

18+

Ярослав Зельцер



КОД АДАПТАЦИИ. ТОМ №3: ЭПОХА СИМБИОЗА

Третий Великий Переход:
от Племена к Среде

Ярослав Зельцер
Код адаптации. Том №3: эпоха
Симбиоза. Третий Великий
Переход: от Племени к Среде

<https://litres.ru/74429699>

ISBN 9785007120074

Аннотация

Процессы отлажены, команда работает как часы, качество — безупречно. Но клиенты уходят. Они говорят: «У вас всё слишком правильно, нет души». Это Третий Великий Переход: от Племени к Среде. Ваша компания — не просто «кухня», где готовят идеальный продукт. Вы должны стать «ресторанной вселенной», в которую хочется возвращаться. Вы пройдёте путь от «синдрома мишленовской звезды» через обновление «меню» к созданию открытой среды, где клиент — соучастник.

Содержание

Введение. От ужина к миру:	5
Раздел 1. Диагноз:	10
Глава 1. Синдром Мишленовской звезды:	10
Когда совершенство становится тюрьмой	
Глава 2. Меню для своих:	35
Глава 3. Стена между кухней и залом:	60
Последняя граница, которая душит рост	
Конец ознакомительного фрагмента.	70

**Код адаптации. Том
№3: эпоха Симбиоза
Третий Великий Переход:
от Племени к Среде**

Ярослав Зельцер

© Ярослав Зельцер, 2026

ISBN 978-5-0071-2007-4 (т. 3)

ISBN 978-5-0070-3604-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. От ужина к миру: Почему даже лучшей кухни мира мало

Дорогой читатель,

Если вы держите в руках эту книгу, значит, мы прошли немалый путь.

В первой книге мы были геологами. Мы спустились в глубины компаний-машин, нашли пласты бюрократии, разломы иерархии, пустую породу и эрозию смысла. Мы взрывали старое, чтобы освободить место новому. И создали живой организм.

Во второй книге мы стали физиками. Мы исследовали энергию, энтропию, гравитацию и тепловую смерть. Мы научились создавать управляемый хаос, удерживать суперпозицию целей, принимать решения в условиях неопределённости. Мы построили квантовую запутанность, нервную систему, поле смыслов, иммунитет к хаосу и ритуалы роста. И превратили организм в симбиоз.

Теперь ваша компания — не машина и не организм. Она

— симбиоз. Сеть запутанных интеллектов, объединённых общим полем целей и ценностей, с быстрыми каналами связи, с иммунитетом к хаосу, с ритуалами, создающими коллективный разум.

Но...

Представьте себе ресторан. Внутри — великолепная кухня. Шеф-повар — виртуоз. Команда — слаженный симбиоз. Продукты — свежайшие. Блюда — изысканные. Но клиенты приходят, едят и уходят. Они не задерживаются. Они не возвращаются за атмосферой. Они не приводят друзей. Они не становятся частью чего-то большего.

Почему?

Потому что у этого ресторана есть только кухня. Нет ресторана. Нет атмосферы, нет гостеприимства, нет «места силы», куда хочется возвращаться. Нет мира, в котором хочется жить.

Ваша компания — тот ресторан. Вы создали великолепный симбиоз — слаженную, эффективную, антихрупкую кухню. Но вы по-прежнему просто «кормите» клиентов. Вы продаёте товары и услуги. Вы решаете проблемы. Но вы не создаёте мир, в который хочется войти и из которого не хо-

чется выходить.

Будущее за теми, кто создаёт целые «гастрономические вселенные». Не просто готовит еду, а создаёт рестораны. Не просто продаёт номера, а создаёт путешествия. Не просто производит технику, а создаёт экосистемы.

О чём эта книга: В третьей книге мы сменим профессию. Мы станем не геологами и не физиками. Мы станем шеф-поварами и рестораторами. Мы будем говорить не о породах и не об энергии. Мы будем говорить о вкусе, сочетании, атмосфере, гостеприимстве и правилах игры.

Метафора этой книги — высокая кухня и искусство гостеприимства. Потому что создание «среды» (экосистемы или ключевого симбионта) очень похоже на создание ресторана: нужна концепция, нужно меню, нужно гостеприимство, нужно сообщество, нужны стандарты, которые вдохновляют, а не ограничивают.

Что нас ждёт

Часть 1. Диагноз: пределы идеальной кухни. Увидим, почему даже самый совершенный внутренний симбиоз (компания-симбиоз) упирается в потолок. Разберём «синдром мишленовской звезды» (когда совершенство становится

тюремой), «меню для своих» (когда продукт перестаёт удивлять рынок) и «стену между кухней и залом» (последнюю границу, которая душит рост).

Часть 2. Бифуркация: разборки на кухне. Растворим границы и перепрофилируем роли. Научимся делать клиента соучастником («Open Kitchen»), смешивать жанры, ингредиенты и компетенции («Фьюжн-стратегия») и превращать лидера из управленца в создателя «ресторанного кластера».

Часть 3. Сборка: создание ресторанной вселенной. Спроектируем среду, а не продукт. Сформулируем концепцию как ДНК, научимся курировать «меню-вселенную» и превратим гостеприимство в бизнес-модель.

Часть 4. Закрепление: культура как климат. Сформируем самоподдерживающуюся экосистему. Создадим «застолья» для сообществ, разработаем «открытые стандарты» (как API для вашей экосистемы) и превратим компанию в «место силы».

И главное — мы увидим два пути Третьего Перехода.

Первый путь: стать Средой (Экосистемой) — создать свой мир, притянуть к себе других, стать центром вселенной. Как Apple, как Тинькофф, как Wildberries.

Второй путь: стать Ключевым Симбионтом — найти уникальную нишу в чужой экосистеме и стать там незаменимым. Как сердце или печень в организме — невидимы, но без них всё рухнет.

Последнее напутствие: Третий переход сложнее первых двух. Он требует не только изменения процессов и мышления, но и смены идентичности. Вы перестанете быть «компанией, которая производит товары». Вы станете «миром, в котором хотят жить».

Это пугает. Это непривычно. Но именно так растут по-настоящему великие компании.

Готовы? Тогда вдохните поглубже. Мы входим в мир высокой кухни, где важен не только продукт, но и атмосфера, где клиент — не цель, а гость, а компания — не бизнес, а место силы.

Переворачивайте страницу. Начинаем с кулинарии — и сразу к делу.

Раздел 1. Диагноз: Пределы идеальной кухни

Глава 1. Синдром Мишленовской звезды: Когда совершенство становится тюрьмой

Ресторан, который потерял гостей

Один мой клиент, назовём его Андрей, собственник сети ресторанов высокой кухни, как-то пригласил меня на ужин. Заведение называлось «Эстетика» (название изменено). Интерьер — минимализм, стерильная белизна, идеально выглаженные скатерти. Обслуживание — бесшумное, предупредительное, но без эмоций. Еда — красивая, как на картинке, но... без души.

— Потрясающе, — сказал я, пробуя десерт. — Идеальная текстура, сбалансированный вкус. Но чего-то не хватает.

— Знаю, — вздохнул Андрей. — Мы получили две звезды Мишлен. Кухня — идеальна. Сервис — безупречен. Про-

цессы — отлажены. Но... мы не растем. Более того, мы теряем гостей.

— А что говорят гости?

— Они говорят: «У вас всё слишком правильно. Слишком идеально. Нет души». Я не понимаю. Мы делаем всё по стандартам. Даже лучше.

— А что будет, если вы нарушите свои же стандарты? — спросил я.

— Это невозможно. Мы потратили десять лет, чтобы их выстроить. Каждый процесс, каждое блюдо, каждое движение официанта — всё отлажено.

— Вот в чём проблема. Вы построили золотую клетку. И сами в ней заперлись.

Байка про «идеального музыканта»: В одном оркестре был скрипач, который играл без единой ошибки. Его партии были идеальны. Но слушатели не плакали. Не смеялись. Не замирали. Дирижёр сказал: «Ты играешь ноты, но не чувства. Ошибись хоть раз, сыграй от души». Скрипач обиделся и ушёл. Его место занял молодой музыкант, который иногда фальшивил, но играл с душой. Зал аплодировал стоя.

Ваша компания — тот скрипач. Вы играете без ошибок, но без души. Вы боитесь фальши, но именно фальшь делает музыку живой.

Пословица в тему: «На вкус и цвет товарищей нет». В случае Андрея: «На слишком правильный вкус товарищей тоже нет».

Когда я спросил Андрея: «Что будет, если вы позволите шеф-повару экспериментировать раз в неделю?», он ответил:

— Мы потеряем звезду Мишлен. Качество упадет.

— А что дороже: звезда или живые гости?

— Звезда. Она привлекает туристов со всего мира.

— А постоянные гости?

— Они уходят. Но их заменяют туристы.

— А если туристы перестанут приезжать?

Он задумался.

Байка про «золотую клетку»: Один дрессировщик вырастил тигра. Тигр был послушным, сильным, красивым. Он выполнял все трюки. Дрессировщик гордился им. Но однажды тигр перестал прыгать через кольцо. Он просто стоял и смотрел. Дрессировщик понял: тигр тоскует по свободе. Он открыл клетку. Тигр вышел, потянулся, зевнул... и вернулся. «Ты чего?» — спросил дрессировщик. «А где моя клетка?» — спросил тигр. — Я не знаю, как жить без неё».

Ваша компания — тот тигр. Вы привыкли к «клетке» (стандартам, процессам, KPI). Вы боитесь выйти на свободу. Но без свободы нет жизни.

Главный вопрос: Как не попасть в ловушку собственного совершенства? Как сохранить качество, но не потерять душу? Как открыть «золотую клетку» и не превратиться в хаос?

Об этом — в этой главе. А пока — честно ответьте себе на вопрос: ваша компания — тигр в золотой клетке или тигр на свободе?

СИНДРОМ МИШЛЕНОВСКОЙ ЗВЕЗДЫ

История Андрея и его ресторана — не исключение. Это

классический симптом системного кризиса, который я называю «синдромом мишленовской звезды».

Что такое синдром мишленовской звезды

Это парадокс, когда внутреннее совершенство становится внешним ограничителем. Компания настолько отлаживает свои процессы, стандарты и качество, что:

— Любое изменение воспринимается как угроза.

— Новые идеи отсекаются, потому что «не вписываются в тех карту».

— Сотрудники боятся экспериментировать — вдруг что-то пойдёт не так.

— Клиенты говорят: «У вас всё слишком правильно, нет души».

В Первом и Втором переходах мы создавали порядок. Мы боролись с хаосом, выстраивали системы, отлаживали процессы. Это было правильно. Но на определённом этапе порядок превращается в клетку.

Как распознать синдром

Вот главные признаки.

Признак 1. Процессы важнее результата.

Сотрудники следуют инструкциям, даже если это не нужно. «Так положено». «Так написано в регламенте». Гибкость исчезает. Клиент просит одно, а вы делаете другое, потому что «так по инструкции».

Признак 2. Качество важнее клиента.

Вы гордитесь своим продуктом, но клиент говорит: «Мне всё равно на вашу технологию, я хочу, чтобы мне было удобно/вкусно/приятно». Вы спорите: «Но у нас идеальные порции!». А клиент уже ушёл.

Признак 3. Стандарты душат инициативу.

Сотрудники не предлагают новых идей. «Всё равно не примут — не вписывается в стандарты». Даже если идея гениальна. Вы создали систему, которая наказывает за отклонения, и удивляетесь, почему никто не предлагает ничего нового.

Признак 4. Вы боитесь ошибок.

Любая ошибка — катастрофа. Система не терпит отклонений. Но именно в ошибках рождаются открытия. Пени-

циллин нашли, потому что плесень попала в чашку Петри. Пост-ит придумали из-за неудачного клея.

Признак 5. Клиенты уходят, но вы не понимаете почему.

«У нас же идеальное качество!» — говорите вы. А клиент говорит: «Скучно. Предсказуемо. Нет жизни». И уходит к тому, у кого качество чуть хуже, но «есть душа».

Если вы узнали хотя бы три признака — ваша компания страдает от синдрома мишленовской звезды.

Почему это опасно

Потому что мир меняется. Идеальное качество вчера — не гарантия успеха завтра. Клиенты устают от предсказуемости. Им нужны эмоции, сюрпризы, «душа».

В природе нет ничего идеального. Природа живёт ошибками, мутациями, отклонениями. Именно они двигают эволюцию.

Ваша компания — часть природы. Если вы исключили все ошибки, вы исключили развитие.

Пословица в тему: «Не всё то золото, что блестит». В случае с синдромом мишленовской звезды: «Не всё то качество, что без души». Идеальный блеск может скрывать холодную, безжизненную поверхность.

Главный вывод этой части: Синдром мишленовской звезды — это не приговор. Это сигнал. Сигнал о том, что пора выходить из «золотой клетки» собственных стандартов. Сохраняя качество, но добавляя гибкость, эксперименты и душу.

Мы поставили диагноз: «синдром мишленовской звезды» — когда совершенство становится тюрьмой. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто решился открыть клетку.

МИШЛЕНОВСКАЯ ЗВЕЗДА И ЗОЛОТАЯ КЛЕТКА

В мире высокой кухни есть знак высочайшего качества — звезда Мишлен. Ресторан, получивший её, автоматически становится легендой. Шеф-повар — гением. Но у этой звезды есть обратная сторона.

Рестораны со звёздами Мишлен часто становятся слишком правильными, стерильными, предсказуемыми. Каждое

блюдо выверено до миллиграмма. Каждое движение официанта отрепетировано. Каждая деталь продумана. Идеально. Но... без души.

Шеф-повар боится экспериментировать. Вдруг потеряет звезду? Вдруг критик напишет, что качество упало? Вдруг постоянные гости уйдут?

Он заперт в собственной «золотой клетке». Клетка удобна, красива, престижна. Но это клетка.

В бизнесе то же самое

Вы создали идеальную «кухню» (компанию-симбиоз). Процессы отлажены, качество безупречно, стандарты высочайшие. Вы получили свою «мишленовскую звезду» (признание рынка, лидерство в нише). Но теперь вы боитесь:

- Изменить процесс — вдруг что-то сломается.
- Добавить новый продукт — вдруг качество упадёт.
- Позволить сотрудникам экспериментировать — вдруг наделают ошибок.

Вы заперты в собственной «золотой клетке». Клетка удобна, прибыльна, престижна. Но это клетка.

В чём главная опасность: Мир меняется. То, что было идеально вчера, сегодня может стать скучным. Клиенты устают от предсказуемости. Им нужны эмоции, сюрпризы, «душа». А у вас в клетке нет души. Есть только идеальные процессы.

Короткая притча: Один ресторатор получил три звезды Мишлен. Он был счастлив. Но через год его ресторан закрылся. Потому что он стал слишком дорогим, слишком правильным, слишком предсказуемым. Гости ушли к тем, у кого было меньше звёзд, но больше жизни.

Главный вывод этой части: Синдром мишленовской звезды — это ловушка. Вы боитесь потерять то, что имеете, и перестаёте двигаться вперёд. Клетка становится вашим домом. Но дом без окон и дверей — это тюрьма.

Мы разобрались с кулинарной аналогией. Синдром мишленовской звезды — это когда идеальное качество становится тюрьмой. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто решился открыть клетку.

КАК МЫ ОТКРЫЛИ ЗОЛОТУЮ КЛЕТКУ И НЕ РАЗОРИЛИСЬ

Теория — теорией, а без живого примера она остаётся сухой абстракцией. Расскажу историю компании, которая стра-

дала от «синдрома мишленовской звезды» и нашла способ выйти из «золотой клетки».

Компания: «АльфаТех», производитель промышленного оборудования (название изменено).

Размер: 600 сотрудников.

Бизнес: производство высокоточных станков для машиностроения.

Проблема, с которой пришли

Владелец, назовём его Виктор, пришёл ко мне в конце 2024 года.

— Ярослав, у нас кризис, — сказал он. — Мы делаем лучшие станки в отрасли. Качество выше, чем у конкурентов. Надёжность — легендарная. Но продажи падают третий квартал подряд.

— А что говорят клиенты? — спросил я.

— Говорят: «Ваши станки — отличные, но скучные. У конкурентов есть новые функции, интеграция с цифровыми платформами, а у вас — только надёжность». Мы не пони-

маем. Мы вложили миллионы в качество. А клиентам это не нужно?

— Нужно. Но не только это. Вы застряли в «золотой клетке».

Как мы измеряли проблему

Мы провели опрос клиентов и сотрудников. Результаты:

— Клиенты: 70 процентов говорят, что качество у «АльфаТеха» лучшее на рынке. Но 60 процентов уходят к конкурентам из-за отсутствия новых функций и гибкости.

— Сотрудники: 80 процентов считают, что компания слишком консервативна. 70 процентов говорят, что их идеи не принимают, потому что «не вписываются в стандарты качества».

Диагноз: классический «синдром мишленовской звезды». Компания настолько отлаживала качество, что потеряла гибкость и перестала слышать рынок.

Что мы сделали

Я предложил Виктору три изменения. Он согласился.

Изменение 1. Кулинарная лаборатория.

Мы создали экспериментальный отдел из 5 человек. Их задача — нарушать стандарты. Создавать «сырые» прототипы новых функций, не доводя их до идеала. Запускать их к клиентам, получать обратную связь и быстро итерации.

Правила «лаборатории»:

- Не спрашивать разрешения у «техкарты».
- Не бояться ошибок.
- Каждый месяц — новый прототип.

Изменение 2. Меню дня.

Мы ввели правило: 20 процентов продуктовой линейки обновлять каждый квартал. Новые функции, которые не обязаны быть идеальными. Они могут быть «сырыми», «экспериментальными», «бета-версиями». Главное — быстро выкатить и получить обратную связь.

Изменение 3. Дегустация идей.

Раз в квартал приглашаем клиентов на «дегустацию» сырых прототипов. Без слайдов. Без отчётов. Просто показы-

ваем, что придумали, и спрашиваем: «Что вам нужно? Что мы делаем не так?».

Результаты через полгода

— Новые продукты: 3 новые функции, созданные в «кулинарной лаборатории», стали хитами продаж.

— Скорость вывода новых продуктов: сократилась с 12 месяцев до 3 месяцев.

— Удовлетворённость клиентов: выросла на 30 процентов.

— Продажи: после двух кварталов падения выросли на 20 процентов.

Что произошло на самом деле

Компания не потеряла качество. Она просто перестала быть заложницей своих стандартов.

— «Кулинарная лаборатория» создала культуру экспериментов. Люди перестали бояться ошибок.

— «Меню дня» сделало продуктовую линейку живой.

Клиенты перестали жаловаться на скуку.

— «Дегустация идей» дала прямую обратную связь. Разработчики перестали гадать, что нужно рынку.

Через полгода мы сидели в его кабинете.

— Я боялся, что качество упадет, — сказал он. — А оно не упало. Мы просто перестали быть идеальными. Но стали живыми.

— И что изменилось для тебя?

— Я перестал быть «надзирателем качества». Теперь я «архитектор экспериментов». Моя задача — не контролировать, а создавать среду, где эксперименты возможны.

— А если эксперимент провалится?

— Тогда мы узнаем, что не работает. И не будем тратить на это ресурсы. Это дешевле, чем годами поддерживать идеальный, но никому не нужный продукт.

Что важно понять из этого кейса

1. «Золотую клетку» можно открыть. Синдром мишле-

новской звезды не смертелен. Нужно просто разрешить себе экспериментировать.

2. Качество и эксперименты не исключают друг друга. Можно сохранить высокое качество в основном продукте, но выделить зону для экспериментов.

3. Клиенты хотят не только качества. Им нужны новизна, гибкость, «душа». Если вы дадите им это, они простят вам неидеальность.

4. Страх ошибки — главный враг. Если вы будете наказывать за ошибки, эксперименты умрут. Если будете поощрять, они расцветут.

Шутка в тему: Виктор после эксперимента признался: «Раньше моя компания была как ресторан с тремя звездами Мишлен. Идеально, но скучно. Теперь мы как модный гастробар. Не идеально, но живо. И гости возвращаются».

Мы увидели, как открыть «золотую клетку». Теперь — самое главное. Инструменты, которые вы можете применить в своей компании уже завтра. «Перепрошивка ДНК» для лечения синдрома мишленовской звезды.

ТРИ ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ОТКРЫТИЯ ЗОЛО-

ТОЙ КЛЕТКИ

Мы разобрали теорию, изучили кулинарную аналогию, посмотрели живой кейс «АльфаТеха». Теперь — самое главное. Инструменты, которые помогут вам открыть «золотую клетку» собственных стандартов. Не потеряв качество, но обретя гибкость и душу.

Я даю три инструмента. Начните с первого. Когда освоите — переходите ко второму.

Инструмент 1. Кулинарная лаборатория

Этот инструмент создаёт безопасное пространство для экспериментов, где разрешено нарушать стандарты.

Что делать. Создайте отдел (или выделите время) для экспериментов. Главное правило: в этой зоне стандарты не действуют. Можно ошибаться. Можно создавать «сырые» прототипы. Можно нарушать «техкарту».

Как организовать:

— Вариант А. Выделите 2—3 сотрудников в отдельную команду на 20 процентов времени.

— Вариант Б. Выделите один день в неделю для экспериментов для всех желающих.

Правила «лаборатории»:

— Не спрашивать разрешения.

— Не бояться ошибок.

— Каждый месяц — новый прототип (или идея).

— Демо-день — в конце месяца.

Результат. Люди перестают бояться экспериментов. Новые идеи перестают умирать в «техкарте».

Инструмент 2. Меню дня

Этот инструмент делает продуктовую линейку живой и гибкой.

Что делать. Введите правило: 20 процентов ассортимента (или продуктовой линейки) обновлять каждый квартал.

Как организовать:

— 80 процентов — ваша «классика», которая должна быть идеальной.

— 20 процентов — «меню дня», экспериментальные позиции. Они могут быть неидеальными, но живыми.

Правила «меню дня»:

— Новые позиции живут один квартал. Если становятся популярными — переходят в «классику». Если нет — исчезают.

— Клиенты знают, что это «эксперимент», и не ждут идеала.

— Обратная связь по «меню дня» обязательна.

Результат. Ваш продукт перестаёт быть скучным. Клиенты приходят за новизной. А вы получаете обратную связь дешевле и быстро.

Инструмент 3. Дегустация идей

Этот инструмент даёт прямую обратную связь от клиентов на ранних этапах.

Что делать. Раз в квартал приглашайте клиентов (10—15 человек) на «дегустацию» сырых идей.

Формат:

- Вы показываете 3—5 прототипов (или идей).
- Клиенты пробуют, комментируют, критикуют.
- Без слайдов. Без отчётов. Без презентаций. Только живой разговор.

Правила «дегустации»:

- Не защищаться. Если клиент говорит, что идея плохая, — не спорьте. Спрашивайте: «Что именно не так? Как сделать лучше?».
- Не обижаться. Клиент не враг. Он помогает вам не тратить ресурсы на то, что не нужно.
- Не обещать. Это дегустация, а не подписание контракта.

Результат. Вы перестаёте гадать, что нужно рынку. Вы начинаете это узнавать напрямую.

Стоп-кран! Чего делать нельзя

1. Не создавайте «лабораторию» как формальность. Если вы не дадите людям реальной свободы, эксперименты умрут.

Никаких «согласуйте с начальством».

2. Не смешивайте «меню дня» с классикой. Клиенты должны понимать, что это эксперимент. Иначе они будут ждать идеального качества и разочаруются.

3. Не превращайте «дегустацию» в презентацию. Если вы будете показывать слайды и защищать идеи, вы не услышите правду.

4. Не наказывайте за провалы в «лаборатории». Если эксперимент провалился — это успех. Вы узнали, что не работает, дёшево и быстро.

5. Не ждите быстрых результатов. Первые эксперименты будут сырыми. Первые идеи могут провалиться. Это нормально. Главное — системность.

Главный вывод этой части: «Золотую клетку» можно открыть. Для этого нужны три инструмента:

— «Кулинарная лаборатория» — безопасное пространство для экспериментов.

— «Меню дня» — живая, гибкая продуктовая линейка.

— «Дегустация идей» — прямая обратная связь от клиентов.

Начните с первого. Прямо завтра. Выделите 2—3 сотрудников на 20 процентов времени. Скажите им: «Нарушайте стандарты. Экспериментируйте. Ошибайтесь». Это будет ваш первый шаг к тому, чтобы открыть золотую клетку.

ОТ ЗОЛОТОЙ КЛЕТКИ — К МЕНЮ ДЛЯ СВОИХ

Мы прошли большой путь в этой главе. Начали с байки про ресторан, который потерял гостей. Поставили диагноз: «синдром мишленовской звезды» — когда внутреннее совершенство становится внешним ограничителем. Разобрались с кулинарной аналогией: мишленовская звезда и золотая клетка. Изучили живой кейс «АльфаТеха» — как Виктор открыл клетку и не разорился. Получили инструменты: кулинарную лабораторию, меню дня, дегустацию идей.

Теперь важно зафиксировать главное.

Что мы узнали

1. Синдром мишленовской звезды — это ловушка. Вы боитесь потерять то, что имеете, и перестаёте двигаться вперёд. Клетка становится вашим домом. Но дом без окон и дверей

— это тюрьма.

2. Качество и эксперименты не исключают друг друга. Можно сохранить высокое качество в основном продукте, но выделить зону для экспериментов.

3. Клиенты хотят не только качества. Им нужны новизна, гибкость, «душа». Если вы дадите им это, они простят вам неидеальность.

4. Страх ошибки — главный враг. Если вы будете наказывать за ошибки, эксперименты умрут. Если будете поощрять, они расцветут.

Но это только первый диагноз

Синдром мишленовской звезды — это первая остановка на пути Третьего Перехода. Мы открыли клетку, разрешили себе экспериментировать, перестали бояться ошибок. Но этого недостаточно.

Представьте, что вы — шеф-повар, который устал от своих же блюд. Вы разрешили себе экспериментировать, создали «меню дня», но... меню всё равно для своих. Вы слушаете только постоянных гостей. Вы опираетесь только на свою экспертизу. Вы боитесь, что новое меню не понравится тем,

кто ходит к вам годами.

Вот она, следующая ловушка. «Меню для своих». Когда компания замыкается в своих традициях, опирается только на внутреннюю экспертизу и перестаёт слышать тех, кто ещё не с ней.

Короткая притча: Один ресторатор десять лет кормил одних и тех же гостей. Он знал их вкусы, привычки, капризы. Он создал идеальное меню для своих. Но мир изменился. Появились новые гости с новыми вкусами. Ресторатор не хотел их слышать. «Мои гости любят классику», — говорил он. Через год его ресторан закрылся. Потому что старые гости ушли (им надоело), а новые не пришли (им не предлагали ничего интересного).

Пословица в тему: «Своя ноша не тянет». В случае с «меню для своих»: «Своя ноша не тянет, но и не развивает».

Главный вопрос следующей главы: Как не застрять в «меню для своих»? Как слышать не только постоянных клиентов, но и тех, кто ещё не с вами? Как обновлять продукт, не теряя лояльности старых гостей?

Практический совет перед следующей главой

Пока вы не начали, сделайте три вещи:

1. Запустите «кулинарную лабораторию». Выделите 2—3 сотрудников на 20 процентов времени. Скажите им: «Нарушайте стандарты. Экспериментируйте. Ошибайтесь».

2. Введите «меню дня». 20 процентов ассортимента обновляйте каждый квартал. Клиенты должны знать, что это эксперимент.

3. Проведите «дегустацию идей». Пригласите 10—15 клиентов. Покажите сырые прототипы. Спросите: «Что вам нужно? Что мы делаем не так?».

Если вы это сделали — вы готовы к следующему шагу. Впереди — меню для своих. И способы не дать вашей компании застрять в собственных традициях.

Глава 2. Меню для своих: Почему ваш продукт перестаёт удивлять рынок

Кофейня, где всегда одно и то же

Один мой клиент, назовём его Дмитрий, собственник сети кофеен, как-то пригласил меня на чашку кофе в своё заведение. Интерьер приятный, музыка тихая, публика в основном своя. Бариста — профессионалы. Кофе — отличный. Но...

— Что не так? — спросил Дмитрий, заметив мою задумчивость.

— Кофе вкусный, — сказал я. — Но скучно. Всё как пять лет назад. То же меню, те же десерты, те же акции.

— Наши постоянные гости любят классику. Мы боимся экспериментировать. Вдруг им не понравится?

— А что говорят те, кто не приходит?

— Мы их не спрашивали.

— Вот в чём проблема. Вы слышите только своих. А тех, кто мог бы стать вашим, вы не слышите.

Байка про «старую пластинку»: Один музыкант всю жизнь играл одну и ту же мелодию. Его слушатели знали её наизусть. Они приходили, подпевали, хлопали. Музыкант был счастлив. Но однажды он заметил, что зал пустеет. «Куда вы?» — спросил он. «Мы устали от одной и той же песни», — ответили слушатели. «Но это же ваша любимая песня!» — «Была любимой. А теперь — просто старая».

Ваша компания — тот музыкант. Вы играете одну и ту же мелодию. Ваши постоянные клиенты её любят. Но они устают. А новые не приходят, потому что не слышат ничего нового.

Пословица в тему: «Своя ноша не тянет». В случае с «меню для своих»: «Своя ноша не тянет, но и не развивает».

Когда я спросил Дмитрия: «Что будет, если вы добавите в меню три новых позиции и уберёте три непопулярных?», он ответил:

— Постоянные гости расстроятся. Они привыкли к классике.

— А если оставить классику, но добавить «меню дня» — экспериментальные позиции для новых гостей?

— Это рискованно. Новые позиции могут не понравиться.

— А если не рисковать?

— Тогда мы будем терять гостей постепенно. Как сейчас.

Байка про «два ресторана»: В одном городе было два ресторана. Первый кормил одних и тех же гостей десять лет. Меню не менялось. Гости устали, но ходили по привычке. Второй менял меню каждый сезон. Одни гости уходили, другие приходили. Но зал всегда был полон. Через десять лет первый ресторан закрылся. Второй процветал.

Ваша компания — первый ресторан. Если вы не обновляете «меню», вы теряете гостей. Даже если качество идеальное.

Главный вопрос: Как не застрять в «меню для своих»? Как слышать не только постоянных клиентов, но и тех, кто ещё не с вами? Как обновлять продукт, не теряя лояльности старых гостей?

Об этом — в этой главе. А пока — честно ответьте себе

на вопрос: ваша компания — первый ресторан или второй?

МЕНЮ ДЛЯ СВОИХ: КАК КОМПАНИЯ ЗАМЫКАЕТСЯ В ТРАДИЦИЯХ

История Дмитрия и его сети кофеен — не исключение. Это классический симптом системного кризиса, который я называю «меню для своих».

Что такое «меню для своих»

Это ситуация, когда компания замыкается в своих «кулинарных» традициях. Продукт перестаёт удивлять рынок, потому что:

- Вы слушаете только постоянных клиентов («своих»).
- Вы опираетесь только на внутреннюю экспертизу («свою»).
- Вы боитесь экспериментов, потому что «вдруг не понравится своим».

В результате ваш продукт становится предсказуемым, скучным, оторванным от реальности. Новые клиенты не приходят. Старые — уходят, потому что им надоело.

Как распознать «меню для своих»

Вот главные признаки.

Признак 1. Вы не помните, когда в последний раз добавляли новый продукт или услугу.

Ваше «меню» не менялось годами. Инновации — только косметические. Глубинные изменения отсутствуют.

Признак 2. Вы уверены, что ваши клиенты любят классику и не хотят перемен.

«Наши гости консервативны», — говорите вы. Но вы не проверяли это годами. Может быть, они просто не говорят, что устали?

Признак 3. Вы отвергаете идеи, которые не вписываются в вашу «техкарту».

Сотрудники предлагают новые продукты, новые каналы, новые форматы. Вы отвечаете: «Это не наше». «Это не вписывается в концепцию». «Нашим клиентам это не нужно».

Признак 4. Ваши сотрудники не предлагают новых идей, потому что «всё равно не примут».

Вы создали систему, которая отсекает всё новое. Люди перестали предлагать. Зачем, если всё равно откажут?

Признак 5. Новые клиенты не приходят, старые уходят, но вы не понимаете почему.

«У нас же отличный продукт!», «Наши клиенты нас любят!», «Что им ещё надо?». А они уходят к тем, кто предлагает что-то свежее.

Если вы узнали хотя бы три признака — ваша компания страдает от «меню для своих».

Пословица в тему: «Своя ноша не тянет». В случае с «меню для своих»: «Своя ноша не тянет, но и не развивает». Опирайтесь только на проверенное — значит обречь себя на застой.

Почему это опасно: Потому что мир меняется. Ваши «свои» клиенты стареют, их вкусы меняются. Новые клиенты приходят с новыми запросами. Если вы не обновляете «меню», вы теряете и тех, и других.

Старые уходят, потому что им надоело. Новые не приходят, потому что им не предлагают ничего интересного.

Пример из жизни: В одном городе был легендарный ресторан. Там кормили знаменитостей, бизнесменов, политиков. Меню не менялось десятилетиями. «Наши гости любят классику», — говорил владелец. Но гости старели, уезжали, умирали. Новые не приходили. Ресторан закрылся. А через год на его месте открылся модный гастробар. Там тоже была классика, но каждый месяц появлялось что-то новое. Зал был полон.

Главный вывод этой части: «Меню для своих» — это не данность. Это выбор. Выбор слушать только тех, кто уже с вами. Выбор бояться новизны. Выбор оставаться в зоне комфорта.

Но этот выбор имеет цену. Цену потери рынка, клиентов, будущего.

Мы поставили диагноз: «меню для своих» — когда компания замыкается в своих традициях и перестаёт удивлять рынок. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто решается обновить меню, не теряя старых гостей.

МЕНЮ, КОТОРОЕ НЕ МЕНЯЕТСЯ ГОДАМИ

В мире ресторанного бизнеса есть понятие «меню для сво-

их». Это когда шеф-повар годами кормит одних и тех же гостей одними и теми же блюдами. Он знает их вкусы, привычки, капризы. Он не рискует. Он не экспериментирует. Он просто повторяет то, что работает.

В чём проблема? Проблема в том, что гости стареют. Их вкусы меняются. Одни уезжают, другие умирают, третьи просто устают от одного и того же. Но шеф-повар не замечает этого. Он продолжает готовить «для своих». Новые гости не приходят — им не предлагают ничего интересного. Старые уходят — им надоело.

Ресторан пустеет. Шеф-повар удивляется: «Как так? Мы же готовим идеально!». А проблема не в качестве. Проблема в том, что «меню» не меняется.

В бизнесе то же самое: Вы создали идеальный продукт. Вы нашли своих клиентов. Вы кормите их «своим» меню. Но мир меняется. Ваши клиенты меняются. Появляются новые технологии, новые форматы, новые конкуренты. А вы продолжаете готовить то же самое. Потому что боитесь. Боитесь, что старые клиенты уйдут. Боитесь, что новые не придут. Боитесь ошибиться.

В результате вы теряете и тех, и других.

Короткая притча: Один ресторатор десять лет кормил одних и тех же гостей. Он знал их вкусы, привычки, капризы. Он создал идеальное меню для «своих». Но мир изменился. Появились новые гости с новыми вкусами. Ресторатор не хотел их слышать. «Мои гости любят классику», — говорил он. Через год его ресторан закрылся. Потому что старые гости ушли (им надоело), а новые не пришли (им не предлагали ничего нового).

Главный вывод этой части: «Меню для своих» — это не про качество. Это про страх. Страх потерять то, что есть. Страх перед новым. Страх ошибки.

Но бизнес — это не музей. Нельзя жить прошлым. Нужно обновляться. Не отказываясь от классики, но добавляя новое.

Мы разобрались с кулинарной аналогией. «Меню для своих» — это когда компания замыкается в своих традициях и перестаёт удивлять рынок. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто решается обновить меню, не теряя старых гостей.

КАК МЫ ОБНОВИЛИ МЕНЮ И НЕ ПОТЕРЯЛИ СВОИХ

Теория — теорией, а без живого примера она остаётся сухой абстракцией. Расскажу историю компании, которая страдала от «меню для своих» и нашла способ обновить свой продукт, не теряя старых клиентов.

Компания: «СтройКомплект», производитель стройматериалов (название изменено).

Размер: 800 сотрудников.

Бизнес: производство и продажа строительных смесей, красок, утеплителей.

Проблема, с которой пришли

Владелец, назовём его Игорь, пришёл ко мне в конце 2024 года.

— Ярослав, у нас проблема, — сказал он. — Наши продукты не менялись пять лет. Клиенты говорят: «У вас качественно, но скучно. Конкуренты предлагают новые решения, а вы — всё то же».

— А что говорят ваши постоянные клиенты? — спросил я.

— Они довольны качеством. Но их всё меньше. Мы теряем рынок.

— А вы спрашивали тех, кто ушёл?

— Нет. Мы думали, они вернутся.

— Не вернутся. Пока вы не изменитесь.

Как мы измеряли проблему

Мы провели опрос клиентов. Три группы: постоянные (ходят больше года), ушедшие (ушли за последние полгода) и «новички» (никогда не покупали).

Результаты:

— Постоянные: 80 процентов довольны качеством, но 60 процентов говорят, что «скучно, хочется новизны».

— Ушедшие: 70 процентов ушли к конкурентам, потому что «у них новые продукты, интереснее».

— «Новички»: 60 процентов не покупают, потому что «не видят ничего нового, всё как у всех».

Диагноз: классическое «меню для своих». Компания слушала только постоянных клиентов, игнорируя тех, кто ушёл и кто никогда не приходил.

Что мы сделали

Я предложил Игорю три изменения. Он согласился.

Изменение 1. Правило 20 процентов.

Мы ввели правило: 20 процентов ассортимента обновлять каждый квартал.

— 80 процентов — классика. Те продукты, которые любят постоянные клиенты. Они остаются без изменений.

— 20 процентов — «меню дня». Экспериментальные продукты. Они могут быть неидеальными, но новыми. Живут один квартал. Если становятся популярными — переходят в классику. Если нет — исчезают.

Изменение 2. Дегустация для новичков.

Мы начали раз в квартал приглашать не клиентов, а тех, кто никогда у нас не покупал. Спрашивали: «Что вас останавливает? Что мы могли бы сделать, чтобы вы пришли?».

Изменение 3. Кулинарный совет.

Мы создали совет из сотрудников разных отделов (продажи, маркетинг, разработка, логистика). Задача — раз в месяц генерировать идеи новых продуктов. Без критики. Без «техкарты». Без «нашим клиентам это не нужно».

Результаты через 6 месяцев

— Новые продукты: 3 из 12 экспериментальных продуктов стали хитами. Перешли в классику.

— Старые продукты: классика осталась. Постоянные клиенты не ушли.

— Новые клиенты: прирост на 25 процентов.

— Ушедшие клиенты: 15 процентов вернулись.

Что произошло на самом деле

Компания не потеряла «своих». Она просто перестала быть «закрытым клубом».

— «Правило 20 процентов» сделало продуктовую линей-

ку живой. Постоянные клиенты получили новизну. Новые клиенты — повод прийти.

— «Дегустация для новичков» дала обратную связь от тех, кого компания раньше не слышала.

— «Кулинарный совет» перестал быть формальностью. Сотрудники начали предлагать идеи, потому что увидели, что их принимают.

Через полгода мы сидели в его кабинете.

— Я боялся, что постоянные клиенты уйдут, — сказал он.
— А они не ушли. Им понравилась новизна. Некоторые даже сказали: «Наконец-то вы проснулись».

— А что с новыми клиентами?

— Их стало больше. Мы перестали быть «меню для своих». Теперь у нас есть и классика, и новинки.

— И что изменилось для тебя?

— Я перестал бояться экспериментов. Понял, что 20 процентов «меню дня» — это не риск, а страховка. Если эксперимент провалится, мы его уберём. Если нет — добавим в

классику.

Что важно понять из этого кейса

1. «Меню для своих» лечится.

Нужно просто добавить 20 процентов новизны, не трогая классику.

2. Постоянные клиенты не уходят от новизны. Они уходят от скуки. Если вы будете обновлять «меню», они скажут «спасибо».

3. Новых клиентов нужно спрашивать. Они не придут сами. Пока вы не узнаете, что их останавливает.

4. Сотрудники хотят предлагать идеи. Но они перестают, когда видят, что идеи не принимают. «Кулинарный совет» — это способ вернуть инициативу.

Шутка в тему: Игорь после эксперимента признался: «Раньше моя компания была как ресторан, где десять лет одно и то же меню. Теперь мы как модное место, где каждый сезон — новинки. Постоянные гости не ушли, новые — пришли».

Мы увидели, как обновить «меню». Теперь — самое глав-

ное. Инструменты, которые вы можете применить в своей компании уже завтра. «Перепрошивка ДНК» для лечения «меню для своих».

ТРИ ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ОБНОВЛЕНИЯ МЕНЮ

Мы разобрали теорию, изучили кулинарную аналогию, посмотрели живой кейс «СтройКомплекта». Теперь — самое главное. Инструменты, которые помогут вам обновить ваше «меню», не теряя старых клиентов и привлекая новых.

Я даю три инструмента. Начните с первого. Когда освоите — переходите ко второму.

Инструмент 1. Правило 20 процентов.

Этот инструмент делает вашу продуктовую линейку живой и гибкой.

Что делать. 20 процентов ассортимента (или продуктовой линейки) обновляйте каждый квартал.

Как организовать:

— 80 процентов — классика. Те продукты, которые любят ваши постоянные клиенты. Они остаются без изменений.

Это ваша база.

— 20 процентов — «меню дня». Экспериментальные продукты. Они могут быть неидеальными, но новыми. Живут один квартал. Если становятся популярными — переходят в классику. Если нет — исчезают.

Правила «меню дня»:

— Клиенты должны знать, что это эксперимент. Не обещайте идеального качества.

— Собирайте обратную связь по каждому экспериментальному продукту.

— Не бойтесь убирать то, что не взлетело. Это не провал, это экономия ресурсов.

Результат. Ваш продукт перестаёт быть скучным. Клиенты приходят за новизной. А вы получаете обратную связь дешевле и быстро.

Инструмент 2. Дегустация для новичков.

Этот инструмент даёт обратную связь от тех, кто никогда у вас не покупал.

Что делать. Раз в квартал приглашайте не клиентов, а тех, кто никогда у вас не покупал. 10—15 человек.

Формат:

— Вы показываете свои продукты (или прототипы).

— Спрашиваете: «Что вас останавливает от покупки? Что мы могли бы сделать, чтобы вы пришли?».

— Без слайдов. Без отчётов. Без презентаций. Только живой разговор.

Правила «дегустации для новичков»:

— Не защищаться. Если гость говорит, что продукт неинтересен, — не спорьте. Спрашивайте: «Что именно не так? Что вы хотите?».

— Не обижаться. Гость не враг. Он помогает вам узнать, что мешает росту.

— Не обещать. Это дегустация, а не подписание контракта.

Результат. Вы перестаёте гадать, почему новые клиенты не приходят. Вы начинаете это узнавать напрямую.

Инструмент 3. Кулинарный совет.

Этот инструмент возвращает инициативу сотрудникам.

Что делать. Создайте совет из сотрудников разных отделов (продажи, маркетинг, разработка, логистика, поддержка). 5—7 человек. Задача — раз в месяц генерировать идеи новых продуктов.

Формат совета:

- 1 час в месяц.
- Без критики на первом этапе.
- Без «техкарты».
- Без «нашим клиентам это не нужно».
- В конце — голосование, 2—3 идеи отправляются на эксперимент.

Правила «кулинарного совета»:

- Автор идеи не обязан её реализовывать. Это совет, а не рабочая группа.
- Идеи не оцениваются по степени «реалистичности». Сначала — генерация, потом фильтрация.

— Лучшие идеи получают приоритет в «меню дня».

Результат. Сотрудники перестают быть «исполнителями» и становятся «соавторами». Инициатива возвращается.

Стоп-кран! Чего делать нельзя

1. Не смешивайте «меню дня» с классикой. Клиенты должны понимать, что это эксперимент. Иначе они будут ждать идеального качества и разочаруются.

2. Не игнорируйте обратную связь от новичков. Если вы пригласили их на дегустацию, но не изменили ничего — они больше не придут.

3. Не превращайте «кулинарный совет» в формальность. Если вы будете отвергать идеи без объяснения причин, сотрудники перестанут их предлагать.

4. Не наказывайте за провалы в «меню дня». Если эксперимент провалился — это успех. Вы узнали, что не работает, дёшево и быстро.

5. Не ждите быстрых результатов. Первые эксперименты могут провалиться. Первые идеи могут быть слабыми. Это

нормально. Главное — системность.

Главный вывод этой части: «Меню для своих» лечится. Для этого нужны три инструмента:

— «Правило 20 процентов» — живая, гибкая продуктовая линейка.

— «Дегустация для новичков» — обратная связь от тех, кто ещё не с вами.

— «Кулинарный совет» — возвращение инициативы сотрудникам.

Начните с первого. Прямо завтра. Выделите 20 процентов ассортимента под эксперименты. Скажите команде: «Это наше меню дня. Ошибаться можно. Главное — учиться». Это будет ваш первый шаг к тому, чтобы ваше меню перестало быть «для своих».

ОТ МЕНЮ ДЛЯ СВОИХ — К СТЕНЕ МЕЖДУ КУХНЕЙ И ЗАЛОМ

Мы прошли большой путь в этой главе. Начали с байки про кофейню, где всегда одно и то же. Поставили диагноз: «меню для своих» — когда компания замыкается в своих

традициях, опирается только на постоянных клиентов и перестаёт удивлять рынок. Разобрались с кулинарной аналогией: меню, которое не меняется годами. Изучили живой кейс «СтройКомплекта» — как Игорь обновил меню и не потерял старых клиентов. Получили инструменты: правило 20 процентов, дегустацию для новичков, кулинарный совет.

Теперь важно зафиксировать главное.

Что мы узнали

1. «Меню для своих» — это не про качество. Это про страх. Страх потерять то, что есть. Страх перед новым. Страх ошибки.
2. Постоянные клиенты не уходят от новизны. Они уходят от скуки. Если вы будете обновлять «меню», они скажут «спасибо».
3. Новых клиентов нужно спрашивать. Они не придут сами. Пока вы не узнаете, что их останавливает.
4. Сотрудники хотят предлагать идеи. Но они перестают, когда видят, что идеи не принимают.

Но это только второй диагноз

Мы обновили «меню». Добавили новизны. Научились слышать новых клиентов. Вернули инициативу сотрудникам. Но этого недостаточно.

Представьте, что вы — шеф-повар. Вы обновили меню. Добавили экспериментальные позиции. Пригласили новых гостей. Но... вы по-прежнему на кухне. А гости — в зале. Вы не видите их лиц. Вы не слышите их разговоров. Вы не знаете, что они на самом деле думают.

Вот она, следующая ловушка. «Стена между кухней и залом». Последняя граница, которая отделяет компанию-симбиоз от компании-среды.

Притча в тему: В одном ресторане шеф-повар готовил шедевры. Но он никогда не выходил в зал. Он не видел, как гости улыбаются. Не слышал, как они благодарят. Не знал, что им не нравится. Официанты передавали его слова, но искажали смысл. Шеф обижался: «Почему гости не понимают мою кухню?». Но стена между кухней и залом была слишком высока. Пока он не снёс её, ничего не изменилось.

Ваша компания — тот шеф-повар. Между вами и клиентами — стена. Стена из отделов продаж, маркетинга, поддержки. Они передают ваши слова, но искажают смысл. Они

передают вам слова клиентов, но тоже искажают.

Пока вы не снесёте эту стену, вы не станете «средой». Вы останетесь «кухней», закрытой от внешнего мира.

Пословица в тему: «Своя рубашка ближе к телу». В случае со стеной: «Своя стена ближе к телу, но дальше от гостей».

Главный вопрос: Как снести стену между кухней и залом? Как сделать клиента соучастником? Как превратить компанию из закрытой кухни в открытый ресторан?

Об этом — следующая глава. «Стена между кухней и залом». Последняя граница, которая душит рост.

Практический совет перед следующей главой

Пока вы не начали, сделайте три вещи:

1. Введите «правило 20 процентов». Обновляйте 20 процентов ассортимента каждый квартал.
2. Проведите «дегустацию для новичков». Пригласите тех, кто никогда у вас не покупал. Спросите: «Что вас останавливает?».

3. Запустите «кулинарный совет». Собирайте сотрудников из разных отделов раз в месяц для генерации идей.

Если вы это сделали — вы готовы к следующему шагу. Впереди — стена между кухней и залом. И способы её снести.

Глава 3. Стена между кухней и залом: Последняя граница, которая душит рост

Разработчики, которые никогда не видели клиента

Один мой клиент, назовём его Сергей, собственник IT-компании, как-то пригласил меня на встречу с разработчиками. Мы сидели в переговорной, пили кофе. Разработчики рассказывали о новой версии продукта. Умно, технологично, сложно.

— Отличные фишки, — сказал я. — А вы общались с клиентами, которые их заказывали?

— Нет, — ответил лид разработки. — У нас есть отдел продаж. Они передают требования.

— А в искажённом виде?

— Наверное. Но мы привыкли.

— А вы сами хотели бы поговорить с клиентом?

— Нам некогда. Мы пишем код.

Байка про «сломанный телефон»: В одной компании менеджер по продажам услышал от клиента: «Нам бы кнопку побольше». Он передал разработчикам: «Клиент хочет изменить интерфейс». Те передали дизайнерам: «Клиент хочет новый дизайн». Те нарисовали новый интерфейс. Через три месяца показали клиенту. «А где большая кнопка?» — спросил клиент.

Стена между кухней и залом искажила сигнал до неузнаваемости.

Почему это проблема

Когда сотрудники, создающие продукт, не общаются с клиентами напрямую, возникают три последствия.

Первое. Искажение требований. Каждый «переводчик» (продажи, маркетинг, поддержка) добавляет что-то своё, опускает детали, переформулирует. В результате разработчики делают не то, что нужно клиенту, а то, что до них «донесли».

Второе. Потеря контекста. Разработчик не видит лица клиента, не слышит его интонации, не понимает его боли. Он

работает с абстрактной «задачей», а не с живым человеком.

Третье. Отсутствие обратной связи. Разработчик не знает, помогла ли его фича. Не видит, рад клиент или разочарован. Не может быстро исправить ошибку.

Когда я спросил Сергея: «Что будет, если вы уберёте отдел продаж из цепочки и дадите разработчикам поговорить с клиентами напрямую?», он ответил:

— Это хаос. Разработчики не умеют продавать. Они будут обещать то, что не могут сделать.

— А сейчас они делают то, что обещают?

— Не всегда.

— А если не убирать продажи, а добавить «дни открытой разработки» — раз в месяц клиенты приходят в офис и общаются с разработчиками напрямую? Без продаж, без маркетинга. Только разработчики и клиенты.

Сергей задумался. Через три месяца «дни открытой разработки» стали лучшим источником обратной связи. Ошибки, которые годами не замечали, всплыли за первые две встречи. А разработчики впервые увидели тех, для кого пи-

шут код.

Главный вопрос этой главы: Как снести стену между кухней и залом? Как сделать клиента соучастником? Как превратить компанию из закрытой кухни в открытый ресторан? Об этом — в этой главе.

Мы нашли «вкус проблемы». Увидели её на живом примере. Теперь давайте поставим точный диагноз. Что такое «стена между кухней и залом» в бизнесе, почему она душит рост и как распознать её симптомы, — в следующей части.

СТЕНА МЕЖДУ КУХНЕЙ И ЗАЛОМ: ГЛАВНЫЙ БАРЬЕР НА ПУТИ К СРЕДЕ

История Сергея и его IT-компании — не исключение. Это классический симптом системного кризиса, который я называю «стеной между кухней и залом».

Что такое «стена между кухней и залом»

Это разделение компании на две части: «мы» (сотрудники, которые создают продукт) и «они» (клиенты, партнёры). Между ними — стена из отделов продаж, маркетинга, поддержки, которые выступают «переводчиками».

В компании-симбиозе (Второй переход) эта стена ещё была нужна. Она защищала «кухню» от хаоса внешнего мира, а «зал» — от сложности внутренних процессов. Но для компании-среды (Третий переход) эта стена становится главным ограничителем.

Как выглядит стена

— Клиент не знает, кто делает для него продукт. Для него компания — безликий «чёрный ящик».

— Сотрудник не знает, кто его клиент. Он работает с «заявками», «требованиями», «тикетами», а не с живыми людьми.

— Обратная связь искажается, когда проходит через отделы продаж, маркетинга и поддержки. Каждый «переводчик» добавляет что-то своё, опускает детали, переформулирует.

— Компания говорит «мы», а не «вы». «Мы выпустили новую версию». «Мы улучшили качество». Клиенту всё равно. Ему важно, как это изменит его жизнь.

Как распознать стену

Вот главные признаки.

Признак 1. Сотрудники никогда не общаются с клиентами напрямую.

Разработчики не знают имён клиентов. Дизайнеры не видят их лиц. Логисты не понимают, кому они везут товар.

Признак 2. Клиенты не знают имён тех, кто создаёт продукт.

Для них компания — безликая машина. Они не чувствуют связи, не доверяют, легко уходят к конкурентам.

Признак 3. Жалобы клиентов доходят до разработчиков в искажённом виде.

«Клиент хочет кнопку побольше» превращается в «новый интерфейс». Разработчики делают не то, что нужно, и не понимают почему.

Признак 4. Компания не привлекает клиентов к созданию продукта.

Клиент — пассивный потребитель, а не соучастник. Его не спрашивают, не тестируют на нём прототипы, не приглашают на «кухню».

Признак 5. Обратная связь — через «переводчиков», а не напрямую.

Продажи говорят: «Клиенты хотят скидку». Маркетинг говорит: «Клиенты хотят новый дизайн». Поддержка говорит: «Клиенты хотят быстрее». А что на самом деле хотят клиенты, никто не знает.

Если вы узнали хотя бы три признака — между вашей «кухней» и «залом» есть стена.

Почему это опасно

Потому что стена убивает доверие и обратную связь.

— Доверие. Клиент не доверяет безликой машине. Он доверяет людям. Если он не знает ваших сотрудников, он не чувствует связи.

— Обратная связь. Чем больше «переводчиков» между вами и клиентом, тем сильнее искажается сигнал. В результате вы делаете не то, что нужно.

— Скорость. Пока сигнал идёт от клиента к разработчику через три отдела, проблема успевает стать катастрофой.

— Инициатива. Сотрудники, которые не видят клиентов, не чувствуют их боли, теряют мотивацию. Для них работа становится абстракцией.

Пословица в тему: «Одна голова хорошо, а две — лучше». В случае со стеной: «Одна стена между вами и клиентом — хуже, чем глухота». Потому что вы не просто не слышите — вы слышите искажённый сигнал.

Главный вывод этой части: Стена между кухней и залом — это последний барьер, который отделяет компанию-симбиоз от компании-среды. Пока стена стоит, вы не сможете стать «открытым рестораном», где клиент — соучастник, а сотрудник — часть его мира.

Мы поставили диагноз: «стена между кухней и залом» — главный барьер на пути к среде. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто решил снести стену.

СТЕНА, КОТОРАЯ ОТДЕЛЯЕТ КУХНЮ ОТ ГО- СТЕЙ

В традиционных ресторанах кухня и зал разделены стеной. Гости не видят, как готовят еду. Шеф-повар не слышит,

что говорят гости. Официанты передают слова туда и обратно, но искажают смысл.

Это удобно для контроля. Шеф может сосредоточиться на готовке, его не отвлекают. Гости не видят суеты, ошибок, спешки. Но у этого удобства есть цена.

Цена — потеря доверия и обратной связи.

Гости не знают, кто готовит их еду. Для них шеф-повар — невидимка. Они не чувствуют связи, не доверяют, легко уходят в другой ресторан.

Шеф-повар не знает, что на самом деле думают гости. Он слышит только то, что передали официанты. А официанты — тоже люди. Они добавляют что-то своё, опускают детали, переформулируют. В результате шеф-повар делает не то, что нужно гостям, и не понимает почему.

В современном ресторанном бизнесе эта стена исчезает.

Всё больше ресторанов работают по принципу «открытой кухни». Стены нет. Гости видят, как готовят еду. Шеф-повар выходит в зал, общается с гостями, пробует блюда вместе с ними.

Ошибки становятся видны. Гость видит, как повар уронил кусок мяса и выбросил его. Но доверие растёт. Потому что гость понимает: здесь не обманывают, здесь любят свою работу.

В бизнесе то же самое.

Если между вами и клиентом есть стена, вы теряете доверие и обратную связь. Если стены нет, клиент становится соучастником. Он видит, как создаётся продукт. Он знает имена тех, кто его делает. Он верит.

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.