеха, а последовательная работа: постановка задачи, сбор информации, анализ, проверка, внедрение и оценка результата.

В конце каждой главы мы будем подводить практические итоги: что предприниматель может использовать в своей работе, какие вопросы ему следует решить и какую пользу может принести применение рассмотренных подходов. При этом конкретный результат всегда будет зависеть от исходных условий, качества данных и действий самого предприятия.

Начнём с правильного вопроса

У каждой пиццерии своя история. Новичок только выбирает направление будущего бизнеса или готовится к открытию. Старичок уже управляет предприятием и ищет возможности для совершенствования. Поэтому универсального решения, одинаково подходящего всем, не существует.

Но есть общие принципы, методы и инструменты, которые можно адаптировать к конкретным обстоятельствам.

Эта книга поможет вам начать такой путь. Мы будем рассматривать искусственный интеллект не как модную технологию, которую нужно внедрить ради соответствия времени, а как практический инструмент предпринимателя, способный поддержать работу с информацией, анализом, планированием и управленческими решениями.

Пусть Нейра станет вашим постоянным проводником в этом процессе — помощницей, которая помогает задавать точные вопросы, видеть взаимосвязи, проверять предположения и превращать идеи в последовательные действия.

Новичок будет создавать свой бизнес с помощью ИИ. Старичок — преобразовывать уже действующий бизнес. И каждый сможет выбрать те подходы и инструменты, которые отвечают его задачам. Начните с главного вопроса: что именно вы хотите создать, улучшить или изменить в своём пицца-бизнесе? Ответ на него станет отправной точкой для дальнейшей работы.

Создай с ИИ — Преобразуй с ИИ.

Глава 1. Всё начинается с одной мысли



Два предпринимателя. Два разных утра

В тот день Новичок проснулся немного раньше обычного. Ничего особенного не произошло. Не было неожиданного наследства, выгодного предложения или встречи, которая могла изменить его жизнь. Просто накануне вечером он зашёл в небольшую пиццерию. За стеклом открытой кухни работали пиццайоло. Один растягивал тесто, другой наносил соус, третий доставал готовую пиццу из печи.

В зале сидели семьи. Заказы поступали непрерывно. Курьеры забирали коробки с горячей пиццей.

Новичок наблюдал за этой работой и неожиданно подумал:

«А ведь я тоже мог бы открыть такую пиццерию».

Мысль показалась одновременно привлекательной и пугающей. Он никогда не управлял рестораном. Не знал, как рассчитывается себестоимость пиццы, какое оборудование необходимо покупать, сколько сотрудников потребуется и где искать подходящее помещение. Но мысль уже появилась. И утром она никуда не исчезла.

В это же время на другом конце города Старичок просматривал очередной отчёт. У него было десять пиццерий. За годы работы он научился решать множество проблем. Знал своих поставщиков, понимал производство, умел разговаривать с управляющими и быстро замечал отклонения в продажах. Но сегодня его беспокоил другой вопрос.

Почему управление десятью пиццериями стало настолько сложным?

Когда-то он лично контролировал почти всё. Теперь между ним и каждой пиццерией находились управляющие, бухгалтеры, маркетологи, специалисты по закупкам, сотрудники центрального офиса. Каждый готовил отчёты, запрашивал информацию, согласовывал решения. Информации становилось всё больше. А ясности иногда — всё меньше.

Старичок открыл компьютер и задумался:

«Если бы я начинал свой бизнес сегодня, построил бы я такую же компанию?»

Оба предпринимателя ещё не знали, что скоро познакомятся с Нейрой. И что их первый разговор с ней начнётся не с ответов, а с вопросов.

1.1. Почему предпринимательство начинается не с денег

Распространённая ошибка начинающего предпринимателя — считать, что первым шагом должно стать накопление необходимой суммы.

Человек спрашивает:

— Сколько стоит открыть пиццерию?

Но этот вопрос преждевременен. Стоимость зависит от множества решений, которые ещё не приняты. Будет ли это небольшая пиццерия с доставкой или полноценный ресторан? Собственное производство или работа с частично подготовленными компонентами? Арендованное помещение или покупка недвижимости? Один объект или будущая сеть?

Пока нет концепции, невозможно обоснованно определить необходимый капитал. Поэтому начинать следует не с поиска денег. Начинать нужно с проверки самой предпринимательской идеи. И здесь появляется Нейра.

Она не обещает превратить любого человека в успешного ресторатора. Не предлагает немедленно арендовать помещение. Не убеждает покупать оборудование. Её первая задача — помочь человеку разобраться в собственных намерениях.

— Почему ты хочешь открыть пиццерию? — спрашивает она Новичка.

— Потому что мне нравится пицца.

— Любить пиццу и управлять пиццерией — разные занятия. Что именно тебя привлекает?

Новичок задумывается.

— Наверное, возможность создать собственное дело.

— А готов ли ты заниматься не только продуктом, но и сотрудниками, закупками, финансами, жалобами покупателей и ежедневными операционными проблемами?

Это уже совсем другой вопрос.

Первое правило Нейры: прежде чем помогать человеку реализовать идею, необходимо помочь ему проверить её.

1.2. Что действительно представляет собой пицца-бизнес

Пиццерия — не просто помещение, в котором выпекают пиццу. Это система взаимосвязанных процессов. Чтобы покупатель получил качественную горячую пиццу вовремя, должны согласованно работать поставщики, склад, производство теста, линия сборки, печь, упаковка, касса, служба доставки и сотрудники. Но даже безупречная организация производства не гарантирует коммерческого успеха.

Нужны покупатели.

Нужны повторные заказы. Нужна такая экономика, при которой выручка покрывает расходы и позволяет развивать предприятие.

В наших материалах о пицца-бизнесе выделены шесть ключевых параметров успешного предприятия:

Месторасположение. Доступность для покупателей, характеристики территории и соответствие выбранному формату.

Качество продукции. Прежде всего — качество самой пиццы, её теста, ингредиентов и выпекания.

Обслуживание. Дружелюбное, своевременное и внимательное отношение к покупателю в зале и при доставке.

Дополнительные преимущества. Особенности обслуживания и предложения, благодаря которым пиццерия превосходит ожидания гостей.

Маркетинг. Привлечение покупателей, развитие продаж и формирование постоянной аудитории.

Имидж. Узнаваемый фирменный стиль, чистота, оформление, внешний вид сотрудников и целостное впечатление от предприятия.

Эти шесть параметров не существуют отдельно друг от друга. Можно приготовить превосходную пиццу, но выбрать неподходящее место. Можно привлечь большое количество покупателей, но не справиться с обслуживанием. Можно организовать быструю доставку, но потерять прибыль из-за неверно рассчитанной себестоимости.

Поэтому предприниматель должен научиться видеть не отдельные операции, а весь бизнес как единую систему. Именно этому Нейра будет учить Новичка. И именно эту систему Старичку предстоит переосмыслить.

1.3. Старичок задаёт другой вопрос

— У меня уже есть пиццерии, — говорит Старичок. — Мне не нужно объяснять, как их открывать.

— Тогда расскажи, какую задачу ты хочешь решить, — отвечает Нейра.

— Я хочу, чтобы компания работала эффективнее.

— Что именно означает «эффективнее»?

— Меньше расходов. Больше прибыли. Меньше управленческой суеты.

— А какие расходы ты считаешь избыточными?

Старичок открывает организационную структуру центрального офиса.

— Вот посмотри.

Нейра изучает предоставленную схему.

— Прежде чем предлагать изменения, мне потребуются данные о функциях подразделений, численности сотрудников, трудовых затратах, стоимости процессов и качестве результатов. Иначе мы рискуем сократить не избыточные расходы, а необходимые функции.

— Значит, ты не предложишь мне сразу убрать половину офиса?

— Нет. Сначала мы установим, какую работу выполняет каждый отдел. Затем выясним, какие операции можно упростить, какие автоматизировать, а какие требуют человеческого контроля.

Старичок улыбается.

— Пожалуй, ты осторожнее некоторых консультантов.

— Осторожность особенно полезна, когда решение затрагивает людей и деньги.

Так начинается второй маршрут нашей книги. Новичок создаёт бизнес с помощью ИИ. Старичок преобразует существующий бизнес с помощью ИИ.

Разные отправные точки — единая методика: изучить, проверить, рассчитать, принять решение и проконтролировать результат.

1.4. Кто такая Нейра и чем она отличается от обычного чат-бота

Нейра — наш условный персонаж, интеллектуальная помощница предпринимателя. На первых этапах её роль может выполнять универсальная языковая модель, которой предоставляют необходимые документы и правильно формулируют задачи.

Она способна помогать предпринимателю:

систематизировать исходную информацию;

разрабатывать варианты концепции пиццерии;

составлять планы и рабочие документы;

анализировать данные о продажах и расходах;

сравнивать предложения поставщиков;

подготавливать технологические инструкции;

создавать программы обучения сотрудников;

выявлять возможные риски;

предлагать альтернативные управленческие решения.

Однако между возможностью подготовить рекомендацию и возможностью самостоятельно управлять предприятием существует существенная разница. Чтобы Нейра могла

использовать реальные показатели пиццерии, потребуются разрешённый доступ к данным, подходящие программные инструменты и механизмы проверки.

Чтобы она могла выполнять действия в учётных системах, понадобятся интеграции и разграничение полномочий. Чтобы рекомендации по технологии производства были надёжными, необходимы проверенные источники, утверждённые технологические карты и результаты испытаний. Поэтому мы будем создавать интеллектуальную систему постепенно. Сначала — помощник для обсуждения и планирования.

Затем — помощник для работы с документами и расчётами. После этого — специализированные инструменты для отдельных направлений пицца-бизнеса. И наконец — согласованная система, объединяющая эти направления. Нейра не является самостоятельным владельцем бизнеса.

Решения, ответственность и контроль остаются за предпринимателем и назначенными специалистами.

1.5. Первое задание для Новичка

Нейра предлагает начать с небольшого исследования. Не искать помещение.

Не выбирать печь.

Не разрабатывать логотип. А составить первоначальный предпринимательский паспорт.

В него войдут семь вопросов:

Почему я хочу открыть собственную пиццерию?

Какой опыт и знания у меня уже есть?

Сколько времени я готов уделять бизнесу?

Какими финансовыми ресурсами я располагаю?

Какие обязательства ограничивают мой предпринимательский риск?

Какой формат пиццерии меня привлекает и почему?

Какого результата я хочу достичь через три года?

Нейра не будет оценивать человека по одному ответу. Она поможет выявить противоречия между ожиданиями, возможностями и выбранной моделью бизнеса. Например, желание управлять пиццерией всего два часа в неделю потребует совершенно иной организационной системы, чем готовность лично руководить первой сменой.

А ограниченный бюджет не обязательно означает отказ от идеи. Но он заставляет внимательно рассмотреть доступные форматы, сроки и риски.

Практикум 1А. Первый разговор Новичка с Нейрой

Цель: превратить неопределённое желание открыть пиццерию в предварительно сформулированную предпринимательскую задачу.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, мой интеллектуальный наставник по созданию пицца-бизнеса. Я рассматриваю возможность открыть первую пиццерию, но пока не принял окончательного решения. Проведи со мной диагностическое интервью. Задавай по одному вопросу, дождись ответа и только затем переходи к следующему. Выясни мои мотивы, опыт, финансовые возможности, ограничения, отношение к риску, желаемую роль в бизнесе и долгосрочные цели. Не убеждай меня открывать пиццерию.

После интервью подготовь:

Мой предварительный предпринимательский профиль.

Сильные стороны и имеющиеся ресурсы.

Недостаток знаний и компетенций.

Основные риски и ограничения.

Вопросы, требующие дополнительной проверки.

Три возможных направления дальнейших действий.

Отдельно укажи, какие выводы основаны на моих ответах, а какие являются твоими предположениями».

Ожидаемый результат

Предприниматель получает не готовое решение об открытии пиццерии, а документ, позволяющий осознанно перейти к следующему этапу.

1.6. Первое задание для Старичка

У Старичка нет необходимости проверять, хочет ли он заниматься пицца-бизнесом. Он уже занимается им много лет. Но ему необходимо понять, чего именно он ожидает от преобразования компании.

Сократить административные расходы?

Увеличить прибыль каждой пиццерии?

Ускорить открытие новых объектов?

Повысить качество продукции?

Уменьшить зависимость предприятия от отдельных сотрудников?

Улучшить управление закупками и запасами?

Нейра предлагает Старичку сформулировать не абстрактное желание «внедрить искусственный интеллект», а конкретные управленческие цели.

Практикум 1Б. Первый разговор Старичка с Нейрой

Цель: определить направления первоочередной диагностики действующего пицца-бизнеса.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный консультант по преобразованию действующего пицца-бизнеса. Я владею сетью пиццерий и хочу оценить возможности использования искусственного интеллекта. Не предлагай немедленно сокращать сотрудников или покупать программное обеспечение. Проведи со мной последовательное интервью.

Выясни:

Количество и форматы пиццерий.

Структуру управления сетью.

Состав и функции центрального офиса.

Основные показатели продаж и прибыльности.

Состояние производственных стандартов.

Организацию закупок и управления запасами.

Систему найма и обучения персонала.

Организацию маркетинга и доставки.

Используемые информационные системы.

Наиболее болезненные управленческие проблемы.

Цели развития бизнеса на ближайшие три года.

Задавай вопросы последовательно. После интервью составь предварительную карту направлений для диагностики. Не утверждай, что определённые процессы необходимо автоматизировать, пока не получишь необходимые данные. Предложи показатели, по которым мы сможем оценить результаты будущих преобразований».

ЦИ

1

ПРЕДИКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

Прогноз спроса
по дням и погоде.

2

УМНЫЙ СКЛАД И IoT

Контроль +2...+4 °C
и авто-FIFO.

3

ЗОНА ЗАГОТОВКИ

Компьютерное
зрение и весовая ИИ.

4

ВЫПЕЧКА В ПЕЧИ

Ожидаемый результат

Владелец получает первоначальную карту бизнеса и перечень направлений, которые необходимо изучить перед внедрением ИИ.

1.7. Что мы получили после первой встречи

Новичок пока не открыл пиццерию. Старичок пока не преобразовал ни одного подразделения. Но оба сделали первый важный шаг. Они перестали обсуждать искусственный интеллект как модную технологию и начали рассматривать его как инструмент решения конкретных предпринимательских задач.

Новичок получил возможность проверить собственную идею. Старичок — возможность по-новому взглянуть на существующую компанию. И оба поняли, что Нейра не должна подменять их опыт, знания и ответственность. Её задача — помогать им лучше думать, быстрее анализировать информацию, рассматривать альтернативы и принимать более обоснованные решения.

Итог главы

Для Новичка: прежде чем искать помещение и инвестировать деньги, необходимо понять собственные цели, ресурсы и ограничения.

Для Старичка: прежде чем внедрять искусственный интеллект, необходимо определить реальные управленческие проблемы и цели преобразования.

Для обоих: успешное применение ИИ начинается не с выбора нейросети, а с правильно поставленной задачи.

В следующей главе Новичок приступит к исследованию рынка и выбору концепции будущей пиццерии. А Старичок вместе с Нейрой начнёт изучать свою компанию как единую систему взаимосвязанных бизнес-процессов.

Глава 2. Прежде чем действовать, изучи поле игры



Создай с ИИ — Преобразуй с ИИ

Два предпринимателя открывают свои карты

Новичок пришёл на вторую встречу с Нейрой подготовленным. Он выполнил первое задание: записал свои цели, оценил имеющиеся средства, перечислил знания, которых ему не хватает, и даже придумал название будущей пиццерии.

— Теперь я готов искать помещение, — уверенно сказал он.

— А где именно? — спросила Нейра.

— В хорошем районе.

— Что ты называешь хорошим районом?

— Где много людей.

— А эти люди покупают пиццу? Как часто? Сколько готовы платить? Какие пиццерии уже обслуживают их? И почему они должны выбрать именно твою?

Новичок замолчал.

— Получается, я пока не знаю даже того, кому собираюсь продавать пиццу?

— Именно. Ты уже представляешь свою будущую пиццерию. Но ещё не познакомился с её будущими покупателями.

В это же утро Старичок готовился к совещанию с руководителями подразделений. Вчера он попросил каждого составить список главных проблем компании. Ответы оказались предсказуемыми.

Маркетологам не хватало рекламного бюджета. Управляющие жаловались на нехватку сотрудников. Производственники требовали новое оборудование. Отдел закупок обвинял поставщиков. Финансовый директор говорил о растущих расходах. Каждый видел свою часть бизнеса. Но никто не мог уверенно сказать, какая проблема действительно является главной.

— Нейра, — обратился Старичок, — у меня десять пиццерий и десять разных объяснений того, почему мы недополучаем прибыль.

— Тогда нам нужна не одиннадцатая версия объяснения, — ответила Нейра. — Нам нужна общая картина бизнеса, подтверждённая данными.

Так два предпринимателя приступили к исследованию. Один — рынка, на который соби-
рался выйти. Другой — компании, которой уже владел.

2.1. Главная ошибка: начинать с решения, не изучив проблему

Предприниматели нередко принимают решения в неправильной последовательности. Сначала выбирают помещение, а затем пытаются придумать, какая пиццерия сможет в нём работать. Сначала покупают печь, а затем выясняют, подходит ли она для предполагаемого меню и объёма производства.

Сначала увеличивают рекламный бюджет, а затем обнаруживают, что предприятие теряет покупателей из-за качества обслуживания. Сначала сокращают персонал, а затем сталкиваются с ухудшением работы. Общая причина таких ошибок — недостаточная диагностика.

В книге «Пицца-бизнес. Пиццерия, служба доставки, производственный комплекс» исследование рынка и создание концепции рассматриваются как самостоятельные этапы подготовки предприятия. Там же выделены определение целей, миссии, бренда, бизнес-планирование, разработка меню, выбор местоположения, оборудования и персонала.

Эта последовательность помогает понять важную вещь: открытие пиццерии представляет собой систему решений, а не набор независимых покупок.

Нейра предлагает предпринимателям универсальный порядок работы:

Вопрос → Данные → Анализ → Варианты → Проверка → Решение → Контроль результата.

Искусственный интеллект способен ускорить многие этапы этой цепочки. Но если исходные данные отсутствуют, он не должен подменять их убедительно звучащими предположениями.

2.2. Маршрут Новичка. Кому мы собираемся продавать пиццу?

— Я хочу открыть современную пиццерию с хорошей пиццей и доступными ценами, — объявил Новичок.

— Хорошая пицца и доступные цены нравятся почти всем, — ответила Нейра. — Но это ещё не концепция.

— А что тогда концепция?

— Согласованное представление о том, для кого работает предприятие, что предлагает, каким способом обслуживает покупателей и за счёт чего зарабатывает.

Нейра предложила начать с покупателей.

Кто наш покупатель?

У разных групп людей разные ожидания. Семья с детьми может ценить удобный зал, понятное меню и возможность спокойно провести время. Офисный сотрудник во время обеденного перерыва — скорость обслуживания, предсказуемую стоимость и удобство заказа. Студент — доступность, сытность и возможность разделить большую пиццу с друзьями.

Покупатель, заказывающий доставку домой, — удобное оформление заказа, надёжное время доставки и качество пиццы после транспортировки. Один человек может принадлежать сразу к нескольким таким группам в зависимости от ситуации. Поэтому исследовать нужно не только возраст или доход покупателя. Не менее важно понять, **при каких обстоятельствах он покупает пиццу и какую задачу хочет решить.**

Нейра предложила Новичку ответить на пять вопросов:

Кто может стать основным покупателем?

Когда и почему этот человек заказывает пиццу?

Как он покупает её сегодня?

Что его не устраивает в существующих предложениях?

За какое улучшение он действительно готов платить?

— А ты можешь ответить за покупателей? — спросил Новичок.

— Могу предложить гипотезы. Но подтвердить их должны наблюдения, интервью, доступная статистика и реальные покупки.

Это стало первым важным уроком исследования рынка.

Нейросеть помогает формулировать вопросы. Ответы о реальном рынке необходимо проверять.

2.3. Изучаем территорию будущей пиццерии

Новичок открыл карту города. На ней было множество улиц, жилых кварталов, торговых центров, офисных зданий и учебных заведений.

— Как найти лучшее место? — спросил он.

— Пока мы не выбираем конкретное помещение, — ответила Нейра. — Сначала определим территории, на которых выбранная концепция может оказаться востребованной.

Она предложила исследовать несколько характеристик.

Население и повседневная активность

Нужно выяснить, кто живёт, работает, учится и проводит свободное время на рассматриваемой территории. Количество жителей само по себе не гарантирует спроса. Район может быть густонаселённым, но его жители предпочитают готовить дома. Деловой квартал может быть оживлённым днём и практически пустым вечером.

Поэтому важны не только численность людей, но и режим их повседневной активности.

Доступность

Для пиццерии с залом существенны пешеходные маршруты, видимость входа, транспортная доступность и удобство посещения. Для доставки важны дорожная сеть, реальные сроки поездок, распределение заказов и границы зоны обслуживания. Универсального «лучшего места» не существует.

Одна территория может хорошо подходить для ресторана с посадочными местами, но быть неудобной для интенсивной доставки.

Конкуренция

Нужно установить, какие предприятия уже предлагают пиццу и другие блюда, способные удовлетворить аналогичный спрос. Конкурентами могут быть не только пиццерии. Покупатель выбирает между разными способами поесть: рестораном, готовой едой из магазина, бургерной, пекарней, домашним приготовлением и доставкой других блюд. Нейра помогает составить сравнительную карту предложений.

Однако цены, меню, режим работы и другие изменяющиеся сведения должны проверяться по актуальным источникам.

Покупательская способность и ценовые ожидания

Высокая посещаемость района ещё не означает, что предприятие сможет продавать выбранный продукт по необходимой цене. Предпринимателю предстоит сопоставить предполагаемую стоимость заказа, частоту покупок, себестоимость продукции и расходы на обслуживание. На данном этапе это только предварительные оценки. Подробные финансовые расчёты мы выполним позднее.

2.4. Практикум 2А. Нейра исследует рынок вместе с Новичком

Цель: выбрать несколько перспективных территорий и сформировать предварительные гипотезы о покупателях.

Исходные данные

Новичок сообщает Нейре:

город или населённый пункт;
доступный инвестиционный бюджет;
предполагаемый формат предприятия;
ориентировочную ценовую категорию;
наличие собственного опыта;
предполагаемый срок открытия;
известные ограничения.

Если город ещё не выбран, исследование начинается с выбора региона.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, мой интеллектуальный консультант по исследованию рынка пицца-бизнеса. Я планирую открыть первую пиццерию. Сначала задай мне необходимые вопросы о городе, бюджете, формате предприятия и предполагаемых покупателях. Затем помоги подготовить предварительное исследование рынка. Выполни следующие действия:

Предложи три возможных покупательских сегмента.

Опиши ситуации, в которых каждый сегмент покупает пиццу.

Определи критерии выбора перспективных территорий.

Составь план исследования конкурентов.

Предложи перечень сведений, которые необходимо собрать на месте.

Подготовь вопросы для интервью с потенциальными покупателями.

Предложи три гипотезы о возможном позиционировании пиццерии.

Укажи основные неопределённости и способы их проверки.

Не придумывай количество покупателей, интенсивность пешеходного движения, объёмы продаж или цены конкурентов. Если у тебя нет доступа к актуальным источникам, прямо укажи, какие сведения я должен предоставить. Разделяй проверенные факты, расчётные оценки и гипотезы».

Что должен получить Новичок

В результате работы появляется первый исследовательский документ — **«Паспорт рынка будущей пиццерии»**. В него входят описание территории, предполагаемые группы

покупателей, карта конкурентных предложений, список источников информации, непроверенные гипотезы и план дальнейших исследований.

Проверка на практике

Новичок должен выйти из дома и посмотреть на предполагаемый рынок собственными глазами. Нейра предлагает ему посетить выбранные территории в разные дни и часы, изучить конкурентов, поговорить с потенциальными покупателями и записать наблюдения. Особенно важно не принимать несколько случайных наблюдений за полноценную статистику.

Результаты исследования должны помогать выбирать дальнейшие действия, а не создавать иллюзию точного прогноза.

2.5. От исследования рынка к концепции пиццерии

После первого исследования Новичок возвращается к Нейре.

— Теперь я знаю, что хочу работать прежде всего с семьями и жителями ближайших кварталов.

— Хорошо. А что ты собираешься им предложить?

— Пиццу.

— Какую именно? Какого размера? С каким тестом? Для употребления в зале, самовывоза или доставки? Как быстро? По какой цене?

Новичок понимает, что слово «пицца» скрывает множество предпринимательских решений. Нейра предлагает рассмотреть несколько концепций.

Концепция 1. Небольшая пиццерия с доставкой и самовывозом

Главный акцент — производство, удобный заказ и обслуживание определённой территории. Необходимы продуманная логистика, стабильное качество продукции и подходящая организация производственных процессов.

Концепция 2. Семейная пиццерия

Предприятие ориентируется на посещение зала, совместное времяпрепровождение и повторные визиты. Значение приобретают атмосфера, обслуживание, посадочные места и удобство для разных категорий гостей.

Концепция 3. Пиццерия быстрого обслуживания

Основной акцент — скорость, стандартизация операций, понятное предложение и высокая производственная дисциплина. Особенно важно правильно согласовать меню, оборудование, планировку и работу персонала. Это не исчерпывающая классификация форматов. Возможны смешанные и специализированные модели. Нейра не объявляет одну концепцию лучшей.

Она предлагает сравнить их по спросу, инвестициям, операционной сложности, требованиям к помещению, потенциальной экономике и предпринимательским рискам.

Концепция должна рождаться из понимания покупателя и возможностей предпринимателя, а не только из личных вкусов владельца.

2.6. Маршрут Старичка. Изучаем бизнес, который уже существует

У Старичка задача сложнее. Новичок пока располагает преимущественно предположениями. У Старичка есть реальные предприятия, сотрудники, оборудование, покупатели, продажи и расходы. Следовательно, у него имеется то, чего особенно не хватает начинающему предпринимателю, — история деятельности.

Но эту историю нужно правильно прочитать.

— С чего начнём? — спросил Старичок.

— С единого цифрового описания твоей сети, — ответила Нейра.

— Зачем? У меня и так есть отчёты.

— Отчёты показывают отдельные показатели. Нам нужно установить, как устроена вся система и какие результаты она получает.

Нейра предлагает создать **«Цифровой паспорт пицца-бизнеса»**. Это не просто анкета предприятия. Это структурированное описание сети, позволяющее связать её организацию, процессы, ресурсы и результаты.

Первый уровень. Компания

Здесь фиксируются структура собственности и управления, количество объектов, состав центрального офиса, основные информационные системы, общие стандарты и стратегические цели.

Второй уровень. Каждая пиццерия

Для каждого объекта создаётся отдельный паспорт. В нём отражаются местоположение, формат, площадь, оборудование, производственная мощность, штат, режим работы, показатели продаж, расходы и особенности территории.

Третий уровень. Бизнес-процессы

Нейра помогает описать последовательности операций:

- от заказа ингредиентов до приёмки продукции;
- от приготовления теста до выдачи пиццы;
- от первого обращения покупателя до повторного заказа;
- от поиска сотрудника до его обучения и аттестации;
- от поступления выручки до управленческого анализа финансового результата.

Четвёртый уровень. Показатели и отклонения

Для каждого важного процесса необходимо определить измеримые результаты. Например, для доставки это могут быть фактическое время выполнения заказа, доля опозданий, количество жалоб, стоимость доставки и повторные покупки. Для производства — соблюдение технологических карт, количество переделок, списания, производительность и результаты контроля качества.

Для персонала — укомплектованность, текучесть, результаты обучения, доступность сотрудников и качество выполнения обязанностей. Все показатели должны иметь понятные определения и правила расчёта.

2.7. Почему нельзя оценивать сеть только по общей прибыли

Старичок показывает Нейре сводный финансовый отчёт.

— Вот прибыль компании. Разве этого недостаточно?

— Для общей оценки результата показатель полезен, — отвечает Нейра. — Но он не объясняет, какие объекты и процессы создают результат.

Представим условную сеть из десяти пиццерий. Пять предприятий работают стабильно. Два демонстрируют рост. Два испытывают проблемы с расходами.

Одно постоянно показывает отрицательный финансовый результат. Если рассматривать только общий показатель сети, различия между объектами могут остаться незамеченными. Нейра предлагает сравнивать предприятия не только по абсолютной выручке, но и по сопоставимым показателям. При этом важно учитывать различия форматов, местоположения, размера предприятия, срока его работы и других условий.

Например, пиццерия с большим залом и предприятие, ориентированное исключительно на доставку, могут иметь разные структуры расходов. Механическое сравнение таких объектов приведёт к ошибочным выводам.

Принцип сопоставимости

Прежде чем сравнивать показатели, необходимо установить:

Одинаково ли они определяются и рассчитываются?

Относятся ли к одному периоду?

Сопоставимы ли условия работы предприятий?

Нет ли пропущенных или ошибочных данных?

Какие внешние обстоятельства могли повлиять на результат?

Нейра может помочь обнаружить отклонения. Но объяснение причин требует дополнительного исследования. Корреляция между двумя показателями ещё не доказывает причинно-следственную связь.

2.8. Практикум 2Б. Нейра составляет цифровой паспорт сети

Цель: создать основу для последующей диагностики и преобразования действующего бизнеса.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный консультант по управлению сетью пиццерий. Я владею действующим пицца-бизнесом и хочу подготовить его к системному анализу и возможному внедрению ИИ. Помоги создать цифровой паспорт моей компании. Работай поэтапно.

Этап 1. Компания

Выясни организационную структуру, количество объектов, состав центрального офиса, используемые информационные системы и стратегические цели.

Этап 2. Пиццерии

Разработай единую форму паспорта каждого объекта с характеристиками территории, формата, производственных ресурсов, персонала и финансовых результатов.

Этап 3. Процессы

Составь реестр основных процессов компании: производство, закупки, склад, продажи, обслуживание, доставка, маркетинг, персонал, финансы, техническое обслуживание и управление.

Этап 4. Показатели

Для каждого направления предложи измеримые показатели, укажи необходимые исходные данные и правила расчёта.

Этап 5. Качество информации

Проверь полноту, согласованность и актуальность предоставленных сведений. Отметь неизвестные показатели и противоречия.

Этап 6. Диагностика

Подготовь предварительную карту проблем и возможностей для улучшения. Не делай окончательных выводов о причинах низкой прибыльности без достаточных данных. Не предлагай сокращение сотрудников или автоматизацию процессов без оценки последствий. Разделяй подтверждённые факты, предположения и рекомендации».

Что должен получить Старичок

Первый результат — единый реестр предприятий и процессов. Второй — перечень необходимых показателей. Третий — список пробелов в информации. Четвёртый — предварительная карта направлений для дальнейшей диагностики.

Нейра также должна указать, какие сведения можно получать из существующих систем, какие требуют ручного сбора, а какие пока недоступны. Доступ к персональным и коммерчески чувствительным данным должен предоставляться только в необходимом объёме и через разрешённые инструменты.

2.9. Нейра ищет не виноватых, а причины

В ходе диагностики Старичок обнаруживает, что одна из пиццерий регулярно задерживает выдачу заказов. Управляющий объясняет это нехваткой сотрудников.

— Значит, нужно нанять ещё двух пиццайоло? — спрашивает Старичок.

— Возможно, — отвечает Нейра. — Но сначала проверим другие объяснения.

Она предлагает изучить почасовое распределение заказов, состав смен, производительность оборудования, последовательность операций, организацию мейклайна и фактическое время приготовления. Возможно, работников действительно не хватает. Но возможны и другие причины.

Например, неравномерное поступление заказов, неудобное размещение ингредиентов, несвоевременная подготовка теста, перегруженная печь или ошибки планирования смен. Увеличение штата не обязательно устранил эти проблемы. Нейра формирует несколько гипотез и предлагает способы их проверки. Владелец поручает управляющему собрать необходимые данные.

Только после этого принимается решение. Так искусственный интеллект начинает выполнять одну из наиболее ценных управленческих функций — помогать переходить от субъективных объяснений к проверяемым причинам.

2.10. Общая методика для Новичка и Старичка

Несмотря на различие задач, оба предпринимателя работают по одинаковой логике. Новичок исследует внешний рынок. Старичок исследует внутреннюю систему бизнеса и её положение на рынке. Новичок сравнивает будущие концепции.

Старичок сравнивает действующие процессы и возможные способы их преобразования. Новичок проверяет гипотезы о спросе. Старичок проверяет гипотезы о причинах отклонений. И обоим необходимы достоверные данные.

Нейра предлагает универсальное правило:

Никогда не поручайте нейросети окончательно решать вопрос, для которого вы ещё не собрали достаточной информации.

Вместо этого поручите ей определить, какой информации не хватает, где её получить и как проверить. Такой подход превращает ИИ из генератора убедительных ответов в инструмент организованного исследования.

2.11. Пять правил работы с Нейрой

По завершении второй встречи предприниматели договорились придерживаться пяти правил.

Правило первое. Разделяем факты и гипотезы.

Нейра должна ясно обозначать, какие сведения получены из документов и измерений, а какие являются предположениями.

Правило второе. Проверяем источники.

Рыночные данные, цены, условия аренды, требования законодательства и предложения поставщиков могут изменяться.

Правило третье. Используем измеримые показатели.

Фразы «продажи стали хуже» или «сотрудники работают медленно» необходимо по возможности заменять конкретными наблюдениями и данными.

Правило четвёртое. Рассматриваем альтернативы.

Прежде чем принять существенное решение, следует изучить несколько вариантов и оценить их последствия.

Правило пятое. Сохраняем ответственность человека.

Нейра помогает подготовить решение, но не снимает ответственность с предпринимателя, управляющего, технолога или другого уполномоченного специалиста.

2.12. Итоговая работа главы

Нейра предлагает каждому предпринимателю подготовить свой первый комплект документов.

Новичок. Комплект «Мой будущий рынок»

Паспорт предполагаемого рынка.

Описание трёх групп потенциальных покупателей.

План исследования конкурентов.

Сравнение трёх возможных концепций.

Перечень неопределённостей и способов проверки.

План дальнейших действий.

Старичок. Комплект «Мой действующий бизнес»

Цифровой паспорт компании.

Реестр пиццерий.

Первоначальная карта бизнес-процессов.

Перечень ключевых показателей.

Список недостающих данных.

Предварительная карта проблем и возможностей.

Эти документы станут основой следующих этапов работы. Новичок будет использовать их при выборе концепции, подготовке бизнес-плана и поиске помещения. Старичок — при анализе экономики объектов, организации производства, управления персоналом и структуры центрального офиса.

2.13. Последний разговор перед следующим шагом

— Я думал, что нейросеть сразу подскажет мне, где открыть пиццерию, — признался Новичок.

— А теперь? — спросила Нейра.

— Теперь понимаю, что сначала должен выяснить, для кого её открываю.

Старичок тоже сделал неожиданное открытие.

— У меня много отчётов, — сказал он, — но, кажется, не хватает единой картины бизнеса.

— Значит, нам предстоит не просто собрать ещё больше информации, — ответила Нейра.

— Нам нужно научиться превращать её в управленческие решения.

Новичок посмотрел на свою карту города. Старичок — на схему десяти пиццерий. Один только собирался создать предприятие. Другой готовился преобразовать целую компанию.

Но теперь оба знали, с чего начинается серьёзная работа. Не с покупки оборудования. Не с рекламной кампании. И даже не с внедрения искусственного интеллекта.

Она начинается с правильного понимания задачи.

Итог главы

Для Новичка: исследование рынка должно предшествовать окончательному выбору концепции и помещения.

Для Старичка: диагностика действующей компании должна предшествовать масштабным организационным изменениям.

Для обоих: искусственный интеллект особенно полезен тогда, когда помогает превращать разрозненные сведения в проверяемые гипотезы и обоснованные решения.

В следующей главе Новичок вместе с Нейрой начнёт формировать концепцию будущей пиццерии и её отличительные преимущества.

Старичок приступит к выбору целевой модели своей компании: какие функции необходимо сохранить, какие улучшить и какие можно организовать принципиально иначе с помощью искусственного интеллекта.

Глава 3. Создаём концепцию будущего: новая пиццерия и новая модель действующего бизнеса



Создай с ИИ — Преобразуй с ИИ

Два предпринимателя рисуют своё будущее

Новичок пришёл на третью встречу с Нейрой с большой папкой. В ней находились результаты исследования рынка, фотографии конкурирующих пиццерий, заметки о потенциальных покупателях и несколько вариантов меню.

— Теперь я знаю, где хочу открыть пиццерию, — сказал он. — Осталось найти подходящее помещение.

— А какую пиццерию ты собираешься открывать? — спросила Нейра.

— Хорошую. Современную. С вкусной пиццей.

— Это пожелания, а не концепция.

— Тогда помоги мне её придумать.

— С удовольствием. Но сначала ответь: почему покупатель должен выбрать именно твою пиццерию?

Новичок задумался. Ему хотелось, чтобы в заведении было красиво, сотрудники улыбались, пицца готовилась быстро, а покупатели возвращались снова и снова. Но чем больше он перечислял свои пожелания, тем яснее становилось: почти каждый владелец пиццерии хочет того же самого. Нужна была идея, которая соединит желания покупателей, возможности предприятия и экономику бизнеса.

В это время Старичок изучал организационную схему своей компании. Десять пиццерий. Центральный офис. Руководители подразделений. Управляющие. Производственный персонал. Служба доставки. Закупки. Маркетинг. Финансы. Компания работала много лет.

Однако её организационная структура складывалась постепенно. Новые должности появлялись по мере возникновения проблем. Некоторые обязанности пересекались. Одни сотрудники постоянно испытывали перегрузку, другие большую часть времени готовили отчёты, которые почти никто не использовал.

— Нейра, я хочу построить компанию заново, — сказал Старичок.

— Ты собираешься закрыть действующую сеть?

— Конечно, нет. Я хочу представить, как выглядела бы моя компания, если бы мы создавали её сегодня, уже имея искусственный интеллект.

— Тогда тебе тоже нужна концепция.

— Концепция чего?

— Будущей системы управления.

Так началась работа над двумя проектами. Один предприниматель создавал предприятие с чистого листа. Другой — проектировал новую модель уже работающего бизнеса.

3.1. Что такое концепция пиццерии

В книге «Пицца-бизнес. Пиццерия, служба доставки, производственный комплекс» создание концепции рассматривается как самостоятельный этап подготовки предприятия, наряду с определением целей, миссии, бренда, исследованием рынка и бизнес-планированием. Это принципиально важно. Концепция — не название пиццерии, не логотип и не дизайн интерьера.

Концепция пиццерии — согласованная система решений о том, кому, что, каким способом и на каких экономических условиях будет предлагать предприятие.

Она должна ответить как минимум на десять вопросов:

Кто наш основной покупатель?

Какую потребность покупателя мы удовлетворяем?

Какой формат предприятия выбираем?

Какую пиццу и другие продукты будем продавать?

Чем наше предложение отличается от конкурентов?

Как покупатель будет оформлять и получать заказ?

Какие стандарты качества и обслуживания установим?

Как организуем производство?

За счёт чего предприятие будет зарабатывать?

Как предполагаем развивать бизнес?

Ответы должны согласовываться между собой. Например, концепция быстрого обслуживания требует соответствующего меню, производственной организации, оборудования и системы подготовки персонала. А концепция семейной пиццерии с полноценным залом предполагает другие требования к помещению, обслуживанию и структуре расходов. Ошибка в концепции может дорого обойтись предпринимателю.

Нейра помогает обнаруживать такие противоречия до того, как они превратятся в строительные работы, закупленное оборудование и финансовые обязательства.

3.2. Новичок выбирает формат будущего предприятия

— Какие у меня варианты? — спрашивает Новичок.

— Начнём с нескольких моделей, — предлагает Нейра.

Пиццерия с залом

Предприятие принимает покупателей, предоставляет посадочные места и организует обслуживание в помещении. Здесь большое значение имеют расположение, комфорт, атмосфера, скорость приготовления, работа сотрудников и впечатление от посещения.

Пиццерия с доставкой и самовывозом

Основной акцент делается на производстве, обработке заказов, упаковке, выдаче и доставке. В такой модели особенно важны производительность кухни, организация заказов, зона доставки и качество продукции после транспортировки.

Пиццерия быстрого обслуживания

Покупателю предлагаются понятное меню, удобный способ заказа и предсказуемое время получения продукции. Такая модель требует стандартизированных операций и тщательного согласования оборудования, меню и загрузки сотрудников.

Комбинированная пиццерия

Предприятие объединяет зал, самовывоз и доставку. Это позволяет обслуживать несколько групп покупателей, но повышает требования к организации производства и управлению потоками заказов.

Производственный комплекс

Отдельное направление — централизованное производство отдельных компонентов или продукции для нескольких пиццерий. В авторских материалах по пицца-бизнесу производственный комплекс рассматривается как самостоятельная производственная система. Для Новичка такой вариант может оказаться преждевременным, но при проектировании будущей сети его необходимо учитывать.

— Какой формат ты рекомендуешь? — спрашивает Новичок.

— Пока ни один, — отвечает Нейра. — Сначала сравним их с твоим бюджетом, рынком, компетенциями и целями.

И это правильный подход. ИИ не должен выбирать формат только потому, что один вариант кажется более современным другого.

3.3. Главное предложение покупателю

Новичок выбирает для дальнейшего исследования небольшую пиццерию с доставкой и самовывозом.

— Теперь у меня есть концепция? — спрашивает он.

— У тебя есть предварительный формат. Но мы ещё не определили главное предложение покупателю.

— Вкусная пицца.

— А как покупатель убедится, что она вкусная?

— Попробует.

— И что заставит его попробовать именно твою?

Этот вопрос оказался сложнее предыдущих. Нейра предложила различать три понятия.

Потребность покупателя — то, ради чего он обращается к предприятию.

Предложение пиццерии — продукт и обслуживание, которые позволяют удовлетворить эту потребность.

Отличительное преимущество — существенная причина предпочесть конкретное предприятие доступным альтернативам.

Преимуществом может стать особый продукт, удобный формат заказа, качество обслуживания, сочетание цены и характеристик продукции или другая ценность. Но отличие должно быть не только заявлено. Его необходимо обеспечить в реальной работе. Нельзя обещать исключительно быструю доставку, если производственная система и дорожные условия не позволяют выполнять такое обещание.

Нельзя строить позиционирование на высоком качестве теста, не имея утверждённой технологии его приготовления и контроля. Нельзя обещать низкие цены, не проверив себестоимость и экономику предприятия. Нейра помогает сформулировать несколько вариантов предложения, а затем предлагает проверить их на потенциальных покупателях.

3.4. Продуктовая концепция: какую пиццу будем продавать

— Я хочу приготовить самую вкусную пиццу в городе, — говорит Новичок.

— Это хорошее стремление, — отвечает Нейра. — Но давай превратим его в производственную задачу.

Она открывает материалы по технологии пиццы. В авторской библиотеке рассматриваются тесто, ингредиенты, сыры, топпинги, соусы, различные виды пиццы и организация производства. Эти знания позволяют подойти к формированию меню не только с позиции вкусовых предпочтений, но и с позиции технологической осуществимости.

Тесто

Необходимо определить вид теста, способ приготовления, продолжительность и условия ферментации, требования к хранению и подготовке к выпеканию. Выбранная технология влияет на оборудование, рабочее пространство, график производства и квалификацию персонала.

Сыр

Сыр — не просто ингредиент, который кладут поверх соуса. В книге «Сырная пицца» подробно рассматривается весь путь моцареллы: от требований при заказе и производства до приёма, хранения, подготовки, нанесения и поведения при выпекании.

Для концепции предприятия это означает, что выбор сыра должен учитывать его свойства, технологию приготовления пиццы, стабильность поставок и стоимость порции.

Соусы и топпинги

Количество ингредиентов в меню должно соответствовать производственным возможностям. Большой ассортимент может привлекать покупателей, но одновременно увеличивать сложность закупок, хранения, подготовки и контроля остатков.

Выпекание

Выбранная технология пиццы должна соответствовать возможностям печи. Нельзя окончательно утверждать меню и производственные стандарты, не проверив результат выпекания на предполагаемом оборудовании.

Доставка

Если пицца предназначена для доставки, необходимо оценивать не только её качество сразу после печи, но и состояние после упаковки и транспортировки. Нейра предлагает Новичку составить предварительный технологический паспорт будущего меню. Однако окончательные рецептуры, режимы и нормативы должны утверждаться по результатам технологических испытаний.

Продуктовая концепция должна быть не только привлекательной для покупателя, но и воспроизводимой в ежедневной работе.

3.5. Практикум 3А. Нейра разрабатывает три концепции будущей пиццерии

Цель: подготовить и сравнить несколько реалистичных вариантов будущего предприятия.

Исходные материалы

Новичок предоставляет Нейре предпринимательский профиль из главы 1 и паспорт рынка из главы 2. Если имеются дополнительные материалы — результаты интервью, сведения о конкурентах, предварительные расчёты, — они также включаются в исследование.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный консультант по созданию пицца-бизнеса.

Помоги разработать три альтернативные концепции моей первой пиццерии. Используй мой предпринимательский профиль и результаты исследования рынка. Если информации недостаточно, сначала задай уточняющие вопросы.

Для каждой концепции подготовь:

Название и краткое описание формата.

Основные группы покупателей.

Потребности, которые удовлетворяет предприятие.

Отличительные преимущества.

Предварительную продуктовую концепцию.

Каналы продаж и способы обслуживания.

Основные производственные процессы.

Предварительные требования к помещению.

Основные категории оборудования.

Предварительную организацию персонала.

Основные источники выручки.

Ключевые расходы.

Возможности дальнейшего развития.

Главные риски.

Гипотезы, которые необходимо проверить.

Сравни три концепции по единой системе критериев. Не придумывая подтверждённый спрос, финансовые результаты и стоимость оборудования. Если используешь условные цифры, явно обозначай их как иллюстративные. Предложи наиболее перспективную концепцию для дальнейшего изучения и объясни, какие данные необходимы, чтобы подтвердить выбор».

Результат практикума

Новичок получает три предварительные концепции. Затем он вместе с Нейрой выбирает одну для дальнейшей разработки. Итоговый документ называется **«Концептуальный паспорт будущей пиццерии»**. Он содержит описание покупателей, формата, продукции, обслуживания, производственной модели, предполагаемой экономики и основных ограничений.

Важно: концептуальный паспорт ещё не является бизнес-планом. Он определяет, какой именно бизнес предприниматель собирается рассчитывать и проектировать.

3.6. Старичок проектирует компанию заново

Пока Новичок выбирал концепцию будущей пиццерии, Старичок поставил перед Нейрой более сложную задачу.

— Представь, что у нас есть десять действующих пиццерий. Все они сохраняются. Но центральный офис мы можем спроектировать заново. С чего начнём?

— Не с должностей, — ответила Нейра.

— Почему?

— Потому что должность — лишь один из способов организовать выполнение функции. Сначала нужно понять, какие функции необходимы бизнесу.

Нейра предложила мысленно убрать с организационной схемы фамилии сотрудников и названия отделов. Оставить только работу, которая должна выполняться.

Появился перечень функций:

Стратегическое управление.

Финансовое планирование и контроль.

Бухгалтерский и налоговый учёт.

Управление денежными потоками.

Закупки и работа с поставщиками.

Управление запасами и логистикой.

Технологическое развитие продукции.

Контроль качества и безопасности.

Управление производством.

Управление персоналом.

Обучение и аттестация.

Продажи и обслуживание покупателей.

Маркетинг и развитие бренда.

Управление доставкой.

Информационные системы.

Техническое обслуживание оборудования.

Юридическое сопровождение.

Развитие сети и открытие новых объектов.

— Значит, мне нужны восемнадцать отделов? — спросил Старичок.

— Нет. Это перечень функций, а не организационная структура.

Одну функцию могут выполнять несколько сотрудников. Один сотрудник может совмещать несколько совместимых функций. Некоторые задачи могут выполняться внешними специалистами. Часть интеллектуальной и административной работы можно ускорить или автоматизировать.

Но ответственность за результат должна быть определена в любом случае. Так Старичок впервые посмотрел на свою компанию не как на совокупность должностей, а как на систему необходимых функций.

3.7. От традиционного офиса к интеллектуальной системе управления

Нейра предложила рассмотреть три возможные модели.

Модель первая. Традиционная организация с отдельными ИИ-инструментами

Компания сохраняет существующую структуру. Сотрудники используют GPT для подготовки документов, анализа информации, обучения и решения отдельных задач. Преимущество модели — возможность постепенного внедрения без масштабной реорганизации. Ограничение — разрозненные инструменты могут не обеспечить согласованности данных и процессов.

Модель вторая. Централизованная система интеллектуальной поддержки

Компания создаёт общую базу знаний, единые правила работы с данными и набор специализированных ИИ-инструментов. Например, финансовый аналитик, специалист по закупкам, технолог и руководитель обучения используют общую информационную основу в пределах своих полномочий. Результаты работы становятся более согласованными.

Однако для этого требуются организация доступа, стандарты данных, интеграции и контроль качества рекомендаций.

Модель третья. Перепроектирование бизнес-процессов с учётом ИИ

Компания не просто добавляет новые инструменты к прежним операциям. Она пересматривает сам порядок выполнения работы. Например, вместо ручного сбора одинаковых отчётов из разных пиццерий создаётся единая система получения и проверки данных.

Вместо подготовки многочисленных несогласованных графиков используются общие правила планирования с последующим утверждением ответственными руководителями. Вместо поиска технологических инструкций в отдельных папках сотрудники получают доступ к утверждённой базе знаний. Это наиболее глубокий вариант преобразования.

Но и самый требовательный к качеству данных, управлению изменениями и предварительной проверке решений.

— Какую модель выбираем? — спросил Старичок.

— Возможно, разные подразделения будут двигаться с разной скоростью, — ответила Нейра. — Нам не обязательно перестраивать всю компанию одновременно.

3.8. Какие функции можно поручить искусственному интеллекту

Старичок открыл список задач центрального офиса.

— Давай отметим всё, что может делать Нейра.

— Сначала разделим задачи по характеру работы, — предложила она.

Подготовка информации

ИИ может помогать составлять документы, инструкции, проекты регламентов, описания процессов, учебные материалы и аналитические обзоры. Результаты требуют проверки и утверждения.

Анализ информации

При наличии необходимых данных и расчётных инструментов ИИ может помогать выявлять отклонения, сравнивать показатели, формировать гипотезы и подготавливать аналитические выводы.

Подготовка управленческих решений

ИИ может предлагать альтернативные сценарии, оценивать их предполагаемые последствия и формировать перечни рисков.

Координация процессов

При наличии программных интеграций ИИ-система может помогать передавать задачи, отслеживать сроки, уведомлять ответственных сотрудников и контролировать выполнение установленных процедур.

Выполнение разрешённых действий

В специализированной системе возможно выполнение отдельных операций в информационных системах компании. Но такие действия требуют заранее определённых полномочий, проверок, журналирования и механизмов отмены там, где это технически возможно.

Нейра предложила Старичку разделить все функции по четырём категориям:

А. Усиление человека. ИИ помогает сотруднику выполнять работу быстрее и качественнее.

Б. Частичная автоматизация. Некоторые операции выполняются автоматически, но результат контролируется человеком.

В. Автоматизация стандартных операций. Чётко определённые действия выполняются системой в разрешённых пределах.

Г. Работа под непосредственной ответственностью специалиста. Решения с существенными юридическими, финансовыми, кадровыми или производственными последствиями остаются за уполномоченными людьми.

Так появилась основа будущей интеллектуальной организационной структуры.

3.9. Нейра и цифровые двойники бизнес-процессов

— Ты предлагаешь создать цифровую копию моей компании? — спросил Старичок.

— В определённом смысле. Но сначала уточним термин.

Цифровая модель предприятия может содержать описание его структуры, ресурсов, процессов, показателей и взаимосвязей. Более сложный цифровой двойник предполагает актуализируемое представление реального объекта или процесса, позволяющее анализировать его состояние и моделировать изменения. Нейра предложила начать с простых цифровых моделей.

Например, модель производственного процесса одной пиццерии может описывать:

поступление заказов;

подготовку теста и ингредиентов;

сборку пиццы;

выпекание;

нарезание и упаковку;

выдачу и доставку;

загрузку оборудования и сотрудников;

время выполнения операций;

производственные ограничения.

Такая модель помогает задавать вопросы.

Что произойдёт, если количество заказов в определённый час увеличится?

Как изменится время выполнения заказа при отказе одной печи?

Сколько сотрудников потребуется при другой структуре спроса?

Как изменение меню повлияет на производственную нагрузку?

Для достоверного моделирования понадобятся реальные данные и проверенные расчётные методы. Одна языковая модель без таких данных не может надёжно имитировать работу предприятия. Но она может помогать формировать модель, объяснять результаты расчётов и готовить управленческие сценарии.

3.10. Практикум 3Б. Нейра проектирует новую модель управления сетью

Цель: подготовить несколько вариантов будущей организационной модели действующего пицца-бизнеса.

Исходные материалы

Старичок предоставляет цифровой паспорт компании, организационную структуру, реестр бизнес-процессов, описание информационных систем и доступные показатели деятельности.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный консультант по организационному развитию сети пиццерий.

Я управляю действующей сетью и хочу спроектировать целевую модель компании с учётом возможностей искусственного интеллекта. Не начинай с сокращения персонала. Сначала изучи необходимые функции бизнеса и способы их выполнения. Выполни работу последовательно.

Этап 1. Функциональная диагностика

Составь реестр функций центрального офиса и пиццерий. Для каждой функции определи её назначение, входные данные, результаты, ответственных и основные риски.

Этап 2. Анализ процессов

Выдели повторяющиеся операции, ручной перенос данных, дублирование работы, задержки согласования и другие потенциальные источники неэффективности.

Этап 3. Возможности ИИ

Для каждой функции предложи возможный уровень интеллектуальной поддержки или автоматизации. Отдельно укажи необходимые данные, инструменты, интеграции и ограничения.

Этап 4. Три модели организации

Разработай:

Консервативную модель — усиление существующих сотрудников ИИ.

Умеренную модель — частичное перепроектирование процессов и централизация отдельных функций.

Глубокую модель — системное преобразование управления с использованием специализированной ИИ-платформы.

Этап 5. Сравнение

Для каждой модели оцени:

предполагаемые преимущества;

необходимые инвестиции;

сложность внедрения;

организационные риски;

требования к компетенциям сотрудников;

влияние на качество работы;

способы контроля результатов.

Этап 6. План преобразований

Предложи последовательность пилотных проектов и показатели оценки их эффективности. Не придумывай подтверждённую экономию. Не представляй гипотетические организационные изменения как уже доказанные решения. Отмечай вопросы, требующие участия финансовых, юридических, кадровых и технологических специалистов».

Результат практикума

Старичок получает документ «**Целевая модель управления пицца-бизнесом с использованием ИИ**». Он содержит функциональную структуру компании, три варианта преобразования, перечень перспективных ИИ-инструментов, предварительную оценку рисков и план пилотного внедрения. Этот документ не заменяет полноценный проект реорганизации. Он становится его исходной основой.

3.11. Общая проблема двух предпринимателей — согласованность решений

Новичок выбрал предварительную концепцию пиццерии. Старичок разработал несколько вариантов новой управленческой модели. Но Нейра предложила обоим дополнительное испытание.

— Представьте, что каждое ваше решение должно согласовываться со всеми остальными.

Новичок посмотрел на свой проект. Если он обещает быстрое обслуживание, ему потребуется соответствующая производственная система. Если предлагает особый вид пиццы, необходимо подобрать подходящее оборудование и обеспечить стабильные поставки ингредиентов. Если рассчитывает на доставку, необходимо проверить её экономику и качество продукции после транспортировки.

Старичок посмотрел на организационную модель. Если он автоматизирует отчётность, нужно обеспечить качество исходных данных. Если меняет порядок закупок, необходимо согласовать его с производством, складом и финансовыми процедурами. Если внедряет цифровые инструменты обучения, требуется определить, кто утверждает содержание учебных программ и оценивает реальные навыки сотрудников.

Сильная концепция — это не набор привлекательных идей, а система совместимых решений.

3.12. Практикум 3В. Проверяем концепцию на противоречия

Это первое общее задание для Новичка и Старичка.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.