

Идея

В действии:

Как создавать
инновационные проекты,
которые меняют рынок



и

Николай Серебров

Николай Серебров

Идея в действии: Как создавать инновационные проекты, которые меняют рынок

<https://litres.ru/74679013>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Сделаем рынок умнее» — звучит как начало прорыва. Но что изменится для клиента? Кто заплатит? И как понять, пора ли расти или нужно менять курс? Между яркой идеей и работающим проектом — цепочка проверок. Пропустите одну, и команда может месяцами создавать то, чего никто не просил.

Эта книга проведёт вас от поиска неудовлетворённой потребности до первых продаж и масштабирования: поможет точно сформулировать проблему, проверить спрос, собрать жизнеспособную бизнес-модель и выбрать эксперименты, которые сокращают неопределённость. Вы научитесь связывать ресурсы с доказательствами, метрики — с ценностью для клиента, а рост — с процессами и ответственностью за последствия.

Для предпринимателей, руководителей и команд, готовых не просто генерировать идеи, а проверять их рынком и превращать в устойчивые проекты.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Инновация без мифов: что отличает прорывной проект от просто хорошей идеи	6
Найти возможность: как увидеть неудовлетворённую потребность и окно на рынке	19
Понять клиента: исследование поведения, контекста и готовности платить	33
Сформулировать проблему: превратить наблюдения в точную задачу для проекта	45
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Николай Серебров
Идея в действии: Как
создавать инновационные
проекты, которые
меняют рынок

**Идея в действии: Как создавать инновационные
проекты, которые меняют рынок**

Николай Серебров

Инновация без мифов: что отличает прорывной проект от просто хорошей идеи

В понедельник в 8:42 Лера вывела на экран презентацию и сказала:

— Мы сделаем общепит умнее.

На слайде светилось приложение: прогноз спроса, автоматический заказ продуктов, учет остатков, рекомендации по меню и аналитика продаж. Слово «умнее» звучало широко и многообещающе. Настолько широко, что каждый в комнате услышал в нем собственный проект.

Дизайнер предложил добавить программу лояльности: «Раз уж мы знаем, что покупают люди». Разработчик заговорил о прогнозной модели: «Нужно подключить кассу и собрать историю продаж». Консультант по ресторанам предложил сразу выйти на поставщиков: «Тогда можно делать заказы через платформу». Лера записывала идеи, и презентация становилась все убедительнее.

Пока кто-то не спросил:

— А чью именно проблему мы решаем?

Наступила пауза.

— Владельцев кафе, — сказала Лера.

— Каких владельцев? — уточнил коллега. — Сетей? Ма-

леньких кофеен? Ресторанов с доставкой? И что у них болит настолько, чтобы они изменили привычный процесс?

Лера посмотрела на слайд с приложением. Еще минуту назад оно казалось ответом. Теперь стало похоже на набор красивых ответов на вопросы, которых никто не задавал.

Так начинается проверка многих инновационных проектов: не с внезапного провала, а с тихого обнаружения, что команда пока не договорилась даже о том, что именно собирается менять.

Идея звучит. Пользователь молчит

Лера не была новичком в общепите. Несколько лет она работала операционным менеджером кафе и знала, как начинается неделя: поставки, смены, меню, внезапно сломавшаяся кофемашина, сотрудник, который заболел, и продукты, которые вчера казались необходимыми, а сегодня отправились в мусорное ведро.

Именно поэтому идея приложения казалась ей очевидной. Она помнила, сколько решений принималось на бегу, сколько цифр существовало в разных таблицах и сколько важных вещей держалось в голове у владельца.

Но память о неудобстве — еще не доказательство, что кто-то захочет покупать решение. Поэтому Лера пошла в кафе — не презентовать продукт, а смотреть, как люди работают.

В первой кофейне владелец выслушал ее стоя, между звонком поставщику и открытием смены.

— Звучит интересно, — сказал он. — Пришлите презен-

тацию.

Он не спросил, сколько стоит приложение. Не захотел посмотреть демонстрацию. Не предложил назначить встречу. Он просто улыбнулся той вежливой улыбкой, которой часто завершают разговоры, не собираясь продолжать его.

Во второй кофейне Лера застала утреннюю поставку. Сотрудник сверял накладную с коробками, управляющая отвечала на вопросы бариста, а владелица пыталась выяснить, почему закончились сливки. На вопрос о приложении она ответила:

— У меня уже есть программа учета. Другая. И таблица. И чат с поставщиком. Если ваша система еще и туда добавит работу, спасибо, не надо.

В третьем кафе Лера заметила, что вечером на кухне разбирают контейнеры с продуктами. Часть заготовок осталась, часть ингредиентов закончилась раньше времени. Владелец пожал плечами:

— Вчера было тихо. Сегодня набежали люди. Завтра посмотрим.

Лера ожидала услышать: «Нам нужна умная аналитика». Вместо этого люди говорили о конкретных сбоях, привычных обходных путях и нехватке времени. Они не просили новую технологию. Они пытались провести очередной день без лишних потерь.

Постепенно наметилась проблема, которую презентация не называла: кафе могли терять деньги из-за неточного за-

каза продуктов и списаний. Но и здесь нельзя было делать быстрый вывод. Списания — не одно общее несчастье, которое лечится одним приложением. Причиной могли быть неудачное меню, слишком крупная партия поставки, слабый контроль хранения, внезапное изменение спроса или привычка заказывать «с запасом». Продукт, который уменьшает одну потерю, не обязательно решает другие.

Лере требовалось не отыскать подтверждение любимой идеи, а понять, существует ли у конкретного человека проблема, достаточно болезненная для изменения привычного поведения.

История Леры — составной иллюстративный сюжет, а не документальный кейс. Ее задача не доказать, что одно приложение спасет общепит, а показать путь от эффективной задумки к проверяемому проекту.

Новизна — не то же самое, что ценность

Мы часто называем инновацией все, что выглядит новым. Новый интерфейс, незнакомая технология, громкая презентация, необычная бизнес-модель — и вот уже будто бы создан прорыв. Но новизна отвечает только на вопрос «Что здесь появилось впервые или иначе?». Она не отвечает на вопросы «Кому это нужно?» и «Изменится ли что-нибудь в реальной жизни?».

Изобретение — это создание нового технического решения или способа что-то делать. Улучшение — заметное повышение качества уже существующего решения: быстрее,

дешевле, удобнее, надежнее. Инновация начинается там, где новое или существенно улучшенное решение создает ценность и люди действительно начинают им пользоваться.

Гениальная технология, которую никто не применяет, может остаться изобретением. Новая функция в знакомом сервисе может быть всего лишь улучшением. А простой инструмент — например, способ сократить ошибки в заказе продуктов без сложного внедрения — может стать инновацией, если он решает важную задачу и входит в повседневную работу.

Здесь важно не принижать постепенные изменения. Не всякая инновация обязана перевернуть отрасль за один сезон. Но и слово «прорывной» нельзя использовать как аванс, который выдают проекту за красивую идею. Прорывность обнаруживается со временем: по силе решаемой проблемы, по выбору пользователей и по устойчивости результата.

Чтобы проект заслужил это слово, ему нужно выдержать как минимум пять проверок:

1. Значимая потребность. Проблема существует не только в воображении команды и действительно важна для определенной группы людей.

2. Лучшее решение. Предложение заметно превосходит доступные альтернативы — включая привычный способ справляться самостоятельно.

3. Готовность менять привычки. Пользователь не просто одобряет идею, а готов уделить ей время, изменить про-

цесс или отказаться от старого решения.

4. Жизнеспособная экономика. Польза может оправдать цену самого продукта, его внедрения и затрат на поддержку.

5. Возможность внедрения. Решение работает с реальными людьми, данными, ограничениями и рабочими процессами, а не только в демонстрации.

Провал на любом из этих участков не всегда означает, что идею надо выбросить. Иногда достаточно сузить аудиторию, изменить формат или найти другую задачу. Но игнорировать слабое место опасно: тогда команда принимает собственное желание за рыночное подтверждение.

Пять вопросов, которые возвращают идею на землю

Лера переписала задачу для себя и стала приходить в кафе с пятью вопросами. Не с тем, чтобы получить одобрение, а с тем, чтобы разобраться в поведении.

1. Для кого именно эта проблема?

«Все кафе» — не аудитория. Владельцы маленьких кофеен, управляющие сетью пекарен и шеф-повара ресторанов могут сталкиваться с похожими потерями, но по-разному принимать решения, считать расходы и выбирать инструменты.

Чем точнее описан первый сегмент, тем легче увидеть рабочий процесс. Например: независимые кафе с коротким меню завтраков, где каждый день используются свежие ингре-

диенты и заказ продуктов по-прежнему во многом зависит от опыта управляющего.

Это не окончательное описание рынка, а стартовая гипотеза. Ее можно уточнять. Важно лишь перестать говорить о пользователе так, будто он одинаков во всех заведениях.

2. Насколько проблема болезненна?

Слово «неудобно» слишком расплывчато. Полезнее понять, как часто возникает проблема, к чему она приводит и чем человек уже за нее платит: деньгами, временем, потерянными продажами, стрессом или риском испортить отношения с клиентами.

Лера спрашивала владельцев не «Хотели бы вы уменьшить списания?», а: «Когда вы в последний раз заказали слишком много? Что пришлось списать? Кто принимает решение о следующем заказе?» Один вопрос о недавнем событии часто открывал разговор лучше, чем десять вопросов о будущем.

Важно выяснить и цену бездействия. Если проблема случается раз в год и не причиняет серьезного ущерба, для нее может не найтись приоритетного места в бюджете. Если же потери повторяются каждую неделю, владелец уже тратит на них ресурсы — даже если делает это неявно.

3. Что человек делает сейчас?

У проблемы почти всегда есть нынешнее решение. Иногда это конкурентный продукт. Иногда — таблица, блокнот, сообщение поставщику, вечерний пересчет запасов или ре-

шение «заказать как в прошлый вторник».

У такой самодельной системы могут быть недостатки, но она уже встроена в жизнь человека. Новый продукт конкурирует не с пустотой, а с ней.

Лера заметила, что некоторые управляющие заказывают по памяти, потому что знают особенности недели лучше любой простой таблицы. Другие проверяют остатки перед закрытием смены. Третьи держат небольшой резерв продуктов, принимая лишние списания как плату за то, чтобы не столкнуться с дефицитом. В каждом случае нужно понять не только, что человек делает, но и почему этот способ до сих пор его устраивает.

4. Почему ваше решение лучше доступных альтернатив?

«У нас будет искусственный интеллект» — не ответ. Для пользователя важны последствия: меньше испорченных продуктов, меньше внезапных закупок, меньше времени на расчеты, меньше риска остаться без нужного ингредиента.

Преимущество должно быть заметным именно в контексте его работы. Если новую систему нужно заполнять вручную двадцать минут в день, она может оказаться хуже старой таблицы, даже если точнее прогнозирует спрос. Если приложение предлагает заказ, который нельзя быстро согласовать с поставщиком, умный прогноз останется красивым экраном.

Здесь сравнивают не только возможности продуктов, но

и полную цену перехода: обучение, ввод данных, изменение процесса, ошибки в первые недели, зависимость от новой системы. Люди редко меняют привычный способ просто потому, что новый «современнее». Они меняют его, когда ожидаемая выгода перевешивает риск и усилия.

5. Как подтвердить готовность платить?

Вопрос «Вы бы этим пользовались?» почти всегда собирает обнадеживающие ответы. Отказать автору идеи неудобно, а представить будущее использование легко. Но намерение и действие — разные вещи.

Сильнее слов говорят реальные обязательства. Готов ли владелец выделить время на пилот? Передать нужные данные? Попросить сотрудников попробовать новый порядок? Согласиться на платный тест или назвать бюджет, который можно вынести на обсуждение?

Не каждый ранний пользователь обязан сразу платить полную цену: для нового продукта это может быть преждевременно. Но чем дальше человек заходит в сторону реального действия, тем убедительнее сигнал. «Пришлите презентацию» — слабый сигнал. Встреча с управляющим, предоставление данных и согласованный срок пилота — сильнее. Оплаченный тест — еще сильнее, хотя и он не гарантирует будущего масштабирования.

Полезно не спрашивать: «Сколько вы заплатили бы за эту идею?» Лучше выяснить, какие расходы человек уже несет, кто принимает решение о покупке и какое измеримое изме-

нение оправдало бы новую статью бюджета.

Прорыв нужно доказывать, а не объявлять

Пять вопросов помогают проверить потребность и ценность, но проекту предстоит пройти и другие испытания.захочет ли пользователь поменять привычный процесс? Достаточно ли он выиграет от решения? Сможет ли команда внедрить его без непропорциональных затрат?

Для кафе выгоду нельзя считать по одной цифре списаний. Если списаний стало меньше, но участились случаи, когда нужного продукта нет и его приходится срочно докупать, решение могло лишь переместить потерю. Если экономия есть, но управляющий тратит слишком много времени на новые записи, итоговая ценность может оказаться отрицательной. Если система хорошо работает в одном кафе, но требует уникальной ручной настройки в каждом следующем, масштабирование может стать слишком дорогим.

Поэтому тесту нужны показатели, которые описывают не только успех, но и побочные последствия. Например: стоимость списанных продуктов, частота дефицита, время на оформление заказа и доля смен, в которых сотрудники действительно выполняют новый процесс. Установить разумные границы стоит до начала пилота, а не после — иначе команда легко объявит успехом любой результат.

Есть еще одна ловушка: команда может измерять то, что умеет измерять, а не то, что важно пользователю. Число скачиваний, созданных аккаунтов и нажатий в приложении

удобно считать. Но если продукт не уменьшает потери и не помогает человеку выполнять работу, эти показатели создают иллюзию движения. Активность продукта не равна ценности проекта.

Наконец, даже верно найденную проблему нужно решать способом, который реально можно внедрить. Данные могут быть неполными. Сотрудники меняются. Поставщики принимают заказы в разных форматах. У управляющего может не быть времени на обучение. Это не мелкие помехи, которые можно «добавить в список потом». Это часть опыта, за который пользователь будет платить — или от которого откажется.

Первый шаг — не приложение

Через несколько недель Лера отказалась от идеи начать с большой платформы. Она предложила нескольким кафе провести короткий пилот: выбрать ограниченную группу скоропортящихся продуктов, фиксировать заказы и остатки, а затем сравнить результат с обычным процессом. Первую версию можно было вести вручную — в простой форме и таблице.

Такой тест не докажет, что найдено решение для всего общепита. Он проверит более скромные, но необходимые вещи: можно ли собрать данные без чрезмерной нагрузки, помогает ли новый порядок принимать решения и готов ли владелец продолжать, если увидит результат.

До старта Лера договорилась с участниками, что будет

считаться полезным изменением. Например: уменьшение списаний без роста числа дефицитов и без существенного увеличения времени на заказ. Конкретную границу следовало определить вместе с владельцами, исходя из их текущих расходов. Важно было не подгонять оценку под красивую историю в конце пилота.

Если система не работает, это тоже будет знанием. Возможно, кафе не доверяют прогнозам. Возможно, списания в выбранных заведениях вызваны не заказом, а меню или хранением. Возможно, проблема болезненна, но решение должно выглядеть не как отдельное приложение, а как услуга или функция в уже используемой системе. Ранний тест нужен не для того, чтобы доказать правоту автора, а чтобы с минимальными затратами выяснить, что делать дальше.

На следующей встрече Лера снова открыла презентацию. На первом слайде уже не было обещания «сделать общепит умнее». Там стояла проверяемая задача:

«Мы выясним, помогает ли независимым кафе с завтраками точнее заказывать выбранные скоропортящиеся продукты, чтобы сократить списания без роста дефицита и дополнительной нагрузки на сотрудников».

— Это пока не революция, — заметил коллега.

— Конечно, — ответила Лера. — Это вопрос, на который можно получить ответ.

Именно здесь идея впервые стала похожа на проект. Не потому, что исчезли сомнения, а потому, что сомнения об-

рели форму проверки.

Инновация — не синоним оригинальности. Хорошая идея может быть умной, красивой и совершенно не нужной рынку. Прорывной проект начинается с существенной потребности, предлагает решение лучше доступных альтернатив и подтверждает ценность действиями людей: их временем, доверием, изменением привычек и готовностью платить. Объявить прорыв заранее нельзя. Можно только шаг за шагом показать, что он происходит.

В понедельник Лера хотела построить приложение. К следующему понедельнику она знала, что должна построить прежде всего доказательство: кому мешает проблема, насколько сильно и какое решение люди действительно выберут. Это более скромная формулировка, чем «изменить отрасль». И гораздо более сильное начало.

Найти возможность: как увидеть неудовлетворённую потребность и окно на рынке

К без десяти одиннадцать в кафе пахнет мокрой тряпкой, пережаренным маслом и корицей. Лера стоит у стойки с бумажным стаканом давно остывшего чая и смотрит, как сотрудник снимает с витрины последние сэндвичи. Два — в контейнер для списания. Один он заворачивает в салфетку и кладёт в пакет, но через минуту возвращает обратно: так нельзя, объясняет он кому-то по телефону. На столе за кассой открыт блокнот с остатками дня.

Владелец кафе, не снимая фартука, листает накладные и пишет поставщику: «Почему опять привезли больше? Мы же договаривались». Ответ приходит не сразу. За окном моросит дождь. Сотрудник выключает кофемашину, и та издаёт последний короткий вздох.

Лера замечает выброшенную еду, раздражение владельца и сообщение поставщику. В голове почти мгновенно складывается идея: сделать приложение, через которое кафе смогут продавать остатки со скидкой. Просто, полезно, понятно. Кажется, вот она — возможность.

Но это пока только догадка. Одна корзина выброшенных сэндвичей ещё не говорит ни о масштабе проблемы, ни о

том, кому именно она мешает, ни о том, готов ли кто-нибудь менять привычный процесс. Наблюдение — это дверь. Не следует путать её с комнатой, в которую мы ещё не вошли.

Сначала увидеть, потом объяснить

Инновационная возможность редко возникает в виде аккуратной фразы: «У нас есть неудовлетворённая потребность, пожалуйста, решите её». Чаще она прячется в расхождении между задачей и реальностью. Человеку нужно сделать одно, но он делает другое: тратит лишнее время, терпит неудобство, ведёт таблицу рядом с системой, звонит знакомому, хранит запасной вариант в ящике стола.

В такой момент полезно удержать три разных уровня.

Жалоба — то, что человек говорит о ситуации. «Поставщик опять всё перепутал».

Симптом — то, что можно увидеть или измерить. Кафе получает больше скоропортящихся продуктов, чем успевает использовать.

Потребность — задача, которую человек пытается выполнить. Например: иметь нужное количество ингредиентов в нужный день, не рискуя сорвать меню и не переплачивая за излишки.

Эти уровни связаны, но не совпадают. Если принять жалобу за потребность, можно потратить месяцы на улучшение отношений с поставщиком, хотя настоящая трудность — невозможность предсказать спрос. Если принять симптом за потребность, можно придумать сервис продажи остатков,

который просто переносит проблему с кафе на покупателя.

Лера решает не возвращаться к ноутбуку, а вернуться в поле. Она выбирает несколько заведений разного типа: маленькую кофейню у метро, кафе в бизнес-центре и пекарню при супермаркете. Смотрит не только на то, что выбрасывают, но и на то, когда, кто и по каким правилам принимает решения. Важно увидеть процесс целиком: от заказа продуктов до закрытия смены.

Это не «сбор вдохновения». Это небольшое расследование.

Полевой маршрут: от детали к повторяемому сигналу

1. Выберите конкретный момент и конкретную работу. Не «поговорить о проблемах кафе», а «понять, как маленькая кофейня решает, сколько выпечки заказать на завтра». Узкая задача помогает замечать детали. Она также защищает от соблазна задавать общие вопросы, на которые люди отвечают общими словами.

2. Наблюдайте за действиями, не только за словами. Лера смотрит, как сотрудник закрывает смену. Тот открывает таблицу, сверяет её с бумажным листом, фотографирует остатки и отправляет снимок владельцу в мессенджере. Владелец просматривает фотографии уже дома. Учёт, казавшийся «достаточно простым», на деле держится на памяти, ручном переносе данных и личных сообщениях.

Поведение часто информативнее воспоминаний. Челове-

ку легко сказать, что он «всегда проверяет остатки», но наблюдение покажет, когда именно он это делает, что пропускает и чем заменяет проверку, если опаздывает. К тому же люди нередко рассказывают о привычном процессе гладко и логично, хотя в реальности он состоит из исключений и заплаток.

3. Задавайте нейтральные вопросы о последнем случае. Не спрашивайте: «Вам ведь было бы удобно приложение для распродажи остатков?» Вопрос уже содержит готовое решение и подталкивает к вежливому согласию.

Лучше спросить:

- «Вспомните последний вечер, когда продуктов осталось больше, чем вы ожидали. Что произошло?»
- «Что вы сделали дальше?»
- «Кто принимал решение?»
- «Как вы обычно решаете, сколько заказать?»
- «Что бывает, если ошибиться в меньшую сторону? А если в большую?»
- «Покажите, если можно, как вы это учитываете».

Вопрос «Почему вы не...?» часто звучит как упрёк. Полезнее выяснить, что происходит до действия, во время него и после.

4. Ищите обходные решения. Обходное решение — это самодельный мостик через неудобство. Таблица, бумажка у кассы, фотография в чате, личный звонок, двойная проверка, запасной поставщик. Такие практики особенно важ-

ны: они показывают, что человек уже тратит силы, чтобы справиться с задачей.

Но обходное решение не всегда доказывает сильную потребность. Иногда оно привычно, почти ничего не стоит и вполне устраивает пользователя. Поэтому нужно выяснить цену обхода: сколько времени он отнимает, какие ошибки вызывает, кто за него отвечает и что случается, когда он не срабатывает.

5. Проверяйте, повторяется ли сигнал. Лера возвращается в разные заведения и видит похожие фрагменты: остатки отмечают вручную, заказ корректируют по ощущениям, о дефиците узнают в разгар смены. Но причины не одинаковы. В одном кафе закупками занимается владелец, в другом — управляющий. Где-то спрос меняется из-за погоды, где-то продукты можно быстро использовать в другом блюде.

Повторяемость — не обязательно одинаковая жалоба. Важнее общий разрыв: людям нужно согласовать запас с непредсказуемым спросом, а имеющиеся способы дают слишком поздний или неточный ответ.

Наблюдение, которое ломает красивую гипотезу

Первая идея Леры всё ещё кажется привлекательной: приложение для продажи остатков. Она ожидает, что кафе захотят быстро находить покупателей на непроданные продукты. Владелец одного заведения, однако, спокойно показывает ей списания: «Это неприятно, но объём небольшой. Продавать

по одному сэндвичу — значит, кому-то отвечать, собирать заказ, следить за временем. У нас на это нет человека».

Лера могла бы записать этот ответ как возражение, которое нужно преодолеть. Вместо этого она выясняет, что происходит в заведении, где утилизация заметно выше. Там проблема оказалась не в поиске покупателей: остатки уже забирает сотрудник, а иногда их безвозмездно получает соседняя организация. Больше всего владельца беспокоит другое — каждое утро он вручную сводит данные из кассы и таблицы, чтобы понять, сколько заказать, и всё равно ошибается.

Это важный поворот. Изначальная догадка не подтверждается в том виде, в каком появилась. Людям может быть жаль выброшенной еды, но сожаление не равно готовности пользоваться новым сервисом. Более того, найденный способ сбыта остатков может закрывать часть задачи. Значит, искать надо не тех, кому идея кажется симпатичной, а те ситуации, где проблема достаточно частая, дорогая или рискованная, чтобы человек захотел изменить поведение.

Так исследователь защищает себя от ловушки подтверждения: склонности замечать факты, поддерживающие любимое объяснение, и отодвигать неудобные. Надёжный полевой вопрос звучит не «Как доказать, что моя идея нужна?», а «Что должно оказаться правдой, чтобы эта возможность существовала — и какие наблюдения покажут, что я ошибаюсь?»

Почему сейчас: окно на рынке

Даже устойчивая проблема не всегда превращается в возможность для нового проекта. Люди могут годами жить с неудобством, если решение слишком дорого, сложно или рискованно. «Окно» появляется, когда привычная боль встречается с изменениями, благодаря которым действовать становится легче, выгоднее или необходимее.

Лера сравнивает не только заведения, но и происходящее вокруг них.

- **Экономика.** Закупочные цены растут, и ошибка в прогнозе обходится дороже. Излишек перестаёт быть мелкой неприятностью: он заметнее влияет на маржу.

- **Технологии.** У заведений уже есть кассовые системы и цифровые журналы продаж. Возможно, данные можно использовать без установки сложного оборудования и найма аналитика.

- **Поведение.** Покупатели привыкли заказывать еду онлайн и следить за предложениями в телефоне. Но привычка клиентов ещё не доказывает, что персонал кафе готов вести дополнительный канал продаж.

- **Регулирование и стандарты.** Требования к хранению, безопасности, маркировке или утилизации могут меняться. Их влияние зависит от страны и конкретной категории продуктов, поэтому здесь нельзя опираться на слухи: правила нужно проверять для выбранного рынка.

- **Труд и организация работы.** Когда персонала не хватает, решение, требующее постоянных ручных действий,

становится менее привлекательным — даже если оно экономит деньги на бумаге.

Окно — не просто новая технология или модный тренд. Оно открывается, когда перемена делает решение своевременным для конкретного пользователя. Если цифровые инструменты появились, но их некому настраивать, окно может оставаться закрытым. Если стоимость ошибок выросла, но проблема случается раз в год, мотивации может не хватить. Сильный сигнал возникает, когда несколько условий сходятся.

Для предварительной оценки Лера рассматривает возможность через пять вопросов:

1. Насколько ощутима проблема для конкретного типа пользователя?
2. Как часто она возникает?
3. Каковы её последствия — потерянное время, деньги, качество, доверие или безопасность?
4. Что пользователи уже делают, чтобы справиться?
5. Что изменилось сейчас и почему существующие способы начинают давать сбой?

Это не калькулятор успеха. Баллы и таблицы не превращают догадку в доказательство. Их задача — сделать сравнение прозрачным: почему одна возможность кажется сильнее другой и каких данных ещё не хватает.

Дневник возможностей

Чтобы не полагаться на память и впечатление, Лера ведёт

дневник. В нём нет графы «гениальная идея». Сначала фиксируются события и контекст, потом — интерпретации.

Поле

Что записывать

Контекст

Где и когда происходит ситуация, кто участвует

Действие пользователя

Что человек пытается сделать, шаг за шагом

Неудобство

Где появляются задержка, ошибка, лишнее усилие или риск

Обходное решение

Чем человек заменяет удобный способ

Частота

Как часто это случается и на чём основана оценка

Последствия

Что теряется или может произойти, если ничего не менять

Признаки подходящего момента

Какие изменения делают проблему актуальнее сейчас

Степень уверенности

Что наблюдалось напрямую, а что пока является предположением

Запись Леры может выглядеть так:

Поле

Пример наблюдения

Контекст

Кофейня, конец смены, будний вечер

Действие пользователя

Сотрудник фиксирует остатки, владелец корректирует заказ на завтра

Неудобство

Данные из кассы и фактические остатки сверяют вручную

Обходное решение

Таблица, фотографии в чате, личная память владельца

Частота

Проверка каждый вечер; ошибки в заказе упоминаются

несколько раз за неделю

Последствия

Лишние продукты или нехватка ингредиентов; размер потерь ещё нужно проверить

Признаки момента

Рост стоимости закупок; данные уже есть в кассе; у владельца мало времени на ручной учёт

Степень уверенности

Ручной процесс наблюдался; влияние на прибыль пока подтверждено только словами

Последняя строка особенно важна. «Владелец раздражён» — наблюдение. «Кафе теряет значительную часть прибыли» — пока гипотеза, если её не подкрепляют расчёты, документы или повторяющиеся рассказы из независимых источников.

Практика на одну неделю

За семь дней можно не «найти рынок», но можно перестать строить выводы на случайных впечатлениях. Выберите одну группу людей и одну работу, которую они пытаются выполнить. Например: независимые кофейни и планирование заказа выпечки. Затем проведите короткое исследование по дням.

День 1. Сформулируйте исходное предположение.

Запишите его в одном предложении и отдельно перечислите, что может его опровергнуть. Например: «Кафе нужен простой способ продавать остатки в конце дня». Опровержение: «Остатки слишком малы; их уже забирают; обработка заказов стоит дороже списаний».

Дни 2–3. Наблюдайте за работой. Посетите два-три места, договорившись о возможности наблюдать там, где это уместно. Не мешайте работе и не фотографируйте людей или документы без разрешения. Фиксируйте конкретные действия и слова, не приписывая мотивов.

День 4. Проведите короткие разговоры. Попросите собеседника восстановить последний реальный случай. Уточняйте последовательность событий и просите показать используемые инструменты. Не демонстрируйте прототип и не продавайте идею.

День 5. Ищите повторяемость и различия. Что встречается в нескольких местах? Чем ситуации отличаются? Не объединяйте в одну проблему заведения с разными процессами и экономикой только потому, что у них есть общая тема — пищевые отходы.

День 6. Проверьте признаки «почему сейчас». Поговорите о том, что изменилось за последний год: цены, персонал, каналы продаж, правила, доступные инструменты. Отделяйте личное мнение от проверяемого факта.

День 7. Выберите гипотезу, которую стоит прове-

ритель следующей. Сформулируйте её так: «Для такой-то группы пользователей в таком-то контексте возникает такая-то задача; сейчас они справляются вот так; это создаёт такие-то последствия; сейчас проблема стала актуальнее по-тому-то». Добавьте, какие данные ещё отсутствуют.

У Леры после недели полевая картина меняется. Вместо широкой идеи «спасать остатки еды» она выбирает более узкую гипотезу: небольшим кафе может быть важно быстрее сопоставлять фактические продажи и остатки, чтобы точнее планировать заказ скоропортящихся продуктов. Она ещё не знает, существует ли для этого жизнеспособный продукт. Не знает и того, кто будет за него платить: владелец, управляющий или сеть. Зато теперь у неё есть конкретная задача, наблюдаемый контекст и список неопределённостей.

Это уже не случайная искра, а направление для следующего исследования.

От находки к возможности

Рыночная возможность — не синоним новой идеи. Она складывается из нескольких подтверждаемых условий: проблема достаточно значима, возникает у определённой группы людей, существующие обходы чего-то им стоят, а изменения вокруг делают новое решение своевременным. Чем яснее эти условия, тем меньше вероятность строить проект вокруг красивой, но неважной догадки.

Не спешите заполнять каждую неудобную паузу продуктом. Иногда человек жалуется, но не меняет поведение, по-

тому что проблема несущественна. Иногда неудобство заметно, но решение уже найдено. Иногда потребность реальна, однако рынок ещё не готов. А иногда возможность прячется не в том, что люди говорят, а в лишнем шаге, который они повторяют ежедневно.

За стойкой кафе Лера заметила выброшенные сэндвичи. В поле она увидела больше: ручной процесс, конкурирующие задачи, неодинаковые причины потерь и перемены, которые могли сделать одну из них важнее. Так единичная деталь превратилась не в готовый ответ, а в обоснованный вопрос.

Именно с такого вопроса начинается хорошая инновация: не «Что бы нам придумать?», а «Где люди снова и снова не могут сделать то, что им нужно, и почему сейчас это стало достаточно важным, чтобы изменить?»

Понять клиента: исследование поведения, контекста и готовности платить

В 7:12 утра Лера стояла у стойки небольшого кафе и смотрела, как управляющая Ира собирает заказ продуктов. На стене висел лист с остатками, повар прислал список в общий чат, в таблице ждали цифры прошлой недели. В десять поставщик закрывал приём заказов. Между этими событиями Ире предстояло ответить на звонок, проверить поставку молока и выяснить, почему закончились контейнеры для еды навынос.

Несколькими неделями раньше владелец кафе, Антон, уверенно сказал Лере:

— Интересная идея. Если сделаете приложение, я бы попробовал.

Лера слышала в этой фразе почти готовый спрос. Её команда хотела создать инструмент, который помогал бы кафе планировать закупки и не терять деньги из-за нехватки продуктов или лишних запасов. В интервью владельцы улыбались, кивали, говорили, что им знакома проблема. Команда нарисовала интерфейс, разработала первую версию и пригласила кафе в тест.

Но таблицы остались на месте. Заказы по-прежнему соби-

рали наспех, переключаясь между чатом, блокнотом и сайтом поставщика. В приложение заходили редко.

Никто не соврал Лере. Просто «интересная идея» означала совсем не то, что команда хотела в ней услышать.

Вежливое «да» и реальное поведение

Люди часто искренне одобряют полезную на вид идею — особенно если собеседник явно вложил в неё силы. В интервью мы оказываемся в ситуации, где легко быть вежливыми, представить удобное будущее и сказать: «Конечно, я бы попробовал». Но между намерением и действием лежат привычки, срочные дела, согласования, страхи и десятки более насущных задач.

Поведенческие исследования различают заявленные предпочтения — то, что человек говорит о своём выборе, — и проявленные предпочтения: то, что он действительно выбирает, когда на кону время, деньги или усилия. Ни один из этих источников не даёт полной картины. Люди могут забывать подробности, сглаживать неудобное и отвечать так, как, по их мнению, от них ждут. А наблюдение тоже не является волшебным окном в «истинное» поведение: рядом с исследователем человек может работать иначе, чем обычно.

Поэтому исследование клиента — не конкурс на самый удачный вопрос. Это сопоставление слов, действий, обстоятельств и реальных компромиссов. Человек может искренне хотеть меньше ошибок, но продолжать пользоваться таблицей, потому что она привычна и позволяет поправить заказ

в последнюю минуту. Это не значит, что проблемы нет. Это значит, что нужно понять, как она устроена и что удерживает человека в нынешнем решении.

У Леры первый сбой начался не с плохой разработки. Он начался с неверного перевода: команда приняла похвалу за готовность менять поведение.

Сначала найдите последний случай

На интервью Лера спрашивала:

— Вам было бы полезно автоматически рассчитывать, сколько продуктов заказать?

Вопрос звучал разумно, но уже подсказывал ответ. Он предлагал человеку мысленно войти в привлекательное будущее, где всё работает и не требует усилий. Почти любой мог согласиться.

Лера заменила вопрос другим:

— Расскажите о последнем заказе, который вы собрали. С чего всё началось?

И дальше старалась не перескакивать к выводам:

- Что вы сделали после этого?
- Кто ещё участвовал?
- В каких таблицах, чатах или системах вы работали?
- На каком шаге пришлось остановиться или перепроверить?
- Сколько времени занял заказ?
- Что произошло, если чего-то не хватило?
- Сколько стоило исправить ситуацию в последний раз?

Эти вопросы привязаны к прошлому событию. Человеку не нужно угадывать, как он поведёт себя «когда-нибудь»; можно вспомнить конкретный вторник, конкретный заказ, конкретную ошибку. Память всё равно будет неполной и склонной сжимать рутину: несколько прерываний превращаются в «да там пять минут». Поэтому полезно попросить показать сам заказ, таблицу, переписку или чек — только с разрешения и не требуя раскрывать конфиденциальные данные.

В кафе Ира сначала тоже сказала, что заказ занимает около пяти минут. Наблюдение показало другое: она сверилась с остатками, уточнила у повара количество ингредиентов, открыла таблицу, ответила на звонок, вернулась к списку и перенесла его на сайт поставщика. Активной работы набралось заметно больше, а весь процесс растянулся почти на час из-за прерываний. В чате нашлась забытая позиция, которую пришлось дозаказывать. Один случай ещё не доказывал, что все кафе страдают одинаково. Но он подсказал, что именно стоит проверять дальше.

Важно не превращать наблюдение в спектакль. Сначала объясните, что изучаете рабочий процесс, а не оцениваете сотрудника. Не подсказывайте решение и не торопитесь помогать. Записывайте, что человек сделал, а не только что вам показалось: «открыла три файла» — наблюдение; «ей не хватает хорошей системы» — гипотеза. Если хочется понять причину действия, спросите о ней после эпизода: «Я заметила, что вы вернулись к таблице. Что вы хотели там прове-

ритель?»

У Леры обнаружилось, что таблица была не просто устаревшим инструментом. В ней хранилась логика закупок, которую команда кафе нарабатывала годами. Новый продукт должен был не только «автоматизировать расчёты», но и вписаться в эту логику, не лишая сотрудников контроля.

Ищите людей по обстоятельствам, а не по портрету

В начале команда искала «владельцев кафе». Но такой ярлык говорил мало. В одном кафе владелец сам собирает каждый заказ, в другом — это делает управляющая, а владелец только утверждает сумму. В небольшой сети закупками может заниматься отдельный сотрудник. У человека, который пользуется инструментом, не обязательно есть право его купить.

Полезнее отбирать участников по тому, что они делают и в каких условиях работают. Например:

- кто заказывал свежие продукты в последние семь дней;
- кто сталкивался с нехваткой или порчей продуктов за последний месяц;
- сколько раз в неделю собирает заказ;
- какими инструментами пользуется сейчас;
- кто может изменить процесс и кто оплачивает новые решения.

Такой отбор проверяет не абстрактную принадлежность к категории, а наличие нужного опыта. Возраст, образование или размер города могут иметь значение, если связаны с до-

ступом к решению, но сами по себе редко объясняют поведение.

Не приглашайте только друзей и знакомых. Они могут щадить вас, охотнее соглашаться на встречу и иначе оценивать продукт, потому что отношения важнее результата исследования. Ищите участников за пределами привычного круга: через профессиональные сообщества, отраслевые мероприятия, холодные приглашения или объявления с короткими нейтральными вопросами для отбора. Включайте не только тех, кто уже любит новые технологии, но и тех, кто пробовал похожие инструменты и отказался от них, или обходится без решения.

Для первого исследования одной узкой группы можно начать с нескольких подробных интервью и наблюдений, а затем приглашать новых людей, чтобы проверять повторяющиеся закономерности и искать опровергающие примеры. Это не статистический опрос и не способ доказать, что «все кафе» ведут себя одинаково. Цель — понять механизм проблемы настолько хорошо, чтобы выбрать следующий содержательный тест.

Таблица, которая возвращает разговор на землю

После каждого разговора Лера стала заполнять таблицу. Не для того, чтобы выставлять клиентам баллы, а чтобы команда не путала приятные слова с сильными свидетельствами.

Слова

Действия

Затраты

Обязательства

«Интересная идея, я бы попробовал»

После разговора не меняет привычный процесс; в тестовую версию не входит

Конкретные расходы не названы и не проверены

Не назначает время, не делится данными, не принимает решения

«Заказ занимает пять минут»

В наблюдении использует несколько источников, возвращается к таблице, прерывается на другие задачи

Теряет время; в переписке обнаружен срочный доказ

Пока не соглашается менять процесс

«Мы уже решали это»

Показывает прежний инструмент или рассказывает, почему перестал им пользоваться

Называет оплату, трудозатраты или последствия ошибки

Готов показать прошлые заказы либо привлечь коллегу, который принимает решение

«Мы готовы проверить»

Назначает дату пилота, передаёт согласованные данные, использует решение в реальном заказе

Сравнивает цену с текущими расходами и другими приоритетами

Оплачивает пилот или берёт на себя другое конкретное обязательство

У таблицы нет универсальной шкалы, которая превращает разговоры в точный прогноз выручки. Её задача скромнее и важнее: удерживать разницу между тем, что человек сказал, сделал, потратил и действительно согласился сделать.

Особенно внимательно стоит фиксировать противоречия. Антон говорил, что процесс быстрый, а наблюдение показало прерывания и возвраты к списку. Это не повод обвинять его в неточности. Возможно, он оценивал не суммарное время, а то, сколько времени уделяет заказу «за один раз». Возможно, процесс настолько привычен, что отдельные действия перестали замечаться. Противоречие — подсказка для следующего вопроса.

Кто пользуется, кто решает, кто платит

Во время наблюдения Лера увидела, что за одним словом «клиент» скрываются разные роли. Повар замечает, чего не хватает. Ира собирает заказ и будет пользоваться инструментом. Антон решает, стоит ли менять процесс, и в небольшом кафе оплачивает подписку. В другой компании плательщиком мог бы оказаться финансовый директор, а согласование

пришлось бы пройти через закупки.

Поэтому важно выяснить:

- Кто ежедневно испытывает проблему?
- Кто ищет и сравнивает решения?
- Кто вправе изменить текущий порядок работы?
- Кто утверждает покупку?
- Из каких денег она будет оплачена?
- Чью работу или какой расход придётся сократить, чтобы выделить бюджет?

Вопрос «Кому это нужно?» часто получает слишком общий ответ. Вопрос «Кто в прошлый раз выбирал программу для кафе и как принималось решение?» помогает восстановить реальный маршрут покупки. Иногда самый активный сторонник решения не распоряжается бюджетом. Иногда владелец согласен с проблемой, но не считает её приоритетной. Иногда пользователь рад новому инструменту, однако его внедрение требует от него дополнительной работы, и он предпочитает не начинать.

Готовность платить — это не похвала цене

На вопрос «Сколько вы готовы платить за такой продукт?» человек может назвать сумму, которая хорошо звучит в разговоре, но ничего не говорит о будущей покупке. Полезнее начать с текущих расходов и альтернатив:

— Что вы делали в прошлый раз, когда не хватило товара? — Кто потратил время на исправление заказа? — Сколько стоила срочная доставка? — За какие инструменты или

услуги вы уже платите? — Кто согласовал эту оплату? — Что пришлось бы убрать из текущих расходов ради нового решения?

Ответы помогают увидеть экономический контекст, но и здесь нужны осторожные выводы. Время сотрудника — реальная стоимость для бизнеса, но владелец может не считать её отдельной статьёй расходов. Потери от порчи товара важны, однако новый инструмент не обязательно сможет их уменьшить. А наличие бюджета ещё не означает, что задача достаточно важна для покупки.

Самая надёжная проверка — конкретное предложение, за которым следует реальное решение. Для одного проекта это может быть платный пилот с чётким сроком, ценой и ожидаемым результатом. Для другого — предзаказ с прозрачными условиями возврата. Иногда уместнее попросить не деньги, а обязательство, соответствующее этапу: назначить дату внедрения, предоставить историю заказов, подключить сотрудника, который будет пользоваться продуктом, или выделить время на проверку в реальной смене.

Бесплатный тест полезен, чтобы проверить понятность интерфейса или выявить технические проблемы. Но сам по себе он слабо отвечает на вопрос о готовности платить: человек может согласиться на бесплатную возможность и не найти для неё места в рабочем дне. Платный пилот проверяет более сильное свидетельство, но должен быть честным. Нужно объяснить, что работает, что ещё не создано, сколько

это стоит и что клиент получит. Не создавайте искусственной срочности и не просите оплату под ложным предлогом.

Лера перестала спрашивать владельцев, стали бы они пользоваться системой. Вместо этого команда выясняла, как устроен последний заказ, кто в нём участвовал и что происходило, когда процесс ломался. Когда появились первые данные, они предложили нескольким подходящим кафе короткий платный пилот: заранее обозначили цену, срок и объём работы, а также попросили предоставить записи о прошлых закупках. Кто-то отказался. Это тоже было полезным ответом. Один владелец согласился на встречу с управляющей и назначил дату теста; другой попросил сначала показать расчёт экономии. Для команды это были уже не аплодисменты идее, а следующие проверяемые действия.

Практикум: подготовьте следующий разговор

Перед следующим исследованием запишите одну гипотезу в форме поведения. Не «владельцам кафе нужно удобное приложение», а, например: «В кафе, где свежие продукты заказывают не реже четырёх раз в неделю, управляющий тратит время на сбор сведений из нескольких источников, а владелец оплачивает последствия ошибок».

Затем:

1. Найдите участников, у которых недавно был такой опыт, и задайте короткие вопросы для отбора.
2. Попросите каждого вспомнить последний конкретный случай, а не оценить вашу идею.

3. По возможности понаблюдайте за работой или попросите показать артефакт: заказ, таблицу, чек, переписку.

4. Отделяйте прямые наблюдения от интерпретаций и записывайте обе стороны противоречия.

5. Уточните, кто пользуется решением, кто может его внедрить и кто оплачивает.

6. Завершите встречу не просьбой «подумать и вернуть-ся», а конкретным следующим шагом: согласовать дату, показать данные, познакомить с принимающим решение человеком или обсудить платный пилот.

После нескольких разговоров не составляйте идеальный портрет клиента с возрастом, любимыми приложениями и условным именем. Решите, с кем именно стоит провести следующий тест. Лера выбрала кафе, где управляющий регулярно собирает закупки скоропортящихся продуктов из нескольких источников, недавно сталкивался с нехваткой или потерями, а владелец готов обсуждать бюджет. Следующий шаг команды — проверить в таких кафе не понравится ли им макет, а смогут ли они использовать предложенный процесс в реальном заказе и взять на себя оговорённую плату.

Похвала идее приятна, но рынок не ставит лайк — он меняет привычку, выделяет время, раскрывает данные и принимает финансовое решение. Чем ближе исследование к настоящей рабочей ситуации, тем меньше в нём догадок и тем яснее, что именно нужно создавать дальше.

Сформулировать проблему: превратить наблюдения в точную задачу для проекта

В 9:12 утра на экране уже были три варианта главного меню будущего приложения. На совещании команды Леры спорили, где разместить кнопку «Добавить остатки», должна ли система присылать уведомление о низком запасе и как называть раздел с прогнозом закупок.

— Если дать владельцу возможность загрузить накладную, он сразу увидит, что заканчивается, — сказала дизайнер.

— А если он не доверяет прогнозу поставщика? Нужен ручной коэффициент, — возразил аналитик.

— Тогда добавим график списаний, — предложил разработчик.

Лера посмотрела на доску, заполненную функциями, и задала вопрос, которого до этого никто не задавал:

— Что должно измениться в жизни кафе?

В комнате стало тихо. Команда знала, что хочет создать. Но еще не договорилась, какую задачу пытается решить.

Идея звучала убедительно: «Сделаем приложение для учета продуктов». Только приложение — это уже ответ. Возможно, хороший. Возможно, никому не нужный. Чтобы по-

нять разницу, Лере требовалось вернуться от кнопок к наблюдениям.

Когда одна фраза скрывает несколько проблем

За последние недели команда поговорила с владельцами и сотрудниками нескольких кафе. В заметках повторялось слово «списания». Оно казалось очевидной проблемой: продукты выбрасывают, значит, нужно лучше учитывать остатки.

Но конкретные истории не складывались в одну картину.

В первом кафе владелец не доверял прогнозам поставщика. Тот обещал привезти заказ к утру, но сроки иногда сдвигались. Чтобы не остаться без ходовых продуктов, владелец заказывал с запасом. Часть запаса портилась.

Во втором кафе закупки зависели от шеф-повара. Он знал, что осталось в холодильнике, и принимал решение после осмотра кухни. Остальные сотрудники не всегда понимали, почему заказ изменился. Владелец хотел больше прозрачности, но сам не мог точно сказать, какие данные должны быть в системе.

В третьем кафе списания действительно возникали после смены меню. Какие-то блюда убирали, новые вводили, а продукты, купленные для прежних позиций, не всегда удавалось использовать. Однако иногда шеф превращал остатки в специальное предложение, и потерь не было.

Три кафе. Одно общее слово — «списания». И как минимум три разных механизма.

Если свести все истории к одному выводу, легко ошибиться. В первом случае причина может быть в ненадежности поставок. Во втором — в том, что знания сосредоточены у одного человека. В третьем — в разрыве между обновлением меню и планированием закупок. Приложение для учета продуктов может помочь в одном случае, оказаться бесполезным в другом и добавить лишней работы в третьем.

Проблема не обязана быть красивой. Она должна быть точной настолько, чтобы команда могла проверить, действительно ли перед ней важная задача.

Разделить то, что мы видели, и то, что решили

На интервью люди объясняют происходящее своими словами. Это ценный материал, но не все сказанное — факт. Фраза «нам нужен прогноз» сообщает о предпочтительном ответе человека, а не обязательно о его исходной трудности. Фраза «мы постоянно выбрасываем продукты» может точно описывать переживание, но слово «постоянно» еще нужно сопоставить с реальными случаями.

Кроме того, память не работает как видеозапись: рассказывая о прошлом, человек отбирает эпизоды и связывает их в удобное объяснение. Поэтому полезно спрашивать не только «Что вам нужно?», но и «Когда это произошло в последний раз?», «Что вы сделали дальше?», «Можно посмотреть, как это записано у вас сейчас?».

Лера пересмотрела заметки команды и разложила их на четыре категории.

Категория

Что записывать

Пример из кафе

Наблюдаемый факт

Что человек сделал или что произошло

После изменения меню сотрудник пересмотрел заказ поставщику

Потребность или задача

Какого результата человек добивался

Понять, какие продукты заказывать на следующую неделю

Ограничение

Что мешает или задает условия

Решение нужно принять до срока подачи заказа

Гипотеза о причине

Почему, возможно, возникла трудность

Остатки, меню и планы закупки не сверяются в одном процессе

Это разделение не превращает интервью в лабораторный эксперимент. Оно делает рассуждение честнее. Например,

«шеф не хочет делиться данными» — не факт, если команда лишь заметила, что он не заполнил таблицу. Фактом будет: «После смены вопроса о запасах шеф сказал, что обычно проверяет холодильник сам и не ведет отдельный список». Причина — он не доверяет таблицам, у него нет времени или учет кажется ему лишним — пока остается гипотезой.

Особенно важно не путать симптом и причину. Списание — симптом или последствие, но не объяснение. Как высокая температура сама по себе не указывает, что именно вызвало недомогание, так и цифра в журнале потерь не говорит автоматически, какой процесс нужно менять.

Полезно раскладывать историю по трем уровням:

Уровень

Главный вопрос

Пример

Симптом

Что заметно?

Продукты остаются неиспользованными

Возможная причина

Почему это могло произойти?

Меню изменили после планирования закупки

Последствие

Что стало хуже для человека или бизнеса?

Пришлось срочно менять заказ или списать часть продуктов

Слово «возможная» здесь принципиально. Если событие А предшествовало событию Б, это еще не доказывает, что именно А вызвало Б. На списание могли повлиять поставка с задержкой, неожиданно низкий спрос, ошибка хранения или несколько обстоятельств сразу. Поэтому хорошая формулировка не маскирует предположение под установленную причину.

Проследить цепочку, а не придумать объяснение

Лера выбрала историю третьего кафе и разобрала ее по эпизодам. Не «почему вы списываете продукты вообще?», а «вспомните последний случай, когда продукт не удалось использовать».

Управляющая рассказала: меню на следующую неделю изменили во вторник. Заказ поставщику нужно было отправить в тот же день. Часть продуктов закупают по привычному списку, составленному до окончательного решения о новых блюдах. В пятницу стало ясно, что некоторые позиции понадобятся меньше, чем ожидали. Шеф-повар придумал специальное блюдо, но не все остатки подошли.

Команда записала цепочку:

1. Меню меняется незадолго до очередной закупки.
2. План закупки готовится по прежнему меню или по при-

близительным оценкам.

3. Сотрудникам приходится принимать решение о запасах в условиях неполной информации.

4. Некоторые продукты оказываются избыточными, а другие приходится докупать или заменять.

5. Возникают дополнительные действия, риск потерь и необходимость менять уже принятые решения.

Теперь у команды была не только цифра «списания», но и гипотеза о процессе, в котором они возникают. Следующий шаг — проверить каждый пункт. Всегда ли меню меняют поздно? У кого есть право изменить заказ? Какие продукты оказываются лишними? Что происходит с ними на практике? И действительно ли списание — самое болезненное последствие для тех, кто принимает решения?

Не стоит превращать такой разбор в механическое упражнение «пять почему». Повторный вопрос «почему?» помогает копнуть глубже, но сам по себе не доказывает причинность. Если на каждый вопрос команда отвечает предположением, получится длинная версия догадки, а не исследование. Полезнее после каждого звена спросить: «На каком наблюдении основан этот вывод? Что еще могло вызвать результат? Какой факт мог бы нашу версию опровергнуть?»

Найти общий рисунок и не стереть различия

Сравнение разных пользователей помогло Лере понять: противоречия в интервью — не помеха, а подсказка. Если два человека описывают разные способы решения, возмож-

но, перед командой не одна проблема, а несколько контекстов, которые пока объединены слишком широким ярлыком.

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.