

Я переродился директором умирающего интернет-магазина



Александр Гельман

**Я переродился директором
умирающего интернет-магазина**

«Автор»

2026

Гельман А. А.

Я переродился директором умирающего интернет-магазина /
А. А. Гельман — «Автор», 2026

Опытный e-commerce-директор умер в пятницу вечером. Не под колёсами грузовика, не спасая мир и не произнося красивую последнюю фразу. Он просто открыл отчёт по рекламным расходам, увидел стоимость заказа и понял: дальше только реинкарнация. Очнулся он уже в другом теле, в чужом кабинете и на первой планёрке умирающего интернет-магазина. На экране горела презентация: План роста e-commerce на 300%. Ниже мелким шрифтом: Без увеличения бюджета. Так началась его новая жизнь. В этом мире вместо драконов - разорванные бизнес-процессы. Вместо магии - аналитика, здравый смысл и способность задавать вопросы, от которых в переговорке становится тихо. Вместо подземелий - карточки товаров, корзина, склады, CRM, рекламные кабинеты и отчёты, где причины потерь аккуратно похоронены под словом Прочее. Герою предстоит спасти интернет-магазин, который не понимает, где теряет клиентов, деньги и остатки управляемости.

© Гельман А. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1 Я умер в пятницу вечером.	5
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Я переродился директором умирающего интернет-магазина

Глава 1 Я умер в пятницу вечером.

Я умер в пятницу вечером.

Не героически. Не под колёсами грузовика, как положено нормальному человеку, которого собираются отправить в другой мир с интерфейсом, статусами и сомнительными богинями. Не спасая ребёнка, не закрывая собой коллегу от падающего сервера и даже не произнося перед смертью фразу, которую потом можно поставить на обложку.

Я просто открыл отчёт по рекламным расходам.

В этом, если подумать, тоже был свой грузовик. Только табличный.

Он ехал на меня медленно, в Excel, с включёнными фарами условного форматирования. В первой колонке была дата. Во второй - канал. В третьей - расходы. В четвёртой - созданные заказы. В пятой - стоимость заказа. В шестой, как всегда, не было маржи, потому что маржа в таких отчётах появляется примерно как совесть в отчётах о корпоративной культуре: все согласны, что нужна, но почему-то не сегодня.

Я сидел дома на кухне, в старой футболке с логотипом конференции, которую уже три раза переименовали, пил холодный чай и смотрел, как рекламный бюджет превращается во что-то похожее на благотворительность в пользу неопределённости.

На экране был график.

Он шёл вниз с таким достоинством, будто не падал, а исполнял последнюю волю бизнеса.

Я открыл вкладку с детализацией.

Стоимость привлечения заказа выросла. Конверсия упала. Выкуп был вынесен в отдельный отчёт, потому что, видимо, если спрятать плохую новость в другой файл, она становится менее плохой. Комментарий менеджера к просадке был короткий и прекрасный:

«Сезонность».

Я посмотрел в окно. За окном была обычная пятница. Никакой сезонности видно не было. Сезонность, как обычно, действовала скрытно, через рекламный кабинет, карточку товара, корзину, доставку и чью-то нежелание признать, что клиент не обязан проходить корпоративный квест, чтобы отдать нам деньги.

Я успел подумать:

«Ну всё. Дальше только реинкарнация».

И умер.

Смерть оказалась не чёрной, не белой и даже не торжественной.

Сначала стало пусто.

Потом серо.

Потом очень корпоративно.

Я услышал звук кондиционера.

Это был плохой знак. Если после смерти вы слышите ангельское пение, ещё можно надеяться. Если вы слышите кондиционер в переговорной, значит, высшие силы решили не тратить на вас декорации.

Я открыл глаза.

Передо мной стояла чашка холодного кофе, ноутбук с треснувшим углом и восемь человек в переговорке.

Все смотрели на меня.

Не так, как смотрят на воскресшего.

Так, как смотрят на нового директора, который сейчас должен сказать что-нибудь бодрое, уверенное и достаточно туманное, чтобы никто не понял, кто будет это делать.

На экране висела презентация.

Большими буквами на первом слайде было написано:

ПЛАН РОСТА E-COMMERCE НА 300%

Ниже мелким шрифтом:

Без увеличения бюджета

Я понял, что попал в ад.

Не в метафорический. В обычный управленческий. Самый распространённый.

Тот, где у всех есть должности, презентации, KPI, чаты, дорожные карты, но никто не может ответить на простой вопрос: почему клиент, который уже пришёл с деньгами, ушёл без покупки.

Я медленно вдохнул.

Тело было не совсем моё.

Рука лежала на столе. Часы другие. Рубашка новая, слишком приличная для человека, который умер дома над отчётом. На безымянном пальце был светлый след от кольца, которого я не помнил. В блокноте передо мной аккуратным почерком было написано:

Александр Александрович. Директор e-commerce. Первый день.

Ниже кто-то поставил три восклицательных знака.

Либо меня ждали.

Либо предыдущий владелец тела был человеком, который мотивировал себя канцелярскими боевыми кличами.

На второй странице блокнота была повестка.

09:30-09:40. Приветствие нового директора.

09:40-10:10. Текущие показатели.

10:10-10:40. План роста.

10:40-10:55. Обсуждение инициатив.

10:55-11:00. Решения и следующие шаги.

Я посмотрел на последнюю строку и испытал почти нежность.

Пять минут на решения и следующие шаги.

Вот почему цивилизация проигрывала хаосу. Хаосу обычно давали весь квартал, а решениям - пять минут перед следующей встречей.

В кармане завибрировал телефон.

Я достал его осторожно, как улику. На экране было несколько уведомлений.

Лера Маркетинг: Александр Александрович, презентация открыта на слайде 1, если что.

Глеб ИТ: Доступы к админке пока временные, права ограничены.

Семён Операции: По складам лучше отдельно, там много нюансов.

Ирина Сервис: Если будут спрашивать про отмены, лучше без фамилий менеджеров.

Виктор Сергеевич: Жду конкретный план. Нам нужен рост.

Сообщения пришли до моего пробуждения.

То есть настоящий Александр Александрович, владелец этого тела, уже успел войти в систему, получить доступы, собрать ожидания, а потом исчезнуть куда-то, уступив место мне.

Или это был я.

Или теперь это был я.

Вопрос идентичности в бизнес-исекае, как выяснилось, решается просто: если в календаре стоит встреча, ты идёшь на встречу.

Я быстро пролистал последние заметки в телефоне.

Там было несколько коротких записей:

"Виктор С. хочет быстрый рост. Осторожно: не покупает абстракции."

"Лера сильная, но в обороне. Не давить сразу."

"Глеб знает, где трупы. Спросить про корзину."

"Семён живёт руками. Вытащить из головы в процесс."

"Ирина - ключ к реальным причинам отказов."

"Павел считает после всех. Надо подключать раньше."

"Алина молчит. Возможно, знает про карточки больше всех."

"Максим: дашборды красивые, решений нет."

Я застыл.

Это были мои мысли.

Не дословно. Но мои.

Значит, этот новый Александр Александрович был не пустым телом. Он уже начал аудит, уже увидел первые контуры проблемы, уже собирался на планёрку.

А потом умер я.

И проснулся в нём.

И теперь у нас двоих, похоже, была одна профессия, одна болезнь и один и тот же вкус к неудобным вопросам.

Внутри стало холодно.

Не от мистики.

От ответственности.

Потому что одно дело умереть от отчёта и проснуться в чужом бизнесе. Другое - понять, что тебя сюда, возможно, не случайно занесло. Здесь уже был человек, который начал видеть разрывы. Просто не успел или не смог.

А теперь все смотрели на меня.

И ждали, что я начну говорить.

- Александр Александрович? - осторожно сказала девушка слева. - Вы как?

На бейдже у неё было написано: Лера. Маркетинг.

Она была собранная, быстрая, с ноутбуком, открытым на двадцать вкладок. Волосы убраны так, будто она собралась не на планёрку, а на защиту рекламного бюджета в суде. Перед ней стоял стаканчик кофе, к которому она не притронулась. Такие люди покупают кофе не пить, а обозначить, что день уже начался и теперь никто не имеет права быть медленным.

- Физически да, - сказал я. - Управленчески уточняю.

Лера моргнула.

Она коротко улыбнулась, но сразу спрятала улыбку в презентацию.

У неё была улыбка человека, который умеет оценить хорошую формулировку, но не может позволить себе расслабиться. Маркетинг в таких компаниях часто живёт как пограничная служба: сверху собственник требует рост, снизу воронка протекает, сбоку ИТ говорит "не влезет", операционка говорит "не довезём", а финансы спрашивают "где маржа". В результате маркетинг начинает защищаться ещё до атаки.

Я уже видел таких Лер.

Они приходят в компанию с желанием строить бренд, тестировать гипотезы и понимать клиента, а через два года разговаривают фразами "нам не хватает бюджета" и "рынок просел", потому что это единственные фразы, которые хоть как-то держат оборону.

Лера была не врагом.

Она была симптомом.

И, возможно, будущим союзником, если не сломать её в первой сцене.

Справа от меня парень в худи едва заметно усмехнулся. На его бейдже было: Глеб. ИТ / продукт.

Он сидел с видом человека, который три года просит нормальное техническое задание и теперь не верит ни во что, кроме логов. Ноутбук перед ним был открыт ровно под таким углом, чтобы в любой момент можно было спрятаться за экраном от бизнес-идей.

На другом конце стола сидел мужчина без бейджа.

Бейджи носят сотрудники. Собственники, как правило, считают, что помещение должно узнавать их само.

Он был в дорогом пиджаке, с усталыми глазами и пальцами, которые медленно барабанили по столу. Не нервно. Счётно. Так барабанили люди, которые внутри уже умножают ваши слова на бюджет.

- Виктор Сергеевич, - сказал он. - Собственник.

Я кивнул.

- Рад знакомству. Что у нас умирает?

В комнате стало тише.

Не совсем тишина. Скорее тот особый офисный вакуум, который появляется после вопроса, на который все знают ответ, но никто не знает, можно ли произносить его при собственнике.

Лера первой вернулась в рабочий режим.

- Мы бы не формулировали так. У нас сложный период.

- Хорошо. Что у нас сложно периодит?

Глеб опустил глаза в ноутбук, но улыбку не спрятал.

Виктор Сергеевич перестал барабанивать пальцами на две секунды.

- Компания «Астра», - сказал он. - Мультикатегорийный интернет-магазин. Ассортимент большой, бренд узнаваемый в своей нише, база клиентов есть. Трафик есть. Команда есть. Но последние месяцы показатели... мягко говоря, не соответствуют потенциалу.

Слово «потенциал» в бизнесе часто означает: «денег нет, но надежда ещё не списана».

- Какие показатели? - спросил я.

Лера щёлкнула клавишей.

Слайд сменился.

Ключевые метрики

Трафик: +18%

Конверсия: -22%

Средний чек: -7%

Выкуп: -14%

Рекламные расходы: +31%

Прибыль: данные уточняются

Я посмотрел на последнюю строку.

«Прибыль: данные уточняются» - это не строка. Это молитва.

- Прибыль уточняется, - сказал я.

Лера посмотрела на мужчину у стены. Тот сидел с папкой, в которой, кажется, было больше правды, чем во всей презентации.

На бейдже: Павел. Финансы.

Павел был аккуратный, спокойный, с выражением лица «я предупреждал, но меня позвали только сейчас». Такие люди умеют портить праздник не потому, что злые, а потому что считают доставку, скидки, возвраты и закупочную цену.

- Финансы сводят, - сказал он.

- Сводят что с чем?

- Управленческую отчётность с заказами, доставкой, рекламными расходами и возвратами.

- И не сводится?

Павел чуть улыбнулся.

- Сводится. Просто после сведения становится менее приятно.

Мне он сразу понравился.

Павел был из тех людей, которые приносят на корпоратив калькулятор. Непопулярный тип. Полезный.

- А сейчас мы смотрим на что? - спросил я.

Лера ответила быстро:

- На операционные показатели e-commerce. Трафик, конверсия, средний чек, выкуп, расходы. Мы подготовили гипотезы роста.

- На 300%.

- Это целевой ориентир.

- Без увеличения бюджета.

Лера на долю секунды посмотрела на Виктора Сергеевича.

- Это вводное ограничение.

Виктор Сергеевич спокойно выдержал паузу.

- Я считаю, что сначала надо выжать потенциал из того, что уже есть. Бюджет можно обсуждать, когда будет понятно, что текущий используется эффективно.

Сказано было разумно.

И опасно.

Потому что в такой фразе обычно живёт демон «Рост без бюджета». Он выглядит прилично, говорит голосом собственника и требует невозможного так, будто это просто дисциплина.

Я посмотрел на остальных.

Кроме Леры, Глеба и Павла, за столом сидели ещё четверо.

Мужчина с рукавами рубашки, закатанными так, будто он только что разгружал фуру или спорил с ней. Бейдж: Семён. Операции. Перед ним лежал телефон экраном вверх. Телефон периодически вспыхивал, и Семён каждый раз смотрел на него с выражением человека, у которого склад звонит чаще, чем родственники.

Рядом с ним - женщина с гарнитурой на шее. Ирина. Клиентский сервис. Не «поддержка», не «контакт-центр», а именно человек, который, судя по взгляду, уже слышал все версии фразы «я больше никогда у вас ничего не куплю» и мог отличить настоящую злость от усталости.

Чуть дальше сидела девушка с аккуратной таблицей и цветными пометками. Алина. Контент. Она молчала так, как молчат люди, чья работа видна только когда всё плохо. Перед ней лежал распечатанный пример карточки товара, испещрённый пометками.

Последним был мужчина с ноутбуком, где уже был открыт дашборд. Максим. Аналитика. Очки, аккуратные вкладки, тревожный взгляд человека, который знает: данные расходятся, но ещё надеется, что сегодня его не попросят объяснить почему.

Команда была не глупая.

Это стало понятно сразу.

Глупые команды звучат иначе. Они легко соглашаются с очевидной ерундой и бодро повторяют лозунги. Здесь же люди были усталые, защищающиеся, но живые. Каждый держал свой кусок системы, как щит.

Маркетинг держал трафик.

ИТ держало бэклог.

Операционка держала склад.

Сервис держал клиентов.

Контент держал карточки.

Аналитика держала дашборд.

Финансы держали неприятную реальность.

Собственник держал мечту о росте, которая уже начинала пахнуть кредитом.

- Давайте с видения, - сказала Лера, видимо решив вернуть встречу в безопасное русло. -

Мы подготовили несколько направлений: усиление performance, оптимизация карточек, работа с CRM, повышение конверсии корзины, развитие новых каналов...

Я поднял руку.

- Простите. До видения один вопрос.

Лера остановилась.

- Да?

- Покажите один реальный заказ.

В комнате стало так тихо, что кондиционер получил право голоса.

Глеб поднял глаза.

- Один заказ?

- Да.

- У нас встреча по стратегии, - осторожно сказала Лера.

- Именно поэтому. Стратегии, которые боятся одного заказа, обычно плохо переносят реальность.

Виктор Сергеевич чуть подался вперёд.

- Александр Александрович, мне нужен план роста.

- Сейчас начнём с самого короткого плана: понять, где у нас деньги превращаются в воздух. Для этого нужен один заказ.

Семён впервые оживился.

- Какой именно?

- Любой вчерашний отменённый.

Ирина тихо усмехнулась.

- Любой - опасное слово.

- Тем лучше.

Глеб подключил админку к экрану. Интерфейс был серый, с мелкими шрифтами и той особой усталостью, которая появляется у систем после трёх поколений разработчиков и нуля владельцев продукта.

Он быстро нашёл вчерашние отмены.

Список был длинный.

Слишком длинный для компании, которая хотела расти на 300%.

- Вот, - сказал Глеб. - Последний отменённый.

На экране появился заказ.

Заказ № 847392

Клиент: Марина К.

Товар: Настольная лампа Luna-7, белая

Сумма: 4 990 руб.

Источник: paid search

Статус: отменён

Причина отмены: Прочее

Я почувствовал знакомое покалывание в затылке.

Не мистическое.

Профессиональное.

Так организм e-commerce-директора реагирует на слово «Прочее», если рядом лежит рекламный бюджет.

- Вот он, - сказал я.

- Кто? - спросила Лера.

- Первый местный житель.

Глеб увеличил экран.

Слово «Прочее» стояло в строке причины отмены спокойно, уверенно и нагло. Оно выглядело как маленькая дверца, за которой можно спрятать всё: плохой срок доставки, отсутствие товара, кривую карточку, дорогую доставку, звонок не вовремя, ошибку оплаты, раздражённого клиента, усталого менеджера и пару миллионов потерянной маржи.

Я смотрел на него, и мне показалось, что буквы шевельнулись.

Понимаю, звучит странно.

Но я только что умер, проснулся директором интернет-магазина и увидел план роста на 300% без бюджета. После такого движущиеся буквы - почти реализм.

В ячейке отчёта что-то свернулось маленькой тенью.

Не огромный монстр. Не рогатая тварь с огнём.

Скорее аккуратный офисный демон с папкой, печатью и лицом человека, который всегда выбирает пункт «другое», потому что так быстрее.

Он посмотрел на меня из таблицы и беззвучно произнёс:

«Неважно, почему клиент ушёл. Главное, что он ушёл красиво».

Я медленно выдохнул.

- Причина отмены «Прочее». Что это значит?

Лера ответила первой:

- Это значит, что причина не попала в основные категории.

- Какие основные?

Глеб открыл справочник.

На экране появилась классификация причин:

- Не дозвонились

- Передумал

- Дорого

- Долго

- Нет в наличии

- Дубль

- Прочее

- Великолепно, - сказал я. - Семь нот управленческой беспомощности.

Ирина усмехнулась уже открыто.

Глеб, наоборот, защищался:

- Справочник старый. Его делали, чтобы менеджерам было быстрее закрывать отмены.

- Кто делал?

- Мы с сервисом. Тогда было много ручной обработки.

Ирина подняла руку.

- Не совсем мы. Нам дали список, мы сказали, что причин больше. Нам ответили, что если причин будет больше, менеджеры будут дольше выбирать.

- И что вы сделали?

- Стали выбирать «Прочее». Быстро.

Она сказала это без гордости. Даже с усталостью. Как человек, который слишком долго знает плохой ответ.

- Сколько у нас «Прочего»? - спросил я.

Максим быстро открыл дашборд, потом другой, потом третий. У него были движения человека, который пытается найти не только цифру, но и надежду.

- За вчера... восемьдесят семь процентов отмен.

Лера повернулась к нему.

- Восемьдесят семь?

- По этой выгрузке.

- А за месяц?

Максим побледнел чуть сильнее.

- Надо уточнить методологию.

- Перевожу, - сказал Павел. - Много.

Виктор Сергеевич посмотрел на экран.

- То есть мы не знаем, почему отменяются заказы?

Ирина ответила:

- Мы знаем. Просто система не знает.

Вот с этой фразы она стала для меня человеком, а не ролью.

У каждого в комнате была защита.

Лера защищала трафик.

Глеб - систему.

Семён - операционный хаос.

Максим - методологию.

Павел - цифры.

Ирина - живую правду, которую никто не записывал.

Алина - карточки, о которых пока никто не спросил.

Виктор Сергеевич - невозможную цель, потому что за ней прятался страх.

Я понял, что если сейчас начать рубить с плеча, они закроются. Система умела защищаться людьми.

Нужно было не победить их.

Нужно было заставить их увидеть один и тот же заказ.

- Откройте историю заказа, - сказал я.

Глеб кликнул.

В заказе было больше жизни, чем в презентации.

Марина К. пришла из платного поиска по запросу «белая настольная лампа для спальни».

Открыла карточку Luna-7. Провела на ней две минуты сорок секунд. Добавила товар в корзину.

Ввела город. Дошла до доставки. Оформила заказ с оплатой при получении.

Оператор позвонил через два часа двадцать четыре минуты.

Комментарий оператора:

«Клиент уточнял срок доставки. Склад ответит позже».

Через три часа заказ отменён.

Причина: «Прочее».

- Где запись звонка? - спросил я.

Ирина уже открывала свою систему.

- Сейчас.

Глеб тихо сказал:

- У нас звонки не всегда подтягиваются в карточку заказа.

- Почему?

- Интеграция старая.

- В следующий релиз? - спросил я.

Глеб посмотрел на меня подозрительно.

- Вы уже выучили язык.

Ирина включила запись.

Голос оператора был усталый, но вежливый.

- Марина, добрый день, интернет-магазин «Астра», вы оставили заказ на лампу Luna-7...

Марина говорила спокойно. Даже слишком спокойно.

- Я хотела уточнить, когда привезут. На сайте написано «от одного дня», но в корзине было «уточнит оператор».

Оператор:

- Да, по вашему адресу нужно уточнить склад. Я передам запрос, и мы вам перезвоним.

- А сегодня скажете?

- Постараемся.

- Просто мне нужно понять. Если на этой неделе не привезёте, я закажу в другом месте.

- Понимаю. Ожидайте, пожалуйста.

Запись закончилась.

В комнате никто не говорил.

Ирина сняла гарнитуру с шеи и положила на стол.

- Ей никто не перезвонил, - сказала она. - Я уже вижу.

Семён открыл свой телефон.

- Склад ответил в конце дня. Товар был не на центральном, а у поставщика. Срок три-пять дней.

- Почему оператор не знал сразу?

Семён пожал плечами.

- Так устроены остатки.

- Остатки не устроены. Остатки разорвали обещание клиенту.

Он поднял глаза.

В них не было глупости. Была усталость человека, который слышал это не первый раз и всё равно каждое утро заходил в систему, где товар мог быть одновременно «в наличии» и «уточняется».

- Если показывать все ограничения сразу, - сказал Семён, - половина заказов не оформится.

- А если не показывать?

- Часть отменится после звонка.

- То есть мы выбираем, где клиент разочаруется: до заказа или после?

Семён молчал.

- После выглядит лучше в отчёте, - тихо сказал Павел.

Все посмотрели на него.

Он не наслаждался моментом. Просто сказал правду.

- Созданный заказ попадает в маркетинговый отчёт как успех. Потом отмена уходит в сервис, доставка, склад, «Прочее». Канал выглядит лучше, чем экономика.

Лера резко выпрямилась.

- Маркетинг не виноват, что склад не может дать срок.

- Я не сказал, что виноват маркетинг, - ответил Павел.

- Но звучит именно так.

- Потому что отчёт по каналам заканчивается раньше, чем деньги.

Лера открыла рот, закрыла, потом сказала уже тише:

- У нас нет нормальной связки до выкупа по каналам.

Максим поднял руку.

- Технически частично есть.

Глеб усмехнулся:

- Если фаза Луны совпала с UTM.

Максим обиделся, но не сильно. Видимо, потому что это была правда.

Виктор Сергеевич смотрел на них всех, и по его лицу было видно: он не любит, когда рост на 300% превращается в обсуждение одной лампы за 4 990 рублей.

- Коллеги, - сказал он, - я понимаю, что есть частные проблемы. Но нам нужен план. Мы не можем утонуть в каждом заказе.

Демон «Рост без бюджета» тихо сел ему на плечо и погладил презентацию.

Я повернулся к собственнику.

- Виктор Сергеевич, это не частная проблема. Это рентген.

- Один заказ?

- Один настоящий заказ лучше десяти средних графиков. График показывает, что пациент худеет. Заказ показывает, где у него кровотечение.

Павел едва заметно кивнул.

Виктор Сергеевич не ответил сразу.

Он был не глупый. Это было видно по тому, как он молчал. Глупые собственники спорят быстро. Умные сначала считают, сколько будет стоить признать правду.

- Сколько таких заказов? - спросил он наконец.

Максим снова открыл дашборд.

- Если смотреть отмены по причине «Прочее»...

- Не смотрите «Прочее», - сказал я. - Его нет. Это не причина. Это ящик для стыда.

Ирина усмехнулась:

- Хорошее название для поля.

- Смотрим все отмены, где был вопрос по сроку доставки, складу или наличию.

Максим растерянно посмотрел на экран.

- У нас так не размечено.

- Значит, первый ответ: мы не знаем.

Слова повисли в воздухе.

Не как обвинение.

Как диагноз.

И диагноз был хуже, чем низкая конверсия.

Потому что низкую конверсию можно чинить.

А незнание сначала надо признать.

Алина, которая до этого молчала, вдруг сказала:

- На карточке этой лампы тоже не написано нормально про срок.

Все повернулись к ней.

Она чуть смутилась, но продолжила:

- Там стоит «ожидается поступление» в одном блоке и «доставка от одного дня» в другом. Это из разных источников подтягивается. Мы давно просили убрать двойную формулировку.

Глеб медленно повернулся к ней.

- В задаче было написано «низкий приоритет».

- Потому что карточки всегда низкий приоритет, пока клиент не уйдёт.

Сказано было тихо.

И очень точно.

Я отметил Алину отдельно. Тихие люди в процессах часто хранят мины. Не потому, что хотят взорвать, а потому что им годами не давали сапёрный набор.

- Откройте карточку, - сказал я.

Глеб открыл.

Карточка лампы Luna-7 была прекрасным памятником базе данных.

Название:

«Светильник настольный декоративный интерьерный Luna-7 белый E27 металл/пластик 40W».

Фото одно. На белом фоне. Лампа выглядела так, будто её допрашивали.

Характеристики:

Материал: металл/пластик.

Цоколь: E27.

Мощность: 40W.

Высота: 38 см.

Комплектация: без лампы.

Срок доставки: от 1 дня.

Наличие: ожидается поступление.

- Это карточка или протокол задержания? - спросил я.

Алина не улыбнулась.

- Так приходит от поставщика.

- А клиенту что приходит?

- Непонимание.

Вот теперь она улыбнулась. Коротко.

Лера вмешалась:

- При этом трафик на карточку хороший. Запрос релевантный. Люди действительно ищут такие лампы.

- То есть маркетинг привёл Марину правильно.

Лера насторожилась. Видимо, не ожидала, что я это скажу.

- Да.

- Карточка не объяснила срок и комплектацию.

Алина кивнула.

- Доставка не дала ответ вовремя.

Семён кивнул нехотя.

- Оператор не смог закрыть вопрос.

Ирина сказала:

- Оператор не волшебник.

- CRM не сохранила нормальную причину.

Максим тихо:

- Да.

- Финансы не видят потерянную маржу по причине.

Павел:

- Пока нет.

- А собственник видит падение и просит 300% роста без бюджета.

Виктор Сергеевич посмотрел на меня холодно.

- Вы хотите сказать, что виноват я?

- Нет. Я хочу сказать, что виноват не один человек. И это хуже.

Он прищурился.

- Почему хуже?

- Потому что одного человека можно заменить. Разорванный процесс заменой человека не лечится. Он просто съедает следующего.

В комнате стало неприятно тихо.

Я понял, что попал в нужное место. Не потому, что все согласились. Наоборот. Согласие в таких комнатах часто означает, что никто не почувствовал угрозы.

А здесь почувствовали.

Лера защищала маркетинг, потому что иначе её каналам грозило стать виноватыми в чужой боли.

Глеб защищал систему, потому что знал, что любой «быстрый фикс» может разбудить старую архитектуру.

Семён защищал хаос, потому что привык выживать в нём и подозревал, что честность убьёт конверсию.

Ирина защищала менеджеров, потому что слышала клиентов не на графиках, а в трубке.

Алина защищала карточки, потому что её работа слишком долго была «заполнить поля».

Максим защищал методологию, потому что его дашборды были красивыми, но не всегда живыми.

Павел защищал цифры, потому что без них все опять начнут радоваться выручке.

Виктор Сергеевич защищал амбицию, потому что без неё ему пришлось бы признать страх.

И я защищал своё старое любимое заблуждение: что если я сейчас всё правильно назову, система начнёт меняться.

Она не начнёт.

Системы не меняются от красивого диагноза.

Они меняются от маленького неприятного действия, которое нельзя развидеть.

- Хорошо, - сказал я. - Сегодня не строим стратегию на 300%. Сегодня делаем одну вещь.

Виктор Сергеевич устало улыбнулся.

- Одну?

- Одну.

- И она даст рост?

- Нет.

Он перестал улыбаться.

- Тогда зачем?

- Чтобы завтра мы знали, какую дыру закрывать первой.

Лера спросила:

- Что именно?

- Запрещаем «Прочее» без комментария.

Ирина сразу сказала:

- Менеджеры будут ругаться.

- Почему?

- Потому что у них очередь. Потому что им нужно быстро закрывать. Потому что если написать нормально, потом никто всё равно не прочитает.

- Значит, второе: завтра в десять разбираем десять отмен с «Прочим». Не все. Десять. С записью звонка, карточкой, сроком доставки, источником трафика и деньгами.

Павел поднял глаза.

- Деньгами?

- Сумма заказа, примерная маржа, стоимость привлечения, если можем. Причина потери должна быть с ценником.

Павел впервые за встречу выглядел почти довольным.

- Это можно сделать грубо.

- Грубо лучше, чем красиво и никак.

Максим осторожно сказал:

- Нужно будет собрать данные из разных систем.

- Вот и посмотрим, где они не собираются.

Глеб вздохнул.

- Для обязательного комментария нужна доработка.

- Сколько?

- Если нормально - в релиз. Если костылём - сегодня.

- Сегодня костылём. Нормально - после того, как поймём, что именно нормально.

Глеб посмотрел на меня с лёгким уважением, которое технари испытывают к людям, понимающим разницу между костылём и архитектурой.

- Ладно. Сделаем предупреждение и обязательное поле при выборе «Прочее». Но оно будет некрасивое.

- Некрасивая правда лучше красивой немоты.

Лера спросила:

- А маркетинг?

- По десяти отменам показываем источник. Не для расстрела канала. Для понимания, какие обещания приводят клиентов в какие разрывы.

Она медленно кивнула.

- Если окажется, что канал приводит нормальных клиентов, а мы теряем их после клика...

- Тогда маркетинг получает право требовать изменения процесса, а не только защищаться.

Лера задумалась.

Эта мысль ей понравилась.

Не сразу. Но понравилась.

Семён спросил:

- А если окажется, что большая часть отмен из-за доставки?

- Тогда мы не будем говорить «клиенты сами не забирают». Будем смотреть, где обещание расходится с исполнением.

Он поморщился.

- Доставка всегда боль.

- Боль - не причина. Боль - сигнал.

Ирина сказала:

- Я выберу десять отмен. Но предупреждаю: там будет некрасиво.

- Я только что проснулся на планёрке с ростом 300% без бюджета. Некрасиво меня уже не пугает.

Глеб тихо спросил:

- Это шутка?

Я посмотрел на него.

- Очень надеюсь.

Виктор Сергеевич встал.

Не резко. Но так, что все сразу поняли: собственник сейчас либо закроет встречу, либо откроет новую эпоху боли.

- Александр Александрович, - сказал он, - я ждал план.

- Вы его получили.

- Разбор десяти отмен - это план?

- Это первый шаг плана. Если мы не знаем, почему клиент уходит, любой рост - это налить больше воды в дырявое ведро.

- Мне нужно 300%.

- А мне нужно понять, почему уже пришедшая Марина К. не купила лампу.

Он посмотрел на экран.

На экране всё ещё был заказ № 847392.

Маленький.

Не стратегический.

Не достойный совета директоров.

Просто один заказ на 4 990 рублей.

Но в нём уже сидели трафик, карточка, корзина, доставка, сервис, CRM, аналитика, финансы и собственническая мечта о росте.

Виктор Сергеевич это понял.

Не полностью. Не с радостью. Но понял достаточно, чтобы не раздавить разговор.

- Завтра в десять, - сказал он. - Я тоже буду.

Команда напряглась.

Ирина тихо сказала:

- Тогда менеджеры точно будут ругаться.

- Менеджеры не виноваты, - сказал я.

Она посмотрела на меня внимательно.

- Вот это им надо будет сказать первым.

- Скажу.

Встреча закончилась не аплодисментами.

Аплодисменты в умирающих интернет-магазинах заменяет календарное приглашение.

Через пять минут в почте у всех лежала встреча:

Разбор отмен: причина «Прочее». Завтра, 10:00. Обязательно.

Но люди не расходятся из неприятной встречи сразу.

Сначала они собирают вещи медленнее обычного. Закрывают ноутбуки, хотя экраны давно погасли. Допивают холодный кофе, который уже не нужен. Делают вид, что ищут зарядку, ручку, файл, смысл жизни. На самом деле каждый ждёт, кто первым произнесёт неформальную версию произошедшего.

В таких паузах компания честнее, чем в протоколе.

Первой не выдержала Лера.

- Александр Александрович, можно на минуту?

Она сказала это ровно, но в голосе уже была не презентация, а человек.

Мы отошли к окну переговоров. За стеклом ходили сотрудники, не знавшие, что внутри только что попытались отменить право слова «Прочее».

- Я хочу сразу обозначить, - сказала Лера. - Маркетинг не против смотреть глубже. Но у нас и так каждый раз получается, что если продажи падают, виноват трафик. Если трафик дорогой, виноват маркетинг. Если клиент отменил, всё равно потом спрашивают, какой канал его привёл.

Она говорила быстро. Не агрессивно. Так говорят люди, которые заранее готовят защиту, потому что привыкли, что удар прилетит независимо от фактов.

- Я услышал, - сказал я.

- Нет, вы не просто услышали. Вы сейчас завтра вытащите десять отмен, там будет paid search, и все посмотрят на меня.

- Посмотрят.

- Отлично.

- Но не как на виноватую.

Лера скрестила руки.

- В бизнесе это обычно одно и то же.

- Тогда будем менять бизнес.

Она фыркнула.

- За один день?

- Нет. За один день мы хотя бы перестанем путать источник клиента с причиной потери.

Лера хотела возразить, но остановилась.

- Сформулируйте.

- Что?

- То, что вы сейчас сказали. Нормально. Чтобы завтра, когда все начнут смотреть на канал, я могла повторить.

Я посмотрел на неё внимательнее.

Вот он, первый шаг.

Не "я согласна". Не "вы правы". А "дайте мне фразу, чтобы защищать не свою территорию, а правильную границу".

- Канал отвечает за обещание и качество входа, - сказал я. - Но отмена рождается на всём пути. Если клиент пришёл по релевантному запросу, выбрал товар и ушёл из-за срока, это не провал канала. Это разрыв между обещанием и исполнением.

Лера записала в телефон.

- "Разрыв между обещанием и исполнением", - повторила она. - Звучит как то, из-за чего меня завтра всё равно будут ненавидеть.

- Возможно.

- Вы не утешаете.

- Я директор, а не отдел заботы о чувствах маркетинга.

Она наконец улыбнулась по-настоящему.

- Плохо. Отдел заботы нам бы пригодился.

Лера ушла, но уже не так, как уходила бы после обычной защиты бюджета. Она ушла с новой фразой. В компаниях фразы иногда становятся оружием. Иногда - инструментом. Всё зависит от того, кто первым начнёт ими пользоваться.

Глеб ждал у двери, делая вид, что не ждал.

- Обязательное поле сегодня сделаем, - сказал он. - Но предупреждаю: это будет некрасиво.

- Вы уже предупреждали.

- Я предупреждаю дважды, чтобы потом не говорили, что ИТ молчало.

- Справедливо.

Он сдвинул ноутбук под мышку.

- И ещё. Если мы начнём тянуть звонки, карточки, склад и источник в один экран заказа, это не "быстро поправить".

- Я знаю.

- Все говорят "я знаю", пока не увидят оценку.

- Сколько трупов в системе?

Глеб впервые посмотрел на меня без защиты.

- Достаточно, чтобы не ходить ночью без фонаря.

- Где самый большой?

Он помолчал.

- Корзина и доставка. Но если я скажу это вслух, все решат, что ИТ виновато.

- А если не скажете?

- Тогда все продолжат думать, что "так исторически сложилось".

- Вам какой вариант нравится меньше?

Глеб усмехнулся.

- Оба. Но второй я уже пробовал.

Это был его маленький шаг. Не признание вины. Признание карты.

- Завтра на десяти отменах покажите, где данные не сходятся технически, - сказал я. - Не обещайте решить. Просто покажите.

- Если показать всё, встреча станет длиннее.

- Хорошо.

- Это плохо.

- Нет. Это значит, что реальность наконец получила слот в календаре.

Глеб покачал головой.

- Вы опасный человек.

- Я умер от отчёта. Мне уже нечего терять.

Он замер.

- Вы странно шутите.

- Сам привыкаю.

Следующим был Семён.

Он не подошёл. Он проходил мимо, разговаривая по телефону, потом остановился, закрыл микрофон ладонью и сказал:

- Если завтра будем разбирать сроки доставки, надо брать не только отмены. Надо брать заказы, которые выкупили, но через скандал. Они в отчёте хорошие, а по факту там всё на соплях.

- Принесёте?

- У меня нет отчёта.

- А что есть?

Он поднял телефон.

- Чаты. Голова. Пара людей на складе, которые помнят.

- Значит, принесите голову и чаты.

Семён посмотрел на меня с подозрением.

- Вы правда хотите видеть этот ад?

- Да.

- Обычно все хотят видеть итог.

- Итог уже видели. Он падает.

Семён убрал телефон от уха.

- Вы понимаете, что если честно показать сроки, конверсия может просесть?

- Понимаю.

- Собственник это не полюбит.

- Собственник вообще сегодня мало что полюбит.

Семён хмыкнул.

- Тогда ладно. Я принесу три заказа. Один отменённый, один выкупленный через скандал, один убыточный из-за доставки. Просто чтобы сразу было весело.

- Семён.

- Что?

- Это уже управление.

Он нахмурился, будто я его оскорбил.

- Это пока просто я устал.

- Часто с этого и начинается.

Ирина дождалась, пока Семён уйдёт, и закрыла дверь переговоров.

- Теперь по-человечески, - сказала она.

- Давайте.

Она села напротив, сняла гарнитуру и положила её между нами как доказательство.

- Менеджеров завтра нельзя при всех размазывать. Они выбирают "Прочее", потому что так научили. Потому что если они будут писать длинно, им скажут, что очередь висит. Потому что у нас звонки, чаты, почта, возвраты, претензии, и всё срочно. А потом приходит руководитель и говорит: "Почему комментарии плохие?" Да потому что когда клиент орёт, ты не думаешь о будущем отчёте. Ты думаешь, как бы он не написал везде, что мы прекрасные люди наоборот.

Она говорила жёстко.

И правильно.

Если в первой же главе сделать менеджеров виноватыми, книга превратится в обычную корпоративную охоту. А это скучно, неправда и вредно.

- Завтра начнём с этого, - сказал я. - Менеджеры не виноваты. Система просила их закрывать быстро, а не объяснять правду.

Ирина смотрела, проверяя, не декоративная ли это фраза.

- И ещё, - сказала она. - Если хотите понять отмены, слушайте не только то, что клиент сказал. Слушайте, когда оператор начинает говорить "я уточню". Это обычно место, где система закончилась.

Я записал.

- Повторите.

- "Я уточню" - это не сервисная фраза. Это сигнал, что процесс не дал человеку ответа.

Вот за такими фразами и надо было идти к Ирине.

Она держала не просто память. Она держала язык реальности.

- Вы завтра будете рядом?

- Буду. Если дадите говорить.

- Дам.

- Тогда готовьтесь. Я говорю некрасиво.

- После сегодняшней презентации меня сложно испугать.

Ирина усмехнулась.

- Нет, презентации как раз красивые. Поэтому они и опасные.

Когда она вышла, в переговорке осталась Алина.

Она собирала распечатки карточек так аккуратно, будто это были не листы, а пострадавшие.

- Вы хотели что-то сказать про лампу, - сказал я.

Алина остановилась.

- Хотела. Но это не совсем к завтрашним отменам.

- Всё, что мешает клиенту купить, к завтрашним отменам.

Она положила на стол распечатку карточки Luna-7.

- Вот смотрите. Название от поставщика. Фото одно. Комплектация спрятана. Срок подтягивается из одного места, наличие из другого. В характеристиках есть "металл/пластик", но нет ответа, насколько ярко светит, для какой комнаты, входит ли лампочка и как выглядит провод. Клиент не дурак. Он просто не получает ответа.

Она говорила тихо, но чем дальше, тем увереннее.

- Почему не исправили?

- Потому что таких карточек тысячи. И потому что у контента КРІ - заполненность. Не "понятность", не "конверсия", не "меньше звонков", а заполненность полей. Поля заполнены. Карточка плохая. КРІ хороший.

Я молчал.

Это была фраза уровня отдельной главы.

- Запишите это, - сказал я.

- Я и так знаю.

- Не для себя. Для компании.

Алина посмотрела на распечатку.

- Компании обычно всё равно, пока не падают продажи.

- Они падают.

Она кивнула.

- Тогда, возможно, компании пора узнать, что карточка товара - это не складская анкета.

Я улыбнулся.

- Завтра пока "Прочее". Но послезавтра, чувствую, ваша лампа получит сцену.

- У неё плохая сторона.

- У лампы?

- У сцены. Если начать честно переписывать карточки, выяснится, что нам не хватает фото, данных, правил, обратной связи от сервиса и нормального шаблона.

- То есть контент - это не текст.

- Контент - это место, куда прилетает всё, что раньше не договорили поставщик, склад, маркетинг и сайт.

Я записал и это.

Алина ушла чуть быстрее, чем пришла. Как человек, который случайно сказал правду вслух и теперь ждёт, не прилетит ли за неё.

Максим остался у экрана дольше всех.

Он переключал вкладки, сравнивал цифры, открывал фильтры. В его движениях было что-то почти виноватое.

- Вы сейчас ищете правильный ответ? - спросил я.

Он вздрогнул.

- Я смотрю, можно ли быстро собрать отмены с источниками и суммами.

- И?

- Можно. Но будет грязно.

- Все сегодня очень боятся грязи.

Максим снял очки, протёр их краем рубашки.

- Вы не понимаете. Если я принесу грязные данные, все будут спорить с данными. Если принесу красивые, вы спросите, какое решение из них следует. Если ничего не принесу, все скажут, что аналитика бесполезна.

- Тяжёлая судьба.

- Вы смеётесь.

- Немного. Но сочувственно.

Он не улыбнулся.

- Я правда устал делать дашборды, которые открывают раз в неделю, говорят "интересно" и закрывают. Иногда мне кажется, что моя работа - производить интерьер для совещаний.

Вот он. Не аналитик. Человек.

С болью, которую нельзя увидеть в оргструктуре.

- Тогда завтра принесите не дашборд, - сказал я. - Принесите три вопроса, на которые данные не отвечают, но должны.

- Например?

- Почему Марина ушла. Сколько денег стоит "Прочее". Где именно процесс перестал видеть клиента.

Максим записал.

- Это будет неаккуратно.

- Зато живо.

- Аналитика не должна быть живой. Она должна быть точной.

- Сначала она должна быть полезной. Точность без решения - дорогая форма самоуспокоения.

Он поморщился.

- Вы теперь будете так всё время говорить?

- Скорее всего.

- Тогда мне понадобится отдельная вкладка для цитат.

Павел ждал в коридоре.

Финансисты умеют ждать так, будто это тоже часть контроля.

- У меня есть вопрос, - сказал он.

- Про деньги?

- Всегда.

- Слушаю.

- Если завтра мы начнём считать потерянную маржу по отменам, выяснится, что часть проблем дороже, чем кажется. И тогда придётся менять приоритеты. Вы готовы, что это ударит по плану роста?

- План роста, который боится маржи, не план роста.

Павел кивнул.

- Хорошо сказано. Но Виктор Сергеевич любит выручку.

- Все любят выручку. Она улыбается на слайдах.

- Маржа улыбается реже.

- Поэтому вы ей и занимаетесь.

Павел впервые почти улыбнулся.

- Меня обычно зовут, когда надо испортить настроение.

- Завтра приходите раньше.

- Чтобы испортить быстрее?

- Чтобы настроение не успело соврать.

Павел посмотрел на меня, оценивая, шучу ли я.

- Я посчитаю грубую потерю по десяти отменам. Но предупреждаю: будут допущения.

- Допущения - это нормально. Главное, подпишите их.

- Люди начнут спорить.

- Отлично. Пусть спорят о деньгах, а не о настроении рынка.

Павел ушёл последним из команды.

В коридоре остался только Виктор Сергеевич.

Я не сразу заметил его. Он стоял у окна, смотрел вниз на парковку и держал телефон в руке, но не пользовался им.

Собственники редко выглядят одинокими на совещаниях. Там у них власть, стол, последнее слово. Одиночество видно после, когда люди расходятся, а собственник остаётся с вопросом: сколько ещё месяцев бизнес может позволить себе быть непонятным.

- Вы резко начали, - сказал он, не оборачиваясь.

- Мягко не получилось бы.

- Вы не знаете компанию.

- Знаю заказ Марины.

Он повернулся.

- Это не одно и то же.

- Пока нет.

Виктор Сергеевич усмехнулся без радости.

- Вы понимаете, что мне не нужен роман про одну лампу? Мне нужен рост. У меня обязательства, склады, зарплаты, поставщики, кредиты, сезон, конкуренты. Мне нужен бизнес, который снова растёт.

Вот теперь он говорил не как слайд.

А как человек, который ночью просыпается и считает.

- Я понимаю.

- Не уверен. Консультанты любят говорить "надо разобраться". Пока разбираются, деньги заканчиваются.

- Я не предлагаю разбираться вместо действий. Я предлагаю перестать действовать вслепую.

- Красиво.

- Практично.

Он подошёл ближе.

- Если завтра выяснится, что проблема в доставке, вы попросите денег на доставку. Если в сайте - на сайт. Если в CRM - на CRM. Все придут за ресурсами. А у меня вопрос: где рост без того, чтобы сначала всем дать ещё?

Это был честный вопрос.

Не жадность. Страх.

Собственник боялся, что система покажет ему чек, который он не готов оплатить.

- Сначала найдём потери, которые можно закрыть управлением, - сказал я. - Классификация причин. Честные сроки. Владелец разрыва. Приоритеты. Не всё требует бюджета. Но всё требует неприятных решений.

- А потом?

- Потом вы увидите, где без бюджета роста не будет. И это будет уже не просьба отдела, а сценарий.

- Сценарий?

- Какой рост. Какой ценой. Какими ресурсами. За какой срок. С каким риском. Кто владелец.

Виктор Сергеевич молчал.

- Вы говорите как человек, который уже продавал собственникам плохие новости, - сказал он.

- Я от них умер.

Он посмотрел на меня.

Пауза вышла длинной.

- Странная шутка, - сказал он наконец.

- День такой.

Он убрал телефон в карман.

- Завтра в десять. Без спектакля.

- Спектакль уже был. Он назывался "рост 300% без бюджета".

Виктор Сергеевич хотел рассердиться, но вместо этого коротко выдохнул. Почти смех. Почти.

- Вы ходите по тонкому льду, Александр Александрович.

- Знаю.

- Лёд треснет - вы первый провалитесь.

- Главное, чтобы мы наконец увидели, где вода.

Он ушёл.

А я остался с ощущением, что первая встреча закончилась не решением, а разрешением продолжать.

Иногда это максимум, который можно получить в первый день.

Люди начали расходиться.

Лера закрывала ноутбук медленно. Видно было, что она уже думает не про слайды, а про источники отмен. Её защита не исчезла. Просто в ней появилась трещина, через которую мог войти вопрос: «А что происходит после клика?»

Глеб что-то писал в чат разработчику. Наверное, про обязательное поле. Лицо у него было страдальческое, но не безнадёжное. Технари ненавидят срочные костыли, но ещё больше ненавидят бессмысленные срочные костыли. Этот хотя бы имел смысл.

Семён уже разговаривал по телефону:

- Нет, если стоит «ожидается», не обещайте завтра. Нет, не "ну вдруг". Не вдруг. Запишите отдельно.

Похоже, боль начала работать раньше регламента.

Алина сфотографировала карточку лампы и свои пометки. Она поймала мой взгляд и сказала:

- Там не только срок. Там ещё лампочка не входит.

- Клиенты узнают после доставки?

- Иногда.

- Запишите. Это следующий слой.

Она кивнула так, будто ей впервые разрешили не просто заполнять, а объяснять.

Максим остался у экрана, переключая отчёты.

- У нас правда нет нормальной связки по причинам и деньгам, - сказал он, скорее себе, чем мне.

- Теперь есть причина сделать.

- Мне будут говорить, что данные грязные.

- Они и есть грязные.

Он вздохнул.

- Спасибо, утешили.

- Грязные данные - не стыд. Стыд - принимать чистые решения по грязным данным и делать вид, что это аналитика.

Максим записал фразу. Видимо, для внутреннего мемориала.

Павел подошёл последним.

- Если считать потерянную маржу по отменам, будет грубо.

- Считайте грубо.

- Люди будут спорить с допущениями.

- Пусть спорят. Спор о допущениях лучше, чем молчание о потерях.

Павел кивнул.

- Хорошо.

Он ушёл, а я остался в переговорке один.

На экране всё ещё была карточка заказа.

Слово «Прочее» в строке причины отмены выглядело уже не таким уверенным.

Я видел его. Маленького офисного демона в ячейке таблицы. Он сидел, обняв свою папку, и смотрел на меня с раздражением.

Он не боялся речей.

Демоны процессов вообще не боятся речей. Речами их кормят.

Они боятся измерения.

Боятся владельца.

Боятся, когда кто-то берёт один реальный заказ и идёт по нему до конца, не давая спрятаться в «обычно», «в целом», «сезонность» и «прочее».

Я не сразу вышел из переговорки.

Сначала открыл блокнот на чистой странице и написал:

Завтра. Не устроить суд. Устроить вскрытие процесса.

Подчеркнул дважды.

Потом добавил:

Менеджеры не виноваты.

И это подчеркнул трижды.

В первые годы моей прошлой жизни я любил приходить в компании с острым ножом правды. Мне казалось, что если достаточно точно назвать проблему, люди скажут: «О, спасибо, теперь всё понятно», - и начнут действовать рационально.

Люди почему-то не начинали.

Они обижались, защищались, спорили о формулировках, приносили старые письма, вспоминали, кто что обещал два года назад, и иногда так крепко держались за ошибку, будто это не ошибка, а семейная реликвия.

Потом я понял: правда, поданная как обвинение, становится ещё одним поводом обороняться.

Правда, поданная как общий объект исследования, иногда становится началом управления.

Иногда.

Если повезёт.

И если не сорваться в удовольствие от собственной правоты.

Я очень хорошо знал это удовольствие.

Оно было тёплое, вредное и пахло победой на совещании. Сказал точную фразу, все замолчали, кто-то побледнел, собственник посмотрел уважительно - и вот уже кажется, что ты что-то сделал.

На самом деле ты просто произвёл впечатление.

Бизнес от впечатления не чинится.

Я закрыл блокнот, но не ноутбук, и открыл календарь.

День нового Александра Александровича был расписан плотно:

11:30 - знакомство с командой маркетинга.

12:00 - ИТ-бэклог.

13:00 - обед с Виктором Сергеевичем.

14:00 - финансы.

15:00 - склад и операционка.

16:00 - CRM и сервис.

17:00 - "свободное окно".

Свободное окно в календаре директора - это место, куда падают все проблемы, которые ещё не умеют создавать встречи.

Я мог пойти по календарю.

Мог начать знакомиться официально.

Мог попросить доступы, презентации, оргструктуру, список проектов.

Но после заказа Марины К. презентации стали выглядеть как вторичная документация к болезни.

Я взял ноутбук и пошёл в open space.

Офис «Астры» был устроен как большинство офисов компаний, которые выросли быстрее своих процессов. Места вроде бы хватало, но все сидели так, будто их рассадили не по логике работы, а по историческим слоям.

Маркетинг сидел у окна. Там было светлее, больше растений и больше людей в наушниках. На стене висела доска с кампаниями, цветными стикерами и вдохновляющей надписью «Тестируем гипотезы». Под надписью кто-то мелко дописал карандашом: «Если релиз пустит».

ИТ сидело ближе к переговоркам, но лицом к стене. Это было символично. На мониторах были тёмные IDE, таск-трекер и мем с фразой «оно работало, пока вы не попросили улучшить».

Операционка находилась ближе к выходу. Видимо, чтобы в случае пожара сразу бежать к складу, курьеру или окну. У Семёна на столе лежали распечатки маршрутов, коробочный скотч и два телефона. Один звонил чаще другого, но оба выглядели виноватыми.

Сервис сидел плотнее всех. Там было больше голосов, гарнитур и чашек. На стене висели скрипты. Некоторые фразы были аккуратно распечатаны:

"Понимаю ваше недовольство."

"Сейчас уточню информацию."

"Спасибо за ожидание."

Я посмотрел на вторую фразу.

Ирина была права.

«Сейчас уточню» - это место, где процесс закончился и началась человеческая амортизация.

Аналитика и финансы сидели в маленьком углу, где было тихо. Павел и Максим находились рядом, но по энергетике это были два разных государства. Павел смотрел в таблицу так, будто она должна признаться. Максим строил фильтр так, будто от него зависела международная стабильность.

Я прошёл медленно, не пытаясь изображать обход войск.

Новый директор, который в первый день ходит по офису и всем улыбается, выглядит опаснее, чем новый директор, который сразу просит отчёт. Улыбка руководителя без контекста всегда вызывает подозрение: сейчас либо будут сокращать, либо внедрять ценности.

Лера стояла у доски маркетинга и говорила с двумя специалистами. Один показывал ей рекламный кабинет. Девушка с короткой стрижкой листала объявления.

- Нет, - сказала Лера. - Завтра берём не просто СРА. Нужны отмены по источникам. И не надо сейчас спорить, что это не наша зона. Это наша зона настолько, насколько мы обещаем человеку что-то до клика.

Она увидела меня и замолчала.

Я не вмешался.

Просто кивнул и пошёл дальше.

Иногда лучший способ поддержать новую мысль - не начать немедленно её комментировать.

У Глеба возле стола стоял разработчик лет двадцати пяти с лицом человека, которому только что принесли срочную задачу и сказали, что она стратегическая.

- Обязательное поле при «Прочем»? - спросил разработчик. - Сегодня?

- Сегодня, - сказал Глеб. - Некрасиво. Без архитектурной гордости. Просто чтобы нельзя было закрыть пусто.

- А потом нас попросят отчёт по этим комментариям.

- Попросят.

- И поиск.

- Попросят.

- И классификацию.

- Возможно.

Разработчик посмотрел на него с болью.

- Мы опять делаем костыль, который станет продуктом?

Глеб вздохнул.

- Нет. Мы делаем костыль, который покажет, где нужен продукт. Это разные формы страдания.

Я прошёл мимо и отметил: Глеб уже переводит задачу не как «бизнес опять придумал», а как «надо увидеть». Маленький сдвиг. Едва заметный. Но настоящие изменения часто сначала выглядят как другая интонация.

Семён спорил по телефону:

- Если товар у поставщика, не пишите "завтра". Нет, мне всё равно, что в фиде. Фид не будет разговаривать с клиентом, разговаривать будет оператор. Да, я понимаю, что тогда заказов будет меньше. А отмен будет сколько?

Он слушал.

- Вот именно.

Потом увидел меня и прикрыл микрофон.

- Не радуйтесь. Это не победа. Это я на эмоциях.

- Эмоции иногда быстрее регламента.

- Регламент потом всё испортит.

- Тогда напишем хороший.

Семён посмотрел на меня с жалостью.

- Вы оптимист.

- Нет. Я просто умер пессимистом и решил попробовать другое.

Он покачал головой.

- Опять странно.

В сервисе Ирина стояла за спиной молодой менеджерки и слушала звонок.

Менеджерка говорила:

- Да, понимаю. Сейчас уточню информацию по складу и вернусь к вам.

Ирина закрыла глаза.

Не от злости.

От узнавания.

После звонка она наклонилась к менеджерке:

- Маш, смотри. Ты сказала "вернусь", а где поставила задачу вернуться?

- В комментарии.

- Комментарий заказ не поднимет. Ставь напоминание. И причину не "прочее", а "срок доставки уточняется". Да, такого нет. Пиши в комментарий руками. Завтра будет поле.

Менеджерка посмотрела на неё с ужасом.

- Нас теперь будут проверять?

Ирина ответила так, как я надеялся:

- Не вас. Процесс. Но если мы сами не покажем, где он дырявый, потом проверять будут нас.

Я остановился на секунду.

Вот оно.

Первый иммунный ответ системы.

Не приказ сверху. Не моя фраза. Ирина уже переводила страх контроля в защиту команды через правду.

Алина сидела за своим столом и открыла десять карточек ламп. На экране были одинаковые белые фоны, разные артикулы и тексты, похожие на результат машинного перевода с языка складской накладной.

Она создала таблицу:

Товар

Что клиент хочет понять

Что карточка отвечает

Что скрыто

Что спрашивают в звонках

Я постоял рядом.

- Это уже для третьей главы? - спросил я.

Она не сразу поняла, потом улыбнулась.

- Это для себя.

- Ещё лучше.

- Я просто подумала: если завтра будут отмены из-за сроков, послезавтра спросят карточки. Лучше заранее понять, где совсем стыдно.

- И где?

Она повернула экран.

- Везде, но с разной степенью художественности.

Мне понравилось слово «художественность». В нём было будущее этой книги.

Максим и Павел сидели вместе, что само по себе было событием. Аналитика и финансы обычно живут рядом, но смотрят на разные версии реальности.

- Если брать сумму заказа, это одно, - говорил Павел. - Если маржу, нужны закупочные и доставка.

- Доставка не всегда в заказе, - сказал Максим.

- Тогда помечаем как неизвестно.

- Виктор Сергеевич спросит, почему неизвестно.

- Отлично. Пусть спросит.

Максим посмотрел на него.

- Вы сегодня агрессивный.

- Нет. Просто если неизвестность стоит денег, её надо показывать отдельной строкой.

Я не стал вмешиваться.

Павел уже делал то, что должен был делать с самого начала: превращал отсутствие данных в финансовый факт.

В своём новом кабинете я оказался ближе к вечеру.

Кабинет был небольшой, с окном на парковку, двумя шкапами и столом, на котором предыдущий Александр Александрович оставил три вещи: ручку, стикер с паролем от гостевого Wi-Fi и книгу «Юнит-экономика без иллюзий».

Я открыл шкаф.

Внутри висел пиджак, лежала коробка визиток и папка с названием:

Аудит. Первичные наблюдения.

Я достал папку.

В ней были распечатки, заметки, схемы. Некоторые фразы совпадали с моими мыслями пугающе точно:

"Трафик есть. Денег меньше. Значит, проблема после входа."

"Причины отмен не годятся. 'Прочее' - черная дыра."

"Собственник хочет рост, но не доверяет системе."

"Команда не глупая. Каждый защищает свой участок."

"Главный риск: прийти и стать еще одним человеком, который всё видит сам."

Я сел.

Вот эта последняя фраза ударила сильнее остальных.

Главный риск: прийти и стать ещё одним человеком, который всё видит сам.

Значит, он тоже это понимал.

Тот Александр.

До меня.

Или я до себя.

Неважно.

Важно, что ловушка уже была названа.

Я мог стать блестящим директором, который ходит по компании, задаёт неудобные вопросы, находит демонов, выигрывает совещания и постепенно превращает команду в зрителей своего управленческого театра.

Это было бы приятно.

И провально.

Потому что как только такой директор уходит, система снова слепнет.

А я, если судить по жанру, уже один раз ушёл довольно окончательно.

Я открыл чистый файл и назвал его:

Карта первого контура.

Пока там было всего несколько строк.

1. Один реальный заказ.

2. Причина потери.

3. Деньги.

4. Владелец разрыва.

5. Маленькое действие.

6. Проверка.

Я посмотрел на список.

Слишком просто.

Значит, есть шанс, что сработает.

Сложные системы редко чинятся сложными словами. Они чинятся простыми действиями, которые повторяют достаточно долго, чтобы людям стало неудобно возвращаться в туман.

В дверь постучали.

Это была Ирина.

- Я вам скинула десять отмен, - сказала она. - И ещё пять, которые формально не отмены, но должны быть на позорной доске.

- Позорную доску пока не заводим.

- Жаль.

- Почему?

- Иногда помогает.

- Нам нужна не позорная доска, а доска разрывов.

Ирина прислонилась к дверному косяку.

- Вы правда верите, что это можно починить?

Вопрос был не скептический. Усталый.

Люди, которые долго работают в сервисе, редко спрашивают про веру. Они видели слишком много обещаний "улучшить клиентский опыт", после которых им просто добавляли новый скрипт.

- Не всё, - сказал я. - И не быстро.

- Плохой мотивационный ответ.

- Зато честный.

Она кивнула.

- Тогда завтра я начну с операторов. Скажу, что это не охота.

- Спасибо.

- Не благодарите раньше времени. Они всё равно будут бояться.

- А вы?

Ирина посмотрела на меня с неожиданной прямоотой.

- Я тоже.

- Чего?

- Что вы сейчас всё вытащите из моей головы, положите в систему, а потом окажется, что я больше не нужна.

Вот оно.

Не в отчёте. Не в оргструктуре.

Настоящая цена систематизации для человека, который годами был живым костылём.

- Вы нужны не меньше, - сказал я. - Просто не как память компании, а как человек, который научит компанию помнить.

Ирина долго молчала.

- Это красиво, - сказала она. - Подозрительно красиво.

- Проверим делом.

- Проверим.

Она ушла.

Я остался в кабинете, где за окном темнела парковка, в ноутбуке мигали новые письма, а в папке лежали заметки человека, который, возможно, был мной до меня.

В почте уже было письмо от Леры:

Тема: Источники по отменам / завтра

Внутри таблица с первыми заказами, каналами, кампаниями и пометкой:

"Не для обвинения канала. Для поиска разрыва."

Я улыбнулся.

Письмо от Глеба:

Тема: Поле комментария для «Прочее»

Текст:

"Сделаем сегодня. Будет уродливо, но функционально. Прошу считать это не продуктовым решением, а диагностической палкой."

Диагностическая палка.

Хороший термин. Надо будет украсть.

Письмо от Павла:

Тема: Грубая оценка потерь

"Соберу по 10 отменам: сумма, примерная маржа, САС где возможно, доставка если есть. Допущения отдельной колонкой. Красиво не будет."

Письмо от Максима:

Тема: Вопросы, на которые данных нет

Там было три пункта:

1. Где клиент впервые увидел срок доставки?
2. Какой срок был обещан в момент заказа?
3. Почему фактическая причина отмены не попала в справочник?

Максим начал не с графика.

С вопроса.

Это было хорошо.

Письмо от Алины:

Тема: Luna-7 / карточка

Она приложила скриншот и написала:

"На карточке одновременно три правды: поставщика, склада и сайта. Клиенту нужна одна."

Я откинулся на спинку кресла.

Первый день ещё не закончился, а компания уже начала выдавать фразы, ради которых стоило проснуться.

Потом пришло сообщение от Виктора Сергеевича:

"Завтра жду не философию, а решения."

Я ответил:

"Будут решения. Маленькие. Неприятные. Проверяемые."

Он прочитал, но не ответил.

Собственники часто не отвечают, когда ответ их устраивает, но настроение ещё нет.

Я снова открыл карту первого контура и добавил сверху:

Не стать единственным зрячим.

Эта фраза была важнее всех остальных.

Потому что я уже чувствовал, как внутри просыпается старая привычка: взять всё на себя, пройти по процессу, назвать демонов, раздать задачи, победить совещание.

Это было бы быстро.

Это было бы эффектно.

Это было бы ошибкой.

Если завтра Ирина сама покажет, где система заставляет менеджеров жать «Прочее», если Лера сама отделит канал от разрыва, если Глеб сам покажет, где данные не сходятся,

если Павел сам приклеит деньги к причине, если Максим сам признает слепую зону, тогда у магазина появится шанс.

Не потому, что пришёл умный директор.

А потому, что у команды начнут появляться собственные фонари.

Я сохранил файл.

И только после этого закрыл ноутбук.

Я закрыл ноутбук.

В коридоре «Астры» было светло, чисто и немного устало. На стене висели постеры:

Клиент в центре

Скорость решает

Команда - наша сила

Под постером «Клиент в центре» стояла коробка с возвратами.

На верхней коробке маркером было написано:

Возврат. Причина: не подошло.

Ниже другой рукой:

На сайте размер указан верно?

Ниже третьей:

Проверить потом.

Я остановился.

Вот она, компания.

Не в презентации.

В этой коробке.

В «проверить потом».

В том, что клиент уже ушёл, товар уже вернулся, деньги уже потрачены, а вопрос всё ещё лежит на картоне и ждёт, когда у кого-нибудь появится время.

И где-то глубже, за «Прочим», шевельнулся следующий демон.

Не такой аккуратный.

Более товарный.

С характеристиками, фото на белом фоне и описанием от поставщика.

Я взял коробку под мышку и пошёл искать, где в этой компании заканчивается карточка товара и начинается боль клиента.

Судя по лицам сотрудников в коридоре, это было где-то рядом со складом.

А складов, как я скоро узнаю, здесь было не меньше семи.

Домой я в тот вечер не пошёл.

Во-первых, я не знал, где теперь живу.

Во-вторых, в телефоне был адрес, но ехать в квартиру человека, чьё тело ты занял после собственной смерти, казалось слишком интимным даже для пятницы.

В-третьих, в кабинете был диван.

Диваны в кабинетах директоров существуют не для отдыха. Они существуют как памятник моментам, когда бизнес опять победил личную жизнь. Я лёг на него около полуночи, сняв пиджак и поставив рядом коробку с возвратом. Коробка смотрела на меня надписью «Проверить потом».

Я выключил свет.

Город за окном светился рекламой, фарами и чужими заказами.

Я думал, что не усну.

Ошибся.

Мне приснилась воронка.

Не схема из дашборда, а настоящая: длинный коридор, где вместо стен были экраны, карточки товаров, формы, статусы заказов, звонки операторов, коробки, накладные и письма

CRM. В начале коридора стояла Марина К. с лампой в руках. Она не злилась. Это было хуже. Она просто ждала, пока кто-нибудь в компании скажет ей правду.

Первым из темноты вышел демон «Рост без бюджета».

Он был похож на Виктора Сергеевича, но без усталости. Дорогой костюм, пустой калькулятор, улыбка человека, который верит, что если достаточно сильно захотеть, расходы постесняются появиться.

- Давай быстрее, - сказал он. - У нас нет времени на процессы.

За ним выплыло «Прочее»: маленький офисный демон с папкой. Он аккуратно собирал в неё всё, что падало с полок: причины, звонки, сроки, стыд, недозвоны, плохие карточки, злость клиентов.

- Не называй, - шептал он. - Пока не названо, этим не надо управлять.

Потом пришла «Карточка базы данных»: высокая, плоская фигура из характеристик. На груди у неё было написано «металл/пластик», вместо лица - артикул. Она пыталась продать Марине лампу, перечисляя цоколь, высоту и мощность, но ни разу не сказала, будет ли свет уютным.

Из пола поднялась «Корзина унижения», вся в обязательных звёздочках. Она протягивала Марине форму и требовала индекс, подъезд, код домофона, согласие с условиями, подтверждение телефона и веру в то, что доставка когда-нибудь рассчитает сама себя.

Где-то дальше шевелилась «Гидра семи складов». У каждой головы был свой остаток, свой срок и своя правда. Одна говорила «в наличии», другая «у поставщика», третья «ожидается», четвёртая «можно, но отдельно», пятая просто жевала маржу.

Я стоял посреди коридора с фонарём.

Сначала мне показалось, что это и есть моя роль: светить.

Потом я увидел, что за моей спиной стоят люди.

Лера держала рекламное объявление, в котором слово «быстро» было зачёркнуто и заменено на «честно».

Глеб держал схему системы, где красным были отмечены не задачи, а места боли клиента.

Семён держал карту складов и впервые не пытался закрыть её ладонью.

Ирина держала гарнитуру как стетоскоп и слушала не звонки, а процесс.

Алина держала карточку товара, переписанную человеческим языком.

Максим держал дашборд без цветов, но с вопросами.

Павел держал таблицу, где у каждой причины была цена.

Виктор Сергеевич стоял чуть в стороне, без калькулятора, и смотрел не на рост, а на путь до денег.

У каждого в руках был маленький фонарь.

Мой стал не нужен один.

И от этого во мне стало страшно.

Потому что если фонари появятся у всех, я перестану быть незаменимым.

А какая-то часть меня, самая старая, самая честолюбивая и самая уставшая, всё ещё хотела быть незаменимой.

Демон «Прочее» услышал эту мысль и улыбнулся.

- Вот твоя причина, - сказал он. - Тоже запишем как прочее?

Я проснулся резко.

В кабинете было темно. Кондиционер шумел. Телефон показывал 03:17. На экране ноутбука мигало новое сообщение от неизвестного номера.

"Если хочешь спасти магазин, не спасай его один."

Я сел.

Сообщение исчезло.

Может, приснилось.

Может, система этого мира умела отправлять ночные пуши.

Может, мозг после смерти просто решил, что без мистики мне будет скучно.

Я открыл блокнот и на первой странице, под тремя восклицательными знаками, написал:

Не спасать один.

Потом подумал и добавил:

Начать с «Прочего».

Утром должен был прийти первый настоящий демон.

И я впервые за долгое время ждал встречи не с раздражением, а с профессиональным любопытством.

В конце концов, если бизнес уже умирает, самое вежливое, что можно сделать, - спросить его, где именно болит.

Я снова лёг, но уже не уснул сразу.

За дверью кабинета офис ночной «Астры» был тихим, и в этой тишине слышалось то, чего не было видно днём: как гудит серверная, как где-то щёлкает остывающий принтер, как в почтовом ящике рождаются автоматические письма, как на складе кто-то, возможно, переносит коробку из одного статуса в другой, не подозревая, что завтра этот статус станет аргументом на совещании.

Компания не спала полностью.

Интернет-магазины вообще редко спят. Даже когда люди уходят домой, клиенты продолжают смотреть карточки, корзины продолжают ждать, рекламные кампании продолжают тратить, CRM продолжает писать, а демоны процессов тихо ходят по системам и проверяют, где ещё можно спрятаться.

Я посмотрел на коробку с возвратом.

- Завтра, - сказал я ей.

Коробка не ответила.

Это было приятно.

За день я и так услышал достаточно.

А завтра предстояло услышать главное: как компания объясняет себе собственные потери, когда у неё наконец забирают слово «Прочее».

И кто первым попросит вернуть его обратно.

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.