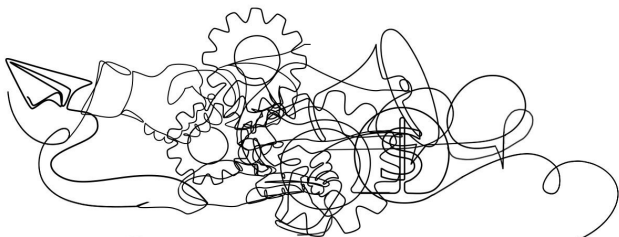


АНДРЕЙ ПОМЕТУН

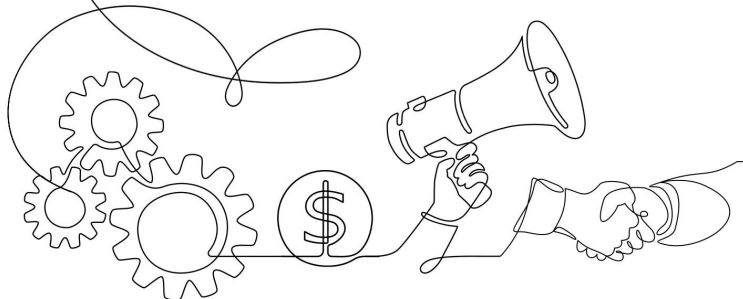
# БИЗНЕС В ПОРЯДКЕ!



**САМОУЧИТЕЛЬ**

ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ И БИЗНЕСМЕНОВ

ПО ВНЕДРЕНИЮ **CRM** И ДРУГИХ «ЗМ»



**Андрей Геннадьевич Пометун**  
**Бизнес в порядке!**  
**Самоучитель для менеджеров**  
**и бизнесменов по внедрению**  
**CRM и других «ЭМ»**  
**Серия «Бизнес. Как**  
**это работает в России»**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66037414](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66037414)*

*Эксмо;*  
*ISBN 978-5-04-156284-7*

### **Аннотация**

Эта книга нужна предпринимателям, которые задумывались, как внедрить цифровые технологии или уже попробовали, но неудачно. В ней вы найдете осознанный и системный подход к автоматизации, цифровизации бизнеса с понятными примерами и кейсами.

В этой книге Андрей Пометун, руководитель проектов по цифровой трансформации, CEO Selvery, Forbes-contributor, преподаватель ВШЭ и БВШД по полочкам на простом языке разложил подход к созданию единой цифровой среды бизнеса.

Большой раздел книги посвящён людям. Вся автоматизация затевается ради них, чтобы избавиться от рутинных процессов и скучной однообразной работы. Вы узнаете, как предупредить саботаж и мотивировать вашу команду использовать все нововведения.

Прочитав книгу и выполнив практические упражнения, вы автоматизируете основные направления бизнеса, чтобы:

- быстрее производить продукт высокого качества;
- эффективнее работать с поставщиками;
- привлекать больше покупателей;
- продавать с более высокой конверсией.

Ваш бизнес будет в порядке!

# Содержание

Введение	5
С чего начинается CRM?	10
Кто управляет бизнес-отношениями?	13
С кем нужно автоматизировать отношения?	24
Что мы автоматизируем в бизнесе?	52
Образ мышления	62
Конец ознакомительного фрагмента.	76

# **Андрей Пометун Бизнес в порядке! Самоучитель для менеджеров и бизнесменов по внедрению CRM и других «ЭМ»**

## **Введение**

Сколько человек понадобится, чтобы вести бухгалтерию предприятия без 1С и компьютеров? Насколько вырастет штат и увеличится фонд оплаты труда, если весь бухгалтерский учет перенести в бумажные журналы, записи вести шариковой ручкой, а расчеты делать на калькуляторах? Какая команда понадобится, чтобы сохранить скорость обработки данных? Что нужно будет сделать, чтобы не растерять все имеющиеся данные?

Вопросы кажутся странными только до тех пор, пока не сопоставишь бухгалтерский учет с другими бизнес-процессами, в которых задействованы люди и данные. В большин-

стве компаний автоматизация продаж, обслуживания клиентов, создания продукта, документооборота, внутреннего обучения, развития команды находится на зачаточном уровне. Да, у сотрудников есть компьютеры, но подавляющее большинство использует их как дорогие калькуляторы или печатные машинки. Они не связаны единой цифровой платформой. Они застряли в прошлом, как бумажная бухгалтерия.

Это приводит к бардаку в бизнесе. Коллеги не могут договориться, нужные документы теряются, информация о нововведениях недоступна, знания оседают в головах отдельных сотрудников, каждый пытается делать что-то свое. Какие-то процессы заходят в тупик и стоят там, пока не взорвутся или не протухнут. Искажение информации, потеря данных, дублирование процессов, ручная отчетность. Отсутствие системы, правил, технологий приводит к тому, что каждый сотрудник выполняет работу по-своему. Соответственно, вы, как менеджер, не можете управлять процессом.

Руководители, которые понимают, что таким образом проигрывают в конкурентной борьбе, стараются исправить ситуацию с помощью различных средств автоматизации. Но к сожалению, попытки систематизировать работу зачастую беспорядочны. Рынок пользуется возможностью и пытается удовлетворить растущий спрос на цифровизацию. Он предлагает решения, обещающие волшебные таблетки. Со всех сторон манят предложения: «управляй одной кнопкой»,

«один раз все настрой – и больше ничего не делай». Но так не бывает.

**Эта книга нужна предпринимателям, которые задумывались, как внедрить цифровые технологии или уже попробовали, но неудачно. В ней вы найдете осознанный и системный подход к автоматизации, цифровизации бизнеса с понятными примерами и кейсами.**

Если вы хотите помочь сотрудникам наладить коммуникацию и совместную работу, автоматизировать внутренний и внешний документооборот, настроить обучение новичков, упорядочить сопровождение клиентов, отладить автоворонки или CRM-маркетинг, то в этой книге вы сможете найти ответы на свои вопросы. В ней по полочкам разложен подход к созданию единой цифровой среды бизнеса и автоматизации его основных направлений:

- создание продукта;
- формирование его стоимости;
- привлечение клиентов;
- организация продаж.

Материал книги основан на 15-летнем практическом опыте автора по внедрению CRM и корпоративных порталов, как в собственном бизнесе, так и у клиентов самого разного масштаба: от небольшого агентства – до сети продаж Сбербанка. Во все главы включены кейсы и комментарии экспер-

тов из десятков отраслей. Книга написана простым языком, надеюсь, что мой опыт преподавания в Высшей школе экономики и Британской высшей школе дизайна помог мне создать полезный и последовательный самоучитель.

Выполнив все предложенные мной упражнения, вы получите готовую концепцию автоматизации ваших бизнес-процессов. На ее основе будет гораздо проще создать техническое задание для разработчиков. Вы узнаете, как работать с интеграторами, которые будут реализовывать то, что вы придумали, как не забуксовать и получить результат.

И в завершении мы поговорим о самом главном – о людях. Вся автоматизация затевается ради них. Она помогает им избавиться от рутинных процессов и скучной однообразной работы. Но люди – странные существа: они критикуют существующие системы, но первыми сопротивляются изменениям этих систем. Отдельная глава книги посвящена отношениям с людьми – тому, как предупредить саботаж и замотивировать вашу команду использовать все нововведения, которые вы внедряете.

У вас обязательно получится навести порядок, чтобы:

- быстрее производить продукт высокого качества;
- эффективнее работать с поставщиками;
- привлекать больше покупателей;
- продавать с более высокой конверсией.

Просто прочитайте эту книгу и выполните предложенные



упражнения.

Желаю успехов и порядка в делах!

# **С чего начинается CRM?**

Прежде чем начинать внедрение чего-либо, нужно понять, а что же мы внедряем. Эта глава поможет правильно относиться к тому, что мы собираемся сделать, сформировать верные ожидания от результата.

## **CRM – Customer Relationship Management.**

### **Управление взаимоотношениями с клиентами**

Начнем с термина «отношения».

Зачем нам строить взаимоотношения в бизнесе? Ведь, вроде бы, бизнес есть бизнес – ничего личного. У меня есть свой ответ на этот вопрос.

Гарвардское 75-летнее исследование развития взрослых (The Harvard Study of Adult Development) позволяет прийти к выводу: глубокие отношения с окружающими делают нас счастливее и здоровее. Дело не в количестве друзей, и не в том, состоите ли вы в идеальных романтических отношениях с кем-либо. Берется в расчет только качество этих отношений – насколько они глубокие и честные, можете ли вы чувствовать себя в них спокойно и быть самими собой.

Для меня результатов этого исследования достаточно, чтобы стремиться к построению именно качественных отношений с людьми, с которыми меня сводит бизнес. Это поможет мне сохранить умственное и физическое здоровье, увеличить продолжительность жизни и удовлетворенность ею.

Рекомендую посмотреть [выступление Роберта Уолдинге-ра](#) – четвертого руководителя программы на конференции TED.

Но отношения – это не только эмоциональное равновесие. Стабильные и прочные отношения в деловой среде укрепляют и экономический фундамент. Я уверен, что бизнес-отношения – ваше единственное не копируемое конкурентное преимущество.

Все, что мы делаем, легко повторить: контент на сайте, технологию производства, настройки рекламной кампании, продуктовую линейку, оформление магазина. Можно найти нужных поставщиков или перекупить сотрудников. Базу данных клиентов могут украсть или увести целый отдел продаж. Или отдел продаж может уйти всем составом и открыть свой бизнес. Но нельзя скопировать построенные отношения, их можно только создать самостоятельно.

Поэтому пока большинство занимается тем, что пытается копировать чужое, вы можете начать создавать свое конкурентное преимущество – выстраивать систему взаимовыгодных отношений со всеми участниками рынка.

Я заканчивал эту книгу в марте 2020 года, когда из-за пан-

демии COVID-19 страны закрывали границы, правительства отправляли людей на самоизоляцию, бизнес резко терял доходы. Активные предприниматели в моем окружении искали выходы из кризисной ситуации, строили сценарии развития событий и вырабатывали план действий в каждом из сценариев. Одним из ключевых вопросов во всех этих разговорах был «Где взять денежные ресурсы, как обеспечивать продажи в новых условиях?». На встречный вопрос «А у кого ты сам будешь покупать необходимое?», я неоднократно слышал «Буду работать только с теми, кого я знаю, кому я доверяю».

В кризисных условиях мы избегаем рисковать и обращаемся к тем, кому доверяем, с кем у нас есть хоть какой-то опыт взаимодействия. К тем, с кем у нас есть отношения. Проблема в том, что мы плохо умеем коммуницировать даже с близким кругом: родственниками, друзьями и соседями. А бизнес – это сотни, тысячи, десятки тысяч людей. Чтобы строить более глобальные отношения, нужны средства автоматизации, цифровые алгоритмы, которые будут управлять ими. Системы менеджмента.

# **Кто управляет бизнес-отношениями?**

Переходим к следующему понятию: «управление», management в определении CRM.

**CRM – Customer Relationship Management.**

## **Управление взаимоотношениями с клиентами**

Система менеджмента, система управления – понятие, которое будет очень часто повторяться на страницах этой книги. Чтобы сформулировать правила, описать алгоритмы, поставить задачи, требуется системное мышление.

Совсем недавно люди конкурировали с людьми. Но все меняется: мы начинаем конкурировать с алгоритмами. Алгоритмы работают быстрее, точнее, эффективнее. Будет ли в вашем бизнесе такой помощник или вы будете в одиночку противостоять алгоритмам конкурентов?

Откуда берется система? Как появляется алгоритм? Чтобы научить беспилотный автомобиль безопасно перемещаться по дорогам, в компьютеры загружаются миллионы записей с автомобильных видеорегистраторов. Нейросети анализируют, какие действия водителя привели к аварии, а какое

поведение водителя – залог безопасного вождения. Затем алгоритм решает вести себя так, как ведет себя безаварийный водитель.

Машина учится у человека. Мы демонстрируем ей примеры правильного поведения. Она не знает, хорошо или плохо поступает. Она знает лишь то, что человек даст ей оценку. И будет стараться приблизиться к этой оценке, сравнивая свои решения с эталоном.

Какой пример мы подадим машине в построении отношений со всеми участниками рынка? Как продемонстрируем правила поведения? Алгоритмы смогут считать только оцифрованные процессы. Если их не будет в вашем бизнесе, то вы машину ничему не научите.

Кроме того, прежде чем систематизировать работу других, вам нужно систематизировать самого себя. Самому стать человеком-системой. Тогда вам проще будет убедить других людей в полезности того, что вы делаете. В следующих главах много внимания будет уделено тому, как сделать себя лучшей версией. Как настроить управление отношениями в личной жизни, прежде чем перенести эти правила на рабочую сферу.

Но вернемся к менеджменту. Когда речь заходит об управлении, у меня перед глазами встает образ автомобиля. В нем есть инструмент управления – руль. Система усилителей, рычагов и тяг, которые помогают управлять автомобилем. Еще есть связанные системы торможения и ускорения,

которые делают безопасным изменение направления движения. Есть цель как точка, в которую мы хотим переместиться. Ну и само движение – в качестве необходимого условия для управления.

Управлять можно только тем, что движется.

Мы не можем управлять автомобилем, стоящим на месте. Конечно, у нас может работать двигатель на холостых оборотах, мы можем сидеть на водительском месте и крутить с умным видом руль. У нас может быть включен навигатор, который показывает, куда нам нужно попасть. Но без движения все эти действия ни к чему не приведут.

Попытки управлять отношениями в бизнесе часто напоминают описанную ситуацию. Мы не предпринимаем никаких действий, чтобы построить отношения, – не создаем движение, а уже пытаемся им управлять.



*Но если я как угодно взаимодействую с участниками рынка, то вызываю какую-то реакцию на свои действия. А эта реакция и формирует отношения. Значит, движение есть?*

Движение движению рознь. Видели в парках отдыха ат-

тракционы для маленьких детей, в которых машинки или паровозики двигаются по рельсам, а дети увлеченно крутят руль? Если движение происходит без вашей инициативы, то вы не сможете им управлять. Вы пришли в бизнес, сели в вагончик аттракциона и делаете то, что делают все вокруг. Движение есть, но управлять вы им не можете. Потому что цель этому движению установил кто-то другой. Мы хотим выйти из чужой колеи – трансформировать наш бизнес.

Когда у людей появилась возможность автоматизировать рутинные процессы, стали появляться самые разные информационные системы: ERP, CRM, BPM, SRM... IT-службы компаний увлеклись возможностями автоматизации, как школьник увлекается возможностями Word и использует в реферате все имеющиеся в наличии шрифты и стили. Автоматизация превратилась в самоцель.

Чтобы получить другой результат, нужно действовать иначе. Очевидная, скажете, мысль. Кажется, что внедрив какие-то средства автоматизации, трансформации или реинжиниринга, мы изменимся и добьемся новых результатов. Но это не так: если действовать просто в тренде и внедрять чужие фишки, то бизнес пойдет по чужой колее.





[Вероника Гименез](#), исполнительный директор Ассоциации практиков цифровизации рассказывает, как предупредить бездумную диджитализацию.

*В России распространилось интересное явление: начиная цифровизацию, никто не знает, к чему это придет в результате, потому что бизнес-модель подстраивается под будущее, которого никто не представляет. В компании просто привлекаются молодые сотрудники, native digital, чтобы они раскачали ситуацию и привели всех к использованию привычных им цифровых инструментов. Такой подход ведет к избыточным затратам, если не определиться со стратегией.*

Стратегия цифровизации должна обеспечить соответствие трех вещей.

1. Мониторинг условий и возможностей внешней среды. Цифровизация позволяет вылавливать и подсвечивать важные моменты в изменении поведения клиентов, в изменении законодательства. Это могут быть внешние аналитические инструменты, которыми некоторые компании уже пользуются. Комитет по маркетингу и продвинутой ана-

литике АПЦ помогает компаниям обмениваться опытом, чтобы выбрать подходящий вам из многих тысяч существующих, в том числе бесплатных.

2. Использование ресурсов и потенциала вашей компании. Десятилетиями нас учили решать стратегическую дилемму: производить массовый дешевый продукт или уникальный, но в малом количестве. Раньше подстройка под индивидуальные запросы конкретного человека стоила гораздо дороже. Пришла цифровая печать – и теперь мы можем напечатать десять экземпляров полноцветного журнала, и они не будут стоить, как первая книга Ивана Федорова. На Каннских львах в 2019 году корпорация HP показывала всем, как один и тот же товар выпускается с узорами разных шотландских тартанов для разных областей Шотландии, и продажи такого товара взлетают на 25 – 40 %. До прихода цифровизации уже можно было произвести индивидуализированную упаковку, а сейчас уже можно автоматически направить ее в точки продаж соответствующих регионов. В АПЦ доступен опыт использования технологий «умного роя», при которых задача ищет сама, где ей проще, дешевле и быстрее реализоваться.

3. Учет вектора, по которому движется компания, миссии, смысла того, ради чего каждый день работают ее сотрудники. Приземленная материальная цель – доходность акционеров: они должны получать от вложений в свой бизнес не менее, чем если бы они положили эти деньги на де-

позит в банк. Помимо этого, для современного бизнеса все важнее становятся общечеловеческие ценности – устойчивость бизнеса для обеспечения занятости людей, формирование вокруг компании особого сообщества, разделяющего ее цели, польза для планеты, для будущего человечества. Какое место в этом будет занимать ваша «цифра»?

Знание направления движения показывает нам и препятствия, и идеи по их устранению. Что мы получим, если преодолеем препятствия? Мы должны уделить внимание областям, где мы можем получить максимальную отдачу. У нас появятся две группы решений.

1. Понятно, что именно сделать: быстро и недорого. Такие решения можно сразу отдавать в работу, практики цифровой трансформации называют их «быстрые победы».

2. Решение неочевидное и дорогое. С этой группой идей надо разобраться детальнее, чтобы сделать выбор ключевой инициативы, на которую потратить основные ресурсы. Если распыляться, то дробление ресурсов расфокусирует внимание людей, отодвинет результат и израсходует бюджет быстрее, чем будет достигнута цель.

Чтобы проверить цели, можно использовать открытые программные продукты. С их помощью можно создавать в своей организации сквозные цифровые, виртуальные процессы. Участникам АПЦ доступна для тестирования платформа, в которой такие программные продукты уже объединены между собой, можно попробовать виртуализовать

процессы и посмотреть, что поменяется в бизнесе.

Цифровизацию нужно воспринимать не как что-то глобальное абстрактное. Это небольшие конкретные улучшения на каждом рабочем месте, на каждом шаге процесса. Реальный пример. В компании сшили большую партию демисезонных курток для розничной сети и вдруг обнаружили, что на складе нет пуговиц. Немедленно найти у поставщиков такую большую партию пуговиц было невозможно. Пока искали пуговицы, наступило лето, и куртки пришлось уценивать. В цифровом процессе алгоритм проверяет наличие ресурсов для любого заказа на пошив. Если что-то не так, поступает автоматическое сообщение менеджеру, чтобы тот разобрался.

В рамках цифрового процесса искусственный интеллект сможет анализировать большое количество структурированных и неструктурированных данных, чтобы выявить и показать менеджерам закономерности. Если использовать их в работе, то сегодня можно предупредить примерно половину проблем, которые могут превратиться в потери через несколько месяцев.

Цифровизация нужна, чтобы обеспечить гибкость бизнеса в условиях высокой турбулентности среды. Карантин из-за коронавируса показал, что это справедливо как никогда. Компания, которая до апреля текущего года собирает данные о предыдущем, не понимает реальную ситуацию и не может на нее влиять. Цифровые инструменты позволя-

*ют получать актуальные данные, принимать на их основе управленческие решения и обеспечивать быструю и контролируемую реализацию этих решений.*

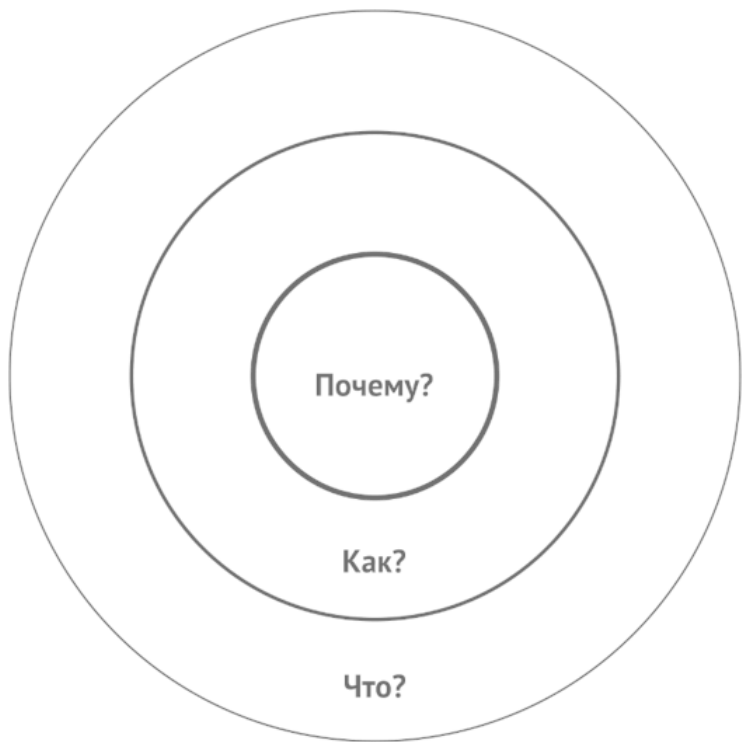
*Когда компания оцифрует свои процессы и обеспечит сбор данных в режиме онлайн, она сможет моделировать на цифровой модели результаты стратегических решений. Кажется похожим на научную фантастику, но это реальность ближайшего будущего.*

Прежде чем трансформироваться, начать действовать по-другому, необходимо проделать скучное задание, с которого начинается большинство тренингов, книг, учебных программ, бизнес-стратегий или концепций.

## **Определитесь со своей целью**

Нами управляют наши цели. Они помогают сделать выбор между различными решениями, способами, технологиями, направлениями, концепциями. Чтобы управлять бизнес-отношениями, тоже нужны цели. Постарайтесь ответить на три вопроса:

1. Что мы собираемся сделать?
2. Как мы намерены это сделать?
3. Почему мы хотим это сделать?



*Рисунок 1. Круги Саймона Синека.*

Это вопросы из кругов Саймона Синека. Он рекомендует начинать с ответа на вопрос «Почему?». Прежде чем начинать движение, нужно понять, почему и с кем вы хотите построить отношения. Почему это важно для вас? Почему вы собираетесь потратить на это время, силы и деньги? Почему

вы собираетесь вовлекать в этот процесс свою команду?

Обычно предприниматели задумываются в первую очередь над отношениями с покупателями. Это понятно и закономерно – именно покупатели определяют, будут ли в компании деньги, чтобы поддерживать ее жизнедеятельность. Но задумывались ли вы, как должны выглядеть отношения с вашими сотрудниками? С поставщиками? С чиновниками? С инвесторами? Или с ними отношения не нужны – это just business<sup>1</sup>?

Этот вопрос приводит нас к последней части определения – клиенты, customers.

---

<sup>1</sup> Just Business – (англ. Просто бизнес), устойчивое выражение, применяющееся в смысле «ничего личного, это просто бизнес», как оправдание деловитых расчетливых действий, исключающих эмоции, чувства и жизненный опыт взаимодействующих людей.

# **С кем нужно автоматизировать отношения?**

Бизнес – это взаимодействие между людьми, отношения. Если сосредоточиться только на покупателях, то теряются возможности синергии, которые мы сможем высвободить для создания wow-продукта или услуги по приемлемой цене с высокой рентабельностью.

## **CRM – Customer Relationship Management.**

### **Управление взаимоотношениями с клиентами**

Клиенты, customers. Давайте определимся, с какими участниками рынка мы еще взаимодействуем, а потом решим – каких отношений с ними мы ждем. Кажется, что нам и так известны все участники рынка – зачем их описывать? Но эта книга про системы, поэтому давайте систематизировать все. Итак, с кем мы работаем и с кем нам нужно строить отношения?

1. Мы сами.
2. Клиенты.
3. Дилеры.



4. Сотрудники и коллеги.
5. Поставщики.
6. Инвесторы.
7. Партнеры.
8. Чиновники.



Государство

Социум

Инвесторы

Поставщики

Сотрудники

Дилеры

## *Рисунок 2. Матрешка участников рынка.*

Это список основных групп участников, с которыми приходится взаимодействовать бизнесу.

### **Государство**

Оно создает бизнес-среду, правила ведения бизнеса, порядок открытия компаний. Нам приходится взаимодействовать с государством через чиновников. Для небольшого бизнеса чиновники спускают сверху правила игры. Бизнес покрупнее может оказывать услуги государству. А совсем большие становятся советниками чиновников в принятии решений, когда представители и руководство бизнеса входят в комитеты, общественные комиссии и в рабочие группы по созданию законодательных актов.



Кондратий Гайкевич, руководитель Ассоциации АВАТО (Ассоциация ведущих автотранспортных операторов), подсказывает, зачем начинающим предпринимателям и молодому бизнесу строить отношения с государством или чиновниками.

*Во-первых, у предпринимателей и у государства/чиновников одни и те же клиенты – граждане и другие бизнесы. Поэтому часто государство заинтересовано в росте бизнесов начинающих предпринимателей не только потому, что когда-нибудь этот предприниматель станет платить много налогов и создаст рабочие места, но и потому, что польза для людей от деятельности этого предпринимателя поможет и чиновнику лучше выполнять свою работу.*

*Во-вторых, часто государство может стать заказчиком, клиентом бизнесмена. У каждого региона есть свои особенности, потребности, преимущества. Необходимо знать их и пользоваться ими – руководство любого региона имеет департамент, где люди получают зарплату за содействие, участие, другую помощь бизнесменам. Это совсем необязательно деньги или льготы. Это может быть информация, исследования, административный ресурс в объединении предпринимателей для решения какой-либо задачи, проекта.*

*Меры поддержки малого бизнеса, стартапов, локальных сервисов рекламируются везде – и там, куда предприниматель приходит, чтобы зарегистрировать компанию, и на рекламных щитах, и во всех точках взаимодействия с государством в любой форме. Для малого бизнесмена государство начинается с такого же масштаба чиновника в его районной управе, общаться с которым, понимать его задачи, ресурсы – для предпринимателя нужно обязатель-*

но. Встречаться, писать, приходить на мероприятия, которые организуют по профилю компании, – это важная часть работы начинающего предпринимателя.

Когда бизнес вырастает, характер отношений меняется. Коммерческие интересы конкурентов в одной сфере часто приводят к противоречиям, но здравый смысл на пути эволюции бизнеса приводит руководителей предприятий одной сферы к одним и тем же выводам, задачам. В этот момент важно кому-то из участников рынка взять на себя роль объединителя компаний одной сферы в профессиональную ассоциацию, настроить внутри нее компетентный диалог о проблемах отрасли и выработать механизм разработки предложений по улучшению законодательства, налогообложения, регулирования, контроля, мер поддержки, совместных мероприятий и многого другого.

Как правило, государство для предприятия любой отрасли сводится к нескольким десяткам позиций из профильного министерства и смежных министерств, профильного комитета Думы, ряда других организаций. Говорю «позиций», а не «людей» потому, что люди меняются, а функционал на позициях остается прежним. Чтобы диалог не начинался заново с каждым новым человеком, преемственность обеспечивается как раз организацией работы одной системы (государственной) – с другой (деловой). Идеальным вариантом является создание такой системы взаимоотношений, где можно поменять всех людей-участников, а развитие в

нужном направлении сохранится.

Если сравнить бизнес со спортом, футболом например, то государство выполняет роль в том числе и судьи на поле. Никто не захочет играть в такой футбол, где в команде противника на четыре человека больше и ее игрокам можно носить мяч руками. Все участники заинтересованы в создании пространства, где действуют одни правила для всех, и тогда побеждает тот, кто лучше тренировался и больше старается.

По сути, все, что делает законодательная власть, — это создает новые законы, отменяет устаревшие или изменяет действующие. Задача бизнес-ассоциаций в том, чтобы любой из этих процессов прошел быстрее. Чиновник, работающий в министерстве, не может пощупать сырую землю, сидя за своим рабочим столом. Задача именно эксперта-бизнесмена, который понимает, как на его деятельность повлияют те или другие изменения в будущих правилах, — оценить это воздействие, обратить внимание чиновника на нюансы, мелочи, предложить более совершенный вариант текста для будущего закона. Собственно, большие это сделать некому. Очень важно тут не преследовать сиюминутную выгоду, а вырабатывать правила, выгодные играющим по правилам вдолгую. Для этого и собирается мнение сообщества компаний, а не отдельного предприятия.

Важно понимать: построение отношений с чиновниками, GR, не имеет ничего общего с коррупцией. Сложно предста-

вить себе в 2020 году, как можно строить отношения по незаконным схемам. Во-первых, бизнес-модель, построенная на коррупции, никогда не выгодна в долгосрочной перспективе бизнесу, клиентам, сервису, да и самим коррупционерам. Это всегда краткосрочная и очень опасная модель. Во-вторых, за 8 – 10 лет существования бизнеса вокруг него сменяются все взаимодействующие с ним представители всех ветвей власти. Коррумпировать кого бы то ни было на таких дистанциях совершенно бессмысленно: люди поменяются, договоренности растворятся. Единственно правильное действие бизнесмена в ситуации, когда его принуждают к подобным «отношениям», – поднять максимально возможный шум, и проблема решится, не начавшись.

Работайте честно. Прямая дорога есть только одна, и именно по такой дороге надо идти. Попытка срезать углы порождает проблемы, которые навечно закроют возможности для роста, масштабирования, получения помощи.

Помните о том, что как компании конкурируют за клиентов, так и государства (или регионы в таких больших странах, как наша) конкурируют за успешные компании на своей территории, поэтому в долгосрочной перспективе именно чиновники заинтересованы в том, чтобы на прямой дороге именно у наших предпринимателей получилось дойти дальше конкурентов, создать продукт, который обеспечит приток выручки из других регионов, стран, создаст рабочие места, будет платить налоги, инвестировать в дальнейшее

*развитие региона, страны. И если конкретный пример отдельного чиновника в вашем городе подобного не доказывает, это говорит только о том, что лично вы недостаточно хорошо поработали, чтобы донести содержание этого абзаца до такого чиновника или его руководителя. Работать честно важно еще и для того, чтобы сделать возможным диалог «я делаю свою работу старательно и по правилам, работай так же и ты».*

## **Социум**

Общество окружает нас людьми с самыми разными качествами. Чтобы начать бизнес, мы выбираем партнеров, с которыми хотим реализовать свои идеи и заработать прибыль. Откуда берутся партнеры? Тоже из сложившихся связей: на предыдущих местах работы, в вузах и на учебных курсах, по рекомендации других знакомых. Связи помогают найти людей в управленческую команду, тех, кто будет готов разделить с вами не только возможную прибыль, но и возможные риски.





Илья Рабченко, создатель Клуба директоров в Facebook, сообщества из 208 000 участников (на апрель 2020 года), считает умение строить социальные связи в сообществе предпринимателей жизненно важным навыком.

*Вам нужно общаться не только с клиентами, но и с коллегами из смежных отраслей, даже с потенциальными конкурентами. Это приносит выгоду, потому что знакомство и отношения с себе подобными решают проблему одиночества бизнесмена. Общение с людьми помогает посмотреть на свою ситуацию с другой точки зрения и найти выход из сложившихся проблем, не вкладывая средств.*

*Профессиональные сообщества – это обсуждение рабочих вопросов на своем уровне. Это возможность увидеть интересы конкурентов, потенциальных партнеров, покупателей твоего бизнеса. Это даже откровенный разговор по душам, когда люди с похожими интересами становятся психоаналитиками друг для друга. В целом, люди хотят общаться с себе похожими, при этом с теми, с кем нечего делить и с кем их интересы не пересекаются.*

## **Инвесторы**

Чтобы бизнесу получить первоначальный импульс, нужны инвесторы. Есть варианты, когда мы начинаем со своими сбережениями и нам этого хватает. Бизнес-оптимизм – двигатель рынка. Но большая часть стартовавших «на свои», не отмечает вторую годовщину самостоятельной работы. Одна

из причин – отсутствие стабильных источников финансирования. Еще до начала работы нужно определиться, где мы будем брать деньги. И ответ «заработаем на продажах» – не самый лучший, потому что в первое время рентабельность бизнеса низкая, расходы высокие, стабильного клиентского потока нет. Вам нужно строить отношения с частными инвесторами, руководителями и сотрудниками инвестиционных фондов.



Обратите внимание на три вопроса самого известного инвестора в мире – Уоррена Баффета. Он очень серьезно отбирает компании, в которые инвестирует, тщательно анализирует сделку, а после анализа встречается с ключевыми сотрудниками компании. После знакомства с ними он задает себе три вопроса:

- Нравятся ли мне эти люди?
- Уважаю ли я их?
- Доверяю ли я им?

И если хотя бы на один вопрос он отвечает «нет», то это означает, что сделки не будет. Скорее всего и другие инве-

сторы так же подходят к оценке команд, в которые они собираются инвестировать. Вопрос к вам: способны ли вы создавать отношения, в которых потенциальные инвесторы ответят «да» на все три вопроса Баффета?

## **Поставщики**

Чтобы создать продукт, нужны сырье и ресурсы. Мы начинаем искать поставщиков, а потом строить отношения с ними, чтобы получить стабильные поставки, компетентных сопровождающих менеджеров, особые условия продажи, сокращенные сроки отгрузки, увеличенные сроки отсрочки платежей, дополнительные услуги и персональный подход. Чем более крупные поставщики с нами работают, тем важнее отношения с ними, чтобы они не выкручивали нам руки жесткими условиями сотрудничества. Нам нужны выгодные условия поставок, чтобы мы создавали продукцию высокого качества по конкурентоспособной цене.



Георгий Гагнидзе, владелец компании Gagnidze Dynamics, рассказывает, как автоматизация отношений с по-

ставщиками помогает бизнесу получать лучшие предложения.

*Нашему клиенту – крупной сети продуктовых магазинов потенциальный поставщик отправил на специальный адрес электронной почты письмо с предложением о сотрудничестве. Но на его письмо никто не откликнулся. Тогда этот поставщик написал напрямую собственнику сети, публичной фигуре, и пожаловался на то, что происходит. Обычно подобные обращения заканчиваются раздачей указаний разобраться в ситуации и наказать виновных. Но если вы хотите строить отношения с поставщиками, нужно устранить первопричину проблемы, ведь не каждый поставщик может пожаловаться собственнику. Поставщик не решится настаивать, а бизнес может на этом потерять выгодные предложения: по неосторожности или коррупционному умыслу сотрудников.*

*Было принято решение сделать подачу заявки поставщика максимально прозрачной. Для этого разработали бизнес-процесс прохождения такой заявки. Его нормировали: каждый исполнитель знал, сколько времени на его этапе должна находиться заявка. Если срок не выполнялся, то уведомление получал сначала ответственный сотрудник, потом его руководитель, и так до самого верха. Стало возможно формировать отчет эффективности как в разрезе сотрудников, обрабатывающих заявки, так и в разрезе конкретных категорий товаров.*

*Процесс обмена информацией с потенциальным поставщиком реализовали в две стороны. Поэтому сотрудники сети могли оценить, насколько исполнителен потенциальный поставщик и как быстро он выполняет запросы и представляет необходимые документы. Плюсом перехода на бизнес-процесс стало то, что для отправки заявки поставщику нужно заполнить все данные, необходимые для принятия решения. Это очень сильно ускоряет процесс принятия решения. От этого выигрывают все: собственники, добросовестные поставщики, сотрудники и покупатели.*

## **Сотрудники**

Чтобы создать продукт, нужны сотрудники. Те, кто будет работать на производственных линиях, думать головой, воплощать в жизнь стратегии и планы. Качество отношений в компании влияет на то, какие люди приходят к вам с рынка, кто остается. Нужно создавать не только отношения между компанией и людьми, но и возможность создавать отношения между людьми внутри компании. От этого зависит, с какой отдачей и с каким КПД будут работать люди. Будут ли хорошие и ценные специалисты искать причины остаться или возможность уйти.



Алексей Бушуев, финансовый психолог, в прошлом создатель сетей продаж в инвестиционных банках, антикризисный управляющий, делится практическим кейсом: как выстроенные отношения между руководителем и подчиненными влияют на результат.

*Когда меня назначили региональным руководителем в большой компании, была поставлена главная задача – оживление бизнеса. Филиал вроде работает, но балансирует на грани убыточности. Я привык руководить не указаниями и распоряжениями, а как эксперт и наставник. Когда приехал в филиал, начал задавать вопросы, вникая в ответы, и подсказывая ход диалога. Внимательно слушал коллег час, два, чем привел их в недоумение. У коллектива шок: а почему он не устраивает разнос? Где обещанные волшебные пендали, что зря фанерки готовили?*

*Первые два дня такого общения – это в разной степени бутафория и театральность. Все интересное произошло на третий день. Разговор пошел уже про жизнь, а про то, как все обстоит на самом деле. И с разных сторон зазвучало сожаление: нас никто так внимательно не слушал, не ви-*

дел в нас одновременно и сотрудников, и людей. С этого момента я увидел, что на этих людей можно опереться. Началось движение, менеджеры начали звонить клиентам, а клиенты – приносить деньги.

Прошел месяц, приходит новое испытание. Всем повышают план на 20 % в обязательном порядке. У меня был выбор: или закрыть отстающий филиал, сняв с себя ответственность, или взяться да и выполнить план. Свой выбор я сделал. Лично приехал, поговорил с каждым начальником отдела и ключевыми менеджерами: «Нужно делать план. Я в вас верю, иначе бы просто закрыл вас». Реакция меня обнадежила. Люди не обрадовались, но увидели, что им снова доверяют. Чувствовалось, что они готовы действовать. Хотите верить, хотите нет, план они сделали. И в тот раз, и дальше. А почему? Все дело в доверии и внимании человека к человеку. Я поверил им, а они – мне.

Какие советы хочется дать руководителям компаний в части построения отношений с сотрудниками.

1. Постоянно, без перерывов, работать над тем, чтобы оставаться человеком. Власть создает соблазн вытеснить все человеческое: свести все к регламентам, правилам, оперировать манипуляциями и страхом. Цена за это – потеря чутья на людей: и при подборе, и в управлении. Когда вам говорят «нюх потерял» – это оно. При этом сам же заражаешься страхом, чувством вины – в общем, тем, чем пытаешься манипулировать. Вторая важная цена – выгора-

ние, потеря качества отношений вне работы – с близкими людьми, детьми. Как бы это пафосно ни звучало – потеря счастья.

2. Быть адекватным той культуре, которая есть в организации, уважать ее. Например, если вы сами выстроили патерналистскую культуру – где вы как бы отец, патриарх, то главным тут будет не результат, а лояльность и перечень заслуг перед семьей. Если хочется все менять, нужно понимать, что без уважения к культуре система начнет работать против вас. Вы можете победить, но стоит это будет в разы дороже. Это относится и к государственным, и к специфическим региональным организациям.

3. Понимать, что управляете не только вы. Вами тоже управляют, поэтому нужно знать свои слабые места. Не отрицать их. В идеале, нужно понимать, как на вас можно воздействовать. Самые распространенные рычаги манипуляции: статус и чиновничество, отношения полов, общие увлечения – спорт, охота, рыбалка, коллекционирование и т. п. Для себя называю этот эффект «я уже могу себе это позволить». Как только слышу это в себе, сразу загорается лампочка «Внимание!».

4. Уметь определять границы для конструктивного общения без иллюзий. Если вначале это конфликт, то пусть будет конфликт. Тут важно дать понять своему собеседнику, что ты выдерживаешь и силовой сценарий, но общаться хочешь в деловом, или даже партнерском режиме.



*Это требует навыков, а также внутренней основы: самооценности и четких личных границ. Без уважения границ, своих и собеседника, легко провалить выход на конструктив. Можно впасть в чувство вины или наоборот «потерять берега» от ложного ощущения контроля.*

## **Коллеги**

В крупных компаниях большие задачи часто становятся отдельными бизнес-проектами. В одиночку их не реализовать. Но и организовать команду коллег очень непросто: у каждого есть свои задачи и приоритеты, все находится в цейтноте. Поэтому важно строить отношения с теми, кто находится с тобой на одном уровне, иначе все твои инициативы забуксуют в корпоративной машине. Лидер проекта превращается в бизнес-лидера, которому нужно выиграть конкуренцию за время и ресурсы своих коллег. Без человеческих отношений ничего не выйдет.



Если эта роль вам знакома, то обратите внимание на советы [Анастасии Щукиной](#), директора проектов ПАО Росте-

леком. За время работы она реализовала крупные федеральные проекты и собрала вокруг себя компетентную команду. Анастасия делится своими правилами построения отношений в корпоративной среде.

*1. Постоянно повышай свою квалификацию и приобретай дополнительные компетенции. Заслужить авторитет в глазах коллег крупной компании можно за счет собственных умственных способностей и особенных умений. Это долгосрочные вложения, но они остаются с тобой навсегда.*

*2. Доверяй людям. Даже если они ошибутся и не оправдают доверия, это полезный опыт, который в будущем оправдается.*

*3. Будь благодарным людям за обучение. Люди, которые собираются вокруг вас, – это ваши же учителя. Это нужно понимать и принимать их уроки, какими бы болезненными они ни были. Тогда Вселенная ответит вам благодарностью, и вы получите результат.*

*4. Цени людей, потому что кадры решают все. Как поет мой любимый Олег Митяев: «Золото Родине будет, но это всего лишь металл. Главное золото – люди, те, кто его добывал». Никто и никогда не заменит людей стопроцентно, особенно, в таком креативном деле, как проектная деятельность.*

*5. Береги порядок, потому что он бьет класс. Каким бы гениальным ты ни был, очень важно уметь организовать себя и свое пространство, людей, задействованных в проек-*

*те. Это почти физическая работа, не требующая больших умственных затрат, но (!) без нее никогда не будет результата.*

*В любой ситуации оставайтесь собою, со своими убеждениями и принципами. Не стоит прогибаться под изменчивый мир, и однозначно, когда-нибудь он прогнется под вас.*

*Если вы реализуете проекты, то уже знаете, насколько важны цели, задачи и ресурсы. Но есть неочевидные ошибки, которые допускают руководители проектов в части отношений.*

- Игнорирование отношений с командой, которая будет реализовывать проект. Это люди, ваши люди, которые пойдут за вами и будут вас поддерживать. Они должны верить в успех проекта, верить в вас. Но если вы для них посторонний, себе на уме – ничего не получится. Я часто вижу, как руководители пренебрегают отношениями и идут «в одного», меняя ближайшее окружение в зависимости от обстоятельств. Возможно, это оправдано для движения по карьерной лестнице, но только не для достижения результата по проекту.*

- Усиленное завоевание расположения начальника, который согласовывает проект. Такие проектные менеджеры забывают, что в крупной компании проекты ведутся долго, за это время начальники сменяют друг друга. Их поддержка очень важна на старте, но не стоит рассчитывать на нее постоянно. Руководитель встанет и уйдет, вам надо быть*

*готовым идти дальше без него – со своей командой.*

## Дилеры

Чтобы продать продукт, нужны люди, которые умеют это делать. Возможно, этот вопрос закрыт на предыдущем шаге, если у вас есть собственный отдел продаж. Но если сам не продаешь, то нужны дилеры. А с ними тоже нужны отношения, чтобы они брали на реализацию твой товар, а не товар конкурентов, чтобы они учили своих сотрудников ставить приоритет на вашем предложении. Конечно же, можно заявить, что для дилера важна прибыль, которую он получит, а не отношения с вами. Но хорошие отношения помогут сгладить случайные проблемы и не довести до разрыва сотрудничества при появлении конфликтов.



А очень хорошие отношения с дилерами помогают достигать результатов совершенно другого уровня. Например, есть завод «Инкаб», который вышел на рынок оптического кабеля пятнадцатым по счету на территории СНГ, но сейчас занимает первое место на рынке из 25 заводов. И это, во мно-

гом, за счет построения отношений с дилерами. На одной из конференций зал в двести человек рассмеялся в ответ на реплику [Ксении Смильгевич](#), руководителя управления любви «Инкаба», что у них нет географически закрепленных территорий за дилерами, и те могут продавать их оптический кабель где угодно.

Ксения рассказывает, как им удалось построить такие нестандартные отношения с дилерами, когда они 12 лет сталкиваются конкурентов, но при этом продолжают отлично ладить.

*В 2007 году завод запустил производство, уже на следующий год стало понятно, что собственных сил на продаж не хватит: в одиночку Россию не завоеешь. Начали поиск партнеров, как это делается обычно: ездили, знакомились, заключали контракты. В 2009 году сформировался костяк дилеров, которые работают с нами до настоящего времени, значит, им это выгодно. Наш принцип: мы не работаем с конечными заказчиками, кроме исключительных случаев, например, особо крупных компаний, которые имеют дело только напрямую с производителями. Но мы считаем, что эти договоренности не самое главное. Самый важный фактор успеха – развитие человеческих отношений: сначала человек, потом работа.*

*Есть пять главных условий для магии отношений.*

*1. Каждый день отвечай на вопрос «Чего хочет дилер?». Старайся встать на его место. Например, когда мы внед-*

ряли Битрикс24, мы быстро завели в систему дилеров, организовали модель воронки продаж. Сначала она состояла из 18 этапов, на каждом из которых дилеры и менеджеры завода должны были вносить информацию. Но это оказалось сложно, это мешало, процесс буксовал. Поэтому мы подумали об удобстве и сократили воронку до 6 этапов. И в этом виде она работает до сих пор. Люди будут пользоваться инструментами, когда увидят их удобство. По той же причине мы добавили возможность онлайн-закупок: интернет-магазин, упрощающий работу дилеров и сотрудников завода. Чего хочет дилер? Четкой информации о продукте, ценах, легкости взаимодействия, стабильной линии поведения вендора.

2. Собирай сообщество офлайн. Впервые это случилось в январе 2010 года. Мы предложили нашим дилерам – соперничающим конкурентам – встретиться, и нам было страшно. О чем будут общаться, как все сложится, приедут ли? Приехали. Мы показали им завод и стали реальными друг для друга. В таком случае любое дело идет легче. Мы уже связаны не только общей бизнес-идеей, но и личными интересами. Сейчас у нас проходит две встречи в год. Летом – активный отдых на природе. Зимой – деловой дилерский форум. На таких форумах мы обсуждаем ситуацию на рынке, результаты нашей работы, обновления «Дилерской политики» – утвержденных правил сотрудничества, регулирующих рынки, клиентов, процессы. И просто общаемся нефор-

мально. Мы уже не просто деловые партнеры, но и хорошие друзья.

3. Всегда обеспечивай полный доступ к первым лицам завода. Дилер должен иметь возможность позвонить или написать владельцу, руководителю, главным топ-руководителям. Мы обеспечиваем максимальную открытость с нашей стороны: дилеры знают всех топ-менеджеров в лицо. В результате мы получаем то же самое с обратной стороны. Дилер и завод подходят к сделке с разных сторон, с противоположными целями. Но если есть человеческая база, есть доверие, то сотрудничество идет гораздо эффективнее.

4. Честность. Если что-то меняется, сообщай немедленно. Мы предприниматели. Изменения – норма нашей жизни. На рынке может происходить все что угодно, поэтому важно быть в коммуникации с партнерами. Рассказать, как новые обстоятельства влияют на тебя, как это может повлиять на них и на наше общее дело.

5. Любовь. Вообще, хотелось сказать, что пять главных условий, это пять раз любовь. Что это для меня? Искреннее желание влить в день твоего товарища как можно больше света. Тогда появится возможность для общего развития.

## **Покупатели**

Чтобы получить деньги, нужны покупатели. Обратите внимание, что покупатели появляются почти в конце. Если у вас есть управленческая команда, средства для развития,

поставщики, сотрудники, продукт и его продавцы, то тогда у вас появляется возможность получить деньги. Отношения с покупателями – завершающий шаг в системе отношений. Но обычно автоматизация начинается именно с отношений с клиентами, несмотря на то, что экономическую ценность выстроенных отношений трудно посчитать. [Ирина Шафранская](#), кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента НИУ ВШЭ – Пермь, напоминает о давно известном факте, что лояльный клиент для бизнеса выгоднее, чем нелояльный. В то же время, она обращает внимание на ошибку, которую делают предприниматели в погоне за лояльностью.



*Часто лояльным клиентом компания считает того, кто просто зарегистрирован в программе лояльности. Но набирая все большую базу клиентов, компания забывает о простой маркетинговой закономерности: лояльность не возникает без удовлетворенности. С этой точки зрения, фокус на отношения с клиентами и их качество – самый главный аспект управления лояльностью.*



*Три кита экономики лояльности – это:*

- рост покупательной активности клиентов (рост частоты покупок, среднего чека, расширение корзины);*
- рост рекомендательной активности – как по собственной инициативе клиента, так и в рамках реферальных программ;*
- рост прибыльности клиентов за счет более точного прогнозирования будущих действий на основе данных.*

*Все это невозможно, если не заложен фундамент отношений с клиентами: не организованы внутренние процессы и единая информационная среда в компании, не выстроены коммуникационные цепочки вокруг воронки маркетинга и продаж, не сформирован клиентоориентированный образ мышления. Вам обязательно нужно обратить на это внимание, чтобы превратить клиентскую базу в реальный маркетинговый актив, генерирующий прибыль.*

Если вы хотите научиться оценивать прибыльность клиентов, управлять их лояльностью и выстраивать персонализированные коммуникации, рекомендую [бесплатный онлайн-курс](#) «Управление взаимоотношениями с клиентами» Ирины Шафранской. После его прохождения вы самостоятельно сможете рассчитать основные клиентские метрики на тренировочной базе данных, разобраться с сервисами управления рассылками, провести анализ клиентского пути и подобрать стимулы в программе лояльности. А лекционный материал, построенный на теории и практике последних де-

сяти лет, и экспертные интервью тех, кто имеет опыт внедрения CRM-подхода, помогут вам в разработке стратегии построения взаимоотношений с клиентами. Центральная идея курса проста: построение длительных отношений с прибыльными клиентами делает вашу бизнес-модель устойчивой.

## **Мы сами**

Ну и то, с чего все начинается и чем все заканчивается на каждом витке спирали развития, – сам предприниматель. Он тоже участник рынка, центральная фигура своего бизнеса. Тот, кто все планирует. Тот, кто фиксирует прибыль или убытки. Отношения с самим собой очень важны – осознание смысла своей работы, договоренности с собой будущим, отношения с собой прошлым. Для этого нужны системы честного планирования и подведения итогов. Системы генерации идей и фиксации ошибок и достижений. Не забывайте про себя, когда будете создавать систему отношений.



**Выполните первое письменное задание этой книги.**  
Опишите: почему, как и что вы собираетесь сделать с каж-

дой группой участников рынка. Это станет первой главой вашей стратегии цифровой трансформации бизнес-отношений.

# Что мы автоматизируем в бизнесе?

В предыдущем разделе мы обсудили объект отношений – участников рынка. Теперь нужно поговорить о субъекте – вашем бизнесе. В этом нам поможет устоявшаяся маркетинговая формула 4P:

- Product – продукт;
- Price – прайс, цена;
- Point of sale – продажи;
- Promotion – продвижение.

Почему вдруг мы о маркетинге заговорили? В российских реалиях маркетинг считается частью бизнеса: есть бизнес, а внутри бизнеса есть маркетинг. Но если присмотреться к значению слова, то станет очевидно, это производное от слова market – рынок. А -ing, «инговое» окончание, обозначает деятельность.

Маркетинг – это деятельность на рынке, коммерческая деятельность. По смыслу это как раз то, что мы называем бизнесом. И 4P – это не о маркетинге, который почему-то стал в нашем языке синонимом продвижения. 4P – это о бизнесе<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Если говорить про английский первоисточник, то Бизнес (business) – это не рыночная деятельность, а просто «дело, которым ты занимаешься». Но в российской среде под словом «бизнес» подразумевается именно рыночная деятельность. Когда мы говорим «Он занимается бизнесом», то имеем в виду «Он ведет рыночную или коммерческую деятельность».

- Бизнес разрабатывает и производит продукт (Product).
- Бизнес определяет, по какой цене продавать (Price).
- Бизнес придумывает, как привлечь покупателей (Promotion).
- Бизнес решает, как будут организованы продажи (Point of sale).

Главный маркетолог в компании – это его руководитель, его основатель. Именно он определяет основную стратегию на рынке. Именно он отвечает за маркетинг в его исходном понимании.

Но мы не на Западе. В нашем лексиконе закрепились устоявшиеся понятия. Бизнес – это рыночная деятельность. Маркетинг – это привлечение клиентов. Поэтому я вернусь к понятной большинству из нас терминологии.

Что такое бизнес?

Это система взаимовыгодных отношений со всеми участниками рынка. Пока все строили отношения одинаково – по старинке, проблем не было. Но когда появились первые примеры внедрения автоматизированных систем, стало очевидно, что их владельцы получают преимущество. Даже сложные, непонятные, ограниченные системы работали лучше, чем люди. Алгоритмы быстрее справляются с типовыми задачами. На рынке стали появляться компании-разработчики, крупный бизнес писал автоматизированные системы под свой бизнес.

Эти решения еще были слишком дороги для малого и среднего бизнеса, который продолжал учитывать сведения о клиентах на коленке, в блокнотах, в экселе. Но все развивается, и пришло время типовой разработки систем для малого бизнеса. Чего в первую очередь хочет любой руководитель бизнеса? Ответ очевиден – продаж. Чтобы их автоматизировать, нужна IT-разработка. А где ее взять?

До активного развития CRM, на рынке уже существовали IT-разработчики под другие бизнес-задачи, связанные с данными о клиентах.

- Документооборот.
- Телефония.
- Управление проектами и затратами.
- Управление платежами.
- Проведение рассылок.
- Аналитика рекламных кампаний в интернете.

В каждом IT-продукте для решения этих бизнес-задач так или иначе использовалась база данных о клиентах с различной детализацией записи данных. И вот когда термин CRM стал активно использоваться, разработчики продуктов стали называть свои клиентские базы «встроенной CRM». На рынке стали появляться:

- Системы бухучета со встроенной CRM.
- Виртуальные АТС со встроенной CRM.

- Таск-трекеры<sup>3</sup> со встроенной CRM.
- Платежные системы со встроенной CRM.
- Email-сервисы со встроенной CRM.

Наряду с этим на рынок пришли разработчики «Просто CRM», помогающие упорядочить отношения с клиентами. И получилось, что они стали не совсем конкурентоспособными. В решениях их коллег были системы документооборота, телефонии, управления задачами, контроля платежей, цепочками поставок, аналитикой, рассылками и тому подобным. Поэтому решения «Просто CRM» стали быстро обрабатывать перечисленным функционалом. И когда разработчик предлагает сейчас внедрить CRM, то подразумевает гораздо большее, чем просто «внедрить систему управления отношениями с клиентами».

CRM превращается в цифровую платформу управления бизнес-процессами компании в области маркетинга, продаж и развития отношений с клиентами:

- Ведение учета сведений о потенциальных и существующих клиентах, назначение мероприятий по развитию отношений с ними.
- Автоматическая реализация мероприятий в массовых сегментах базы данных: рассылки и автоматические исходящие звонки.

---

<sup>3</sup> Таск-трекер – приложение для постановки задач и отслеживания прогресса их выполнения.

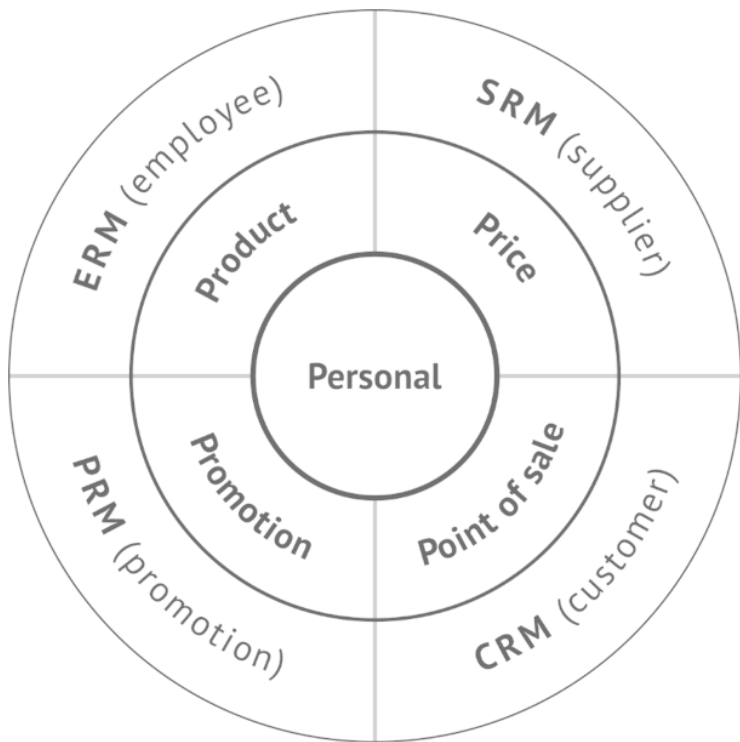
- Контроль действий сотрудников, ответственных за выполнение мероприятий в выборочных сегментах базы данных.
- Управление задачами пользователей платформы, контроль сроков исполнения.
- Ведение документооборота по сделкам и выписка первичной бухгалтерской документации.
- Организация единой среды коммуникации с клиентами, интеграция с телефонией, email, мессенджерами.
- Организация единой среды коммуникаций между пользователями платформы.
- Сквозная аналитика эффективности маркетинговых мероприятий.
- Поддержка сотрудников, работающих с клиентами.

И вот у нас появляются корпоративные порталы с широким функционалом, интегрированным на одной платформе. Но вместе с ними на полках книжных магазинов стали появляться издания с одинаковым вопросом «Почему ваша CRM не работает?».

Действительно, а почему не работает CRM – Customer Relationship Management? Потому Customer, клиенты, продажи – это всего одна четверть бизнеса. А бизнес – это отношения (relations) *со всеми* участниками рынка, не только с покупателями. Давайте еще раз вспомним 4Р маркетинга и сопоставим их с участниками рынка:



- Place of sales (продажи) – нам нужно строить отношения с клиентами, потенциальными и существующими, чтобы увеличивать доходы компании.
- Product (продукт) – нам нужно строить отношения с сотрудниками, чтобы развивать процессы создания продукта.
- Price (прайс) – нам нужно строить отношения с поставщиками и подрядчиками, чтобы мы могли обеспечивать конкурентоспособные цены, обеспечивающие необходимую прибыль.
- Promotion (продвижение) – нам нужно строить отношения с каналами коммуникаций, чтобы о нашем предложении узнали наши будущие покупатели.



*Рисунок 3. 4P бизнеса.*

Персонал, люди – это неотъемлемая составляющая любого из перечисленных направлений. Чтобы создать продукт, нужны люди. Поставщики – люди. За продвижение и продажи тоже отвечают конкретные люди. А между людьми возникает что? Правильно – отношения. Управление отношения-

ми между людьми позволяет развивать все четыре направления бизнеса.

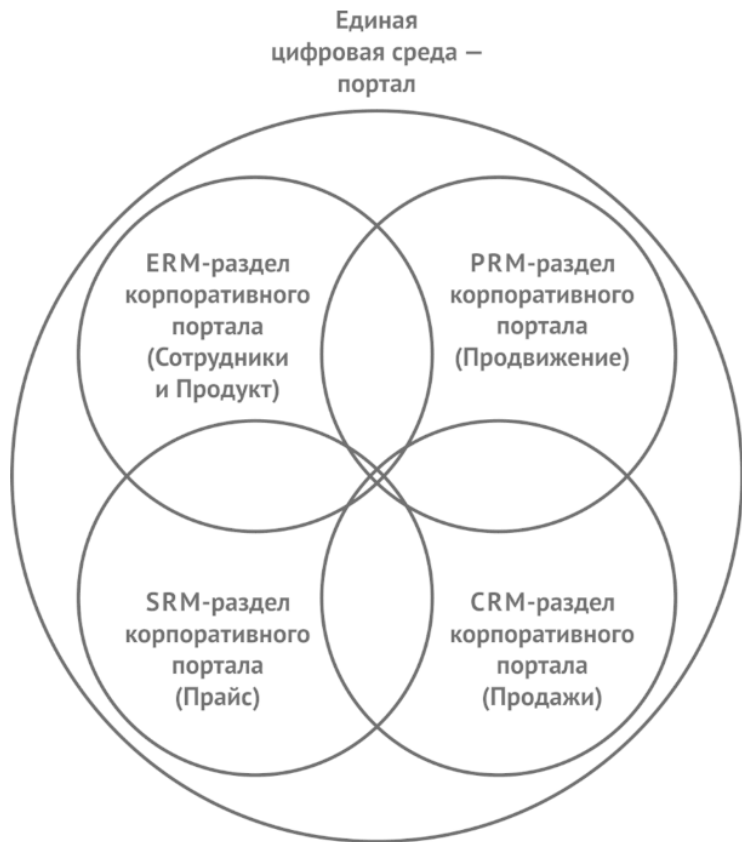
Снова вернемся к аналогии с автомобилем. Только теперь это ваш бизнес. Он едет на четырех колесах: Продукт, Прайс, Продажи, Продвижение. И вот вы берете и модернизируете одно колесо – ставите на него подшипник. Но это странное решение с инженерной точки зрения: поставить подшипник только на одно колесо, ведь очевидно, что оно будет вращаться с той же скоростью, с какой вращаются остальные три колеса.

Важны все участники рынка, поэтому нужно строить отношения со всеми, знать о них как можно больше, чтобы предлагать им необходимое. И если мы начинаем автоматизировать отношения (ставить подшипники на колесо) с одной группой (с покупателями), то нужно планировать автоматизацию со всеми остальными. Нам нужна единая информационная среда компании, платформа, обеспечивающая взаимодействие всех подразделений, работающих на общий результат.

И тогда вы получите полноценную систему, в которой сложатся все четыре четверти управления отношениями:

- CRM – Customer Relationship Management (Клиенты)
- SRM – Supplier Relationship Management (Поставщики)
- ERM – Employee Relationship Management (Сотрудники, создающие продукт)
- PRM – Promotion Relationship Management (Коммуника-

торы)



*Рисунок 4. Элементы корпоративного портала.*



### **Выполните письменное задание.**

Создайте документ с четырьмя разделами по названиям всех 4Р. Опишите текущее состояние в каждом из разделов.

- Кто отвечает за это направление в компании?
- Что сейчас делается для развития этого направления?
- Какие категории внешних участников рынка задействованы?
- Какая информация об этих участниках есть и где она хранится?
- Какую еще информацию можно о них получить?
- Каким образом можно использовать эту информацию?
- Как бы хотелось изменить ситуацию в каждом направлении?

Этот документ станет основой для создания вашей стратегии цифровой трансформации бизнес-отношений.

# Образ мышления

В предыдущем разделе мы начали говорить о субъекте отношений – вашем бизнесе. Но нужно копнуть глубже и разобраться еще с одним субъектом – с инициатором трансформации, с самим собой. Мы хотим выстроить систему отношений в бизнесе, но у нас часто отсутствует личная система. Мы не управляем собой и отношениями с самими собой.

Чтобы трансформировать бизнес-процессы, нужно трансформировать себя.



*Почему мне претит пользоваться CRM? Вот разумом понимаю, что это нужно и полезно, а к сердцу не ложится эта система? Никак не могу себя заставить заполнять карточки, заносить данные, включать-выключать таймеры, отвечать на уведомления по задачам и контролировать сроки. Что со мной не так?*

Знакомое состояние? Если да, то стоит почитать дальше – скорее всего, какие-то из внутренних принципов или уста-

новок противоречат подходам автоматизации. Давайте посмотрим, какой образ мышления должен быть, чтобы связка CRM-SRM-ERM-PRM стала вашим естественным продолжением.

## **Позиция избыточности**

Отношения появляются там, где обе стороны готовы отдавать себя друг другу. Там, где одна сторона только берет, отношений не будет. Когда человек или организация живут в концепции недостаточности, они ищут поддержки и помощи: материальной, эмоциональной, ресурсной или информационной. Но те, у кого это есть, делиться не торопятся: на всех не хватит.

Отношения могут начаться там, где хотя бы одна сторона занимает позицию отдающей по собственному решению, а не вынужденно. Тогда появляется шанс, что другая сторона откликнется и начнет делиться в ответ.

Но чтобы чем-то поделиться, нужно чем-то обладать. Нам кажется, что этого «чего-то» у нас нет, но это не так. В нас есть то, что мы можем отдавать другим, не требуя ничего взамен. Даже когда вы только начали бизнес, вы уже были в состоянии делиться: своим видением, идеями, энергией, жаждой решать вопросы, хорошим настроением и бизнес-оптимизмом. Настойчивость, жизненная сила, упорство – это качества, которых не всегда хватает состоявшимся участникам рынка.

Если мы хотим строить деловые отношения, то нам нужно находить свой бесконечный источник ресурсов. Когда мы развиваемся, добиваемся результатов, накапливаем опыт, в нас открываются все новые и новые источники, которыми мы можем делиться с окружающими. Рекомендую почитать книгу Адама Гранта «Брать или отдавать». В ней он делит людей на отдающих, обменивающих и берущих. В начале книги он делится наблюдением, что отдающие находятся или в самом низу лестницы социального успеха, или на самом верху. А затем разбирает психологические особенности отдающих, которые занимают верхние ступеньки этой лестницы.

Если искать ответ на вопрос «Чем может бизнес поделиться бесплатно со своими покупателями и при этом не разориться?», то посоветую свою книгу «Маркетинг по любви». В ней собрано 70 инструментов доверительного маркетинга. Вы узнаете про бесплатные и условно-бесплатные поводы полезной коммуникации, про побочные продукты деятельности и «производственные отходы» вашей компании, которые ценятся вашими клиентами. В книге к каждому инструменту даны упражнения, которые помогут вам развить чувство избыточности, чтобы вам было легче делиться с окружающими.

## **Системное мышление**

Если в компании царит хаос, то после внедрения CRM вы не исправите положение. Все, что вы получите, это автоматизи-



зированный хаос. Поэтому сначала нужно навести порядок: опишите, как сейчас обстоят дела, отразите в схеме или документе, что происходит в бизнесе, какие процессы исполняются. Только затем опишите видение идеальной системы и представьте, что она внедрена, разыграйте реальный процесс, в котором все идет по написанному. Попросите окружающих сломать процесс. Как отреагирует ваша система? Заблокируется или продолжит работу?

Легкий совет, но трудное исполнение. В чем проблема?

Чтобы наводить порядок в работе, нужно научиться этому в своей повседневной деятельности. Это ваша культура отношения к окружающему пространству. Это понимание того, что упорядоченное расположение отдельных частей позволяет проще ориентироваться среди них и быстрее получать необходимый результат. Ведь автоматизация – это что? Это исполнение четких алгоритмов, ориентирование в системе, точное понимание причинно-следственных связей «если – то». Если вы не наводите порядок в повседневности, то вам будет сложно сделать это в рабочих процессах. Поэтому сделайте первый шаг – начните с себя.

Например, владелец компании «Идеальные цифровые процессы» [Сергей Трушкин](#) знает, что такое порядок: он учитывает каждую минуту своего времени. Примерно 60 % записей – автоматические. Это дает полную статистику расхода своего внимания, так же как экономистам – статистику доходов и расходов. В день в его таблице примерно 20 за-

писей, каждая из них промаркирована примерно 7 тегами. В мае 2020 года в его системе было учтено миллион минут, использовано более 40 000 уникальных тегов, из них только 600 высокочастотных. Это не требует сверхусилий: аналитика всех данных и принятие решений занимает примерно 20 минут каждую неделю и несколько часов каждый год. Взамен точно известно, с каким качеством работало внимание и какой результат получен.



Сергей уверен, что со своим вниманием нужно работать так же, как компании работают со своими денежными средствами, доходами и расходами. Обратите внимание: если в вашей компании 500 человек, то это 4000 часов – два года вашей жизни проходят за один день. Поэтому он призывает руководителей компании учитывать время так же точно, как и деньги, чтобы постоянно повышать эффективность каждой затраченной минуты.

*Учитесь управлять личными данными. Данные – это записанная информация. Вам нужна информация для прогнозирования, планирования и принятия оперативных решений*

о том, куда направлять ресурсы, чтобы жить дольше, лучше, интереснее, получать большую отдачу. Если вы точно знаете, куда направлено ваше внимание, то вы можете прогнозировать, какая реальность будет создана. Все у вас есть – это производная того, о чем вы думаете и чем вы занимаетесь. Наш мозг обладает удивительной способностью моделировать окружающую действительность в информационных моделях и делать прогнозы развития ситуации, используя модель и сигналы о состоянии среды. Умение работать с информацией – причина нашего эффективного выживания и захвата планеты.

Но есть и обратная сторона медали. Сейчас информации слишком много, она быстро «портится» – становится недостоверной и неактуальной. Герберт Саймон как-то заметил: «Что делает информация? Она поглощает внимание! Обилие информации порождает нищету внимания. Поэтому на первый план выходит задача управления этим ценным ресурсом». Внимание неограничено и от него зависит все, что у нас есть. Поэтому категорически важна информация об информации, которая попадает в поле моего зрения. Она должна быть сопоставлена цели и приводить к результатам. Иначе она не нужна. Весь информационный поток должен жестко фильтроваться: из него нужно удалять все, что не ведет к цели. На основании такого анализа можно эффективно развивать свои продукты, услуги и собственную жизнь.

Чтобы лучше разобраться в вопросе, рекомендую прочитать книги Джозефа О'Коннора «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем» и Медоуз Донеллы «Азбука системного мышления».

Для чтения книг потребуется время. А что мы можем сделать для себя прямо сегодня, чтобы начать формировать у себя системное мышление? Делюсь своими упражнениями-практиками.

- Исправь это (одно улучшение в день).

В поле нашего зрения часто попадают самые разные несовершенства. Наше внимание ведет себя избирательно и, при этом, парадоксально. Мы фокусируемся на том, что не можем исправить: на погоде, политике, игре футбольной сборной, поведении начальника, сюжете сериала, лае чужой собаки и т. п.

Но когда в поле зрения попадают несовершенства, на которые мы можем реально повлиять прямо сейчас, то внимание скользит мимо них. Носки на полу, незаправленная постель, немытая посуда, бардак на рабочем столе, новогодняя елка в марте, сломанный выключатель или перегоревшая лампочка... Такие несовершенства требуют от нас принятия решения и конкретного действия, поэтому внимание убегает от них.

Вам необходима способность улучшать окружающее пространство и процессы.

Такой подход нужен будет при автоматизации бизнес-процессов. Вам необходимо обращать внимание на все мелкие несовершенства в бизнес-процессах. Дело в том, что в первую очередь вы захотите автоматизировать все важное и сложное. Это правильно, но неправильно. Когда вы намучаетесь с масштабным процессом, первые результаты будут облегчением. Вам захочется побыстрее отойти в сторону и сказать себе «пусть работает так». Вы будете видеть кучу недостатков. Но без тренировки ваше сознание будет скользить поверх них и не захочет принимать решение действовать. А действовать нужно, поэтому тренируйтесь заранее.

- Где у этого место (дома, в офисе, в сумке, в компьютере)?

Мои родители говорили мне про игрушки: «Если у игрушки нет своего дома в комнате, то ее место на свалке». Может быть, поэтому я стараюсь все систематизировать. Хотя, я слышал истории людей, которые могли найти в любом хаосе нужную вещь за пару секунд. Это удобный навык, но его недостаток в индивидуальности: другой человек в твоём хаосе никогда не разберется. Бизнес – это групповая деятельность, поэтому система и порядок производительнее, чем творческий беспорядок.

Где свое место у каждой безделушки на вашем рабочем столе, в вашей комнате, на вашей кухне, в сумке или в рюкзаке? Если у нескольких вещей назначено одно и то же место, например в сумке, тогда нужно уточнять: в каком кармане.

Если несколько вещей в одном кармане, то уточните, в какой его части. Несколько вещей в одной тумбочке? Разберитесь, какой ящик за каждой закреплён. Несколько вещей в одном ящике? Дайте им отделения или емкости.

Идеальное размещение по местам проверяется просто. Можете ли вы найти эту вещь в полной темноте с одного подхода? Можете ли вы вслепую сунуть руку в сумку и достать нужную вещь, не подглядывая?

Зачем все это нужно при автоматизации? У вас будет множество сущностей, списков, документов, процессов. И у каждого из них должно быть свое место. Это и есть система распределения. По каким принципам вы будете группировать отдельные элементы? Что будет общим, а что частным? Что родительским, а что дочерним? Это важные вопросы. Чтобы быстро находить на них ответы, нужно тренировать соответствующее отношение в повседневной жизни.

- Система хранения файлов, фотографий, видеозаписей, в том числе и личных.

Этот подход – продолжение предыдущего навыка. Попробуйте себе регулярно задавать вопрос «Где место у этого файла?». Или можно перенести себя в будущее и спросить: «Когда мне понадобится этот файл, где я буду его искать?».

Попробуйте для себя определить, какие единые принципы для хранения информации вы можете использовать. В Task & Solution Marketing мы определили такую систему хранения файлов проектов:

– Первый уровень. Папки с названиями клиентов (сортировка по алфавиту).

– Второй уровень. Папки с номерами и названиями проектов (сортировка по возрастанию номеров).

– Третий уровень. Папки с назначением файлов:

- 1\_Материалы (здесь все, что пришло от клиента).
- 2\_Разработка (здесь все, что сделала проектная команда).

- 3\_Исполнителю (здесь все, что отправляется внешним подрядчикам).

- 4\_Клиенту (здесь все, что отправляется заказчику).

Это единый принцип для любой папки проекта, поэтому каждый участник проектной команды знал, куда что положить и где что взять в любом каталоге.



*Если вы напишете мне письмо [andrey@pometun.ru](mailto:andrey@pometun.ru) с темой «Структура диска», то я отправлю вам структуру всех остальных файлов компании TSM.*

- Чистый рабочий стол (обычный и компьютерный).

Это продолжение грамотной работы с файлами. Что чаще всего на него попадает? Информация, у которой нет места в хранилище. Мы не знаем, куда ее определить и кидаем на стол: пусть тут полежит, потом разберемся. Но «потом» не

случается, и стол захламляется. Если на вашем рабочем столе скапливается больше десяти отдельных файлов и папок, то пора учиться регулярной очистке. Иначе вы быстро запутаетесь в файлах корпоративного портала и запутаете всех остальных сотрудников.

- Регулярная очистка диска.

Еще один навык в борьбе с захламливанием – регулярная очистка папок хранения оперативной информации, например, папки «Загрузки». Назначьте себе день для наведения порядка на нем. Что-то из забытого перенесите в целевые каталоги, что-то ненужное удалите. Этот навык нужен не для того, чтобы на вашем диске стало свободнее, а для того, чтобы у вас появился навык разбора данных. Пригодится, когда вы будете разбирать данные в CRM.

Можете попробовать еще одно полезное упражнение для развития этого навыка. Попробуйте раз в месяц или чаще заглядывать в фотогалерею на телефоне. Удаляйте дубликаты, неудачные снимки. Задайте себе вопрос: если бы мне нужно было заплатить деньги за печать этой фотографии, я бы это сделал? Если нет – смело удаляйте. Так вы причешете свою фотогалерею и, заодно, научитесь регулярному прореживанию хранилищ от устаревшей или бесполезной информации.

В современных CRM информация прибывает очень быстро: документация, образовательные материалы, инструкции и регламенты. Именно они и нуждаются в регулярной прополке.



## **Алгоритмичное мышление**

Портал – это набор алгоритмов. Поэтому вам нужно алгоритмичное мышление. Понимать, как идет процесс шаг за шагом. Не догадываться, а точно знать. Вам нужно будет описывать технические задания разработчикам, которые не представляют, как устроен ваш бизнес.

К сожалению, большинство окружающих часто посмеивается над людьми с таким мышлением, называя их роботами или занудами. Но при автоматизации процессов это необходимый навык, потому что машина не умеет догадываться или предлагать свои решения, когда что-то пошло не так. Если алгоритм зайдет в тупик или не будет знать ответа на свой вопрос, то он просто остановится, и вы не получите результата. Или будете думать, что все работает, все в порядке, просто ничего не происходит.

В цифровой трансформации изменения происходят, когда часть работы человека поручается машине, когда одинаковые части процессов разных людей объединяются, когда высвободившиеся человеческие ресурсы могут направляться на новые действия более высокого уровня сложности. Но для этого нужно раздробить процесс на составляющие, чтобы понять, какие именно части мы автоматизируем-трансформируем.

Большое заблуждение – надеяться, что менеджер интегратора, человек с алгоритмичным мышлением глубоко погру-

зится в ваши бизнес-процессы и опишет их. Еще менее вероятно, что он предложит варианты модернизации этих процессов. Такие люди существуют, но они большая редкость и дорогое удовольствие. В главе «Взаимодействие с исполнителями» мы обсудим, как их находить и как проверять. Но в большинстве случаев вам будет не на кого надеяться, кроме себя. Чужие люди не захотят глубоко разбираться в вашем бизнесе, поэтому вы должны научиться делать это сами. Что нужно делать, чтобы развивать в себе такое мышление?

- Визуализация концепций и решений.

Когда вы совещаетесь, не просто конспектируйте слова своего собеседника, а старайтесь составить схему его рассуждений. Что причина, а что следствие. Что общее, а что частное. Выделяйте блоками отдельные сущности, проводите между ними взаимосвязи. Выстраивайте последовательности, нумеруйте отдельные шаги и этапы. Визуальное мышление – не дар, а способность. Чтобы развить его, рекомендую прочитать книгу Дэна Роэма «Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов».

- Визуализация бизнес-процессов.

То же самое вы можете делать со своими идеями или нововведениями. Составьте схему бизнес-процесса «как есть» и «как хочется». Обозначьте отдельные участки и участников. Пропишите ресурсы, которые нужны участку, действия, которые совершаются с ресурсами, и продукт, который из

них получается. Продукт каждого участка становится сырьем для следующего этапа. Рекомендую прочитать книгу Майка Ротера и Джона Шука «Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности».

- Составление письменных инструкций.

Каждый раз, когда к вам подходит подчиненный, или новичок с вопросом «Как это делается в вашей компании?», ответьте на вопрос устно, а потом зафиксируйте ответ в письменном виде. Представьте, что ваш сотрудник – инопланетянин, которому нужно написать программу в виде «Делай раз – делай два...». Опишите последовательность элементарных действий. Представляйте, как эти указания будет исполнять бездушная машина. Для нее нет очевидных «само собой разумеющихся» понятий. Если вы не опишете какой-то шаг, потому что «ну об этом и так все знают», то машина его пропустит, потому что она об этом не догадывается.

Составляйте письменные правила, принятые в вашей компании или в вашей команде. Попробуйте составить серию документов «Как мы это делаем». Как принимаем сотрудника на работу, как проводим оперативки или совещания, как уходим на больничный, как готовимся к выставкам, как проводим обучение.

# 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.