

МАКСИМОВИЧ ЖЕЛЬКО

БИЗНЕС, АБСУРД



Желько Максимович

Бизнес, Абсурд

<https://litres.ru/73996666>

SelfPub; 2026

Аннотация

В центре сюжета — история собственника Андрея Викторовича Суханова, который, столкнувшись с падением выручки на 47%, обращается за помощью к бизнес-консультанту Ивану Кольцову. Через призму наблюдений консультанта раскрывается картина системного кризиса компании.

Основные проблемы организации включают: неэффективный менеджмент, имитацию деятельности сотрудниками, отсутствие коммуникации между отделами, наём по знакомству и неспособность руководства принимать жёсткие решения. Особое внимание уделяется анализу организационной культуры, где 47-сотрудников компании условно делятся на работающих, имитирующих деятельность и родственников руководства.

Произведение демонстрирует процесс диагностики бизнеса через детальное исследование всех аспектов работы компании: от IT-инфраструктуры до корпоративной культуры. Автор поднимает вопросы ответственности руководства, необходимости системных изменений и сопротивления организации переменам.

Желько Максимович

Бизнес, Абсурд

ГЛАВА 1. ПРИЗЫВ СПАСИТЕЛЯ

Или. Как собственник решил, что проблема может быть решена

Ночь на Тверской за окном стелилась липкой московской чернотой. Собственник ООО Сцилла и Харибда сидел в кожаном кресле, которое за три года продавилось ровно по форме его задницы — единственная эргономика, которую он застал в этом офисе. На столе стояла кружка с остывшим чаем, а на кружке красовалась надпись. Босс года (по мнению мамы).

Собственник смотрел на цифры, которые лежали криво, как мертвый таракан в углу комнаты. Если бы тараканы умели читать финансовую отчетность, они бы умерли от смеха. Выручка упала на 47% за три квартала. Это не цифра. Это приговор. Но не ему.

Кому-то другому.

— Надо кого-то нанять, — сказал он пустоте офиса.

Пустота не ответила, но собственник истолковал ее молчание как согласие.

Историческая справка. как Сцилла и Харибда дошла до жизни такой.

ООО Сцилла и Харибда было основано в 2018 году Андреем Викторовичем Сухановым — человеком, который однажды проснулся и решил, что рынок логистических услуг для малого бизнеса ждет своего героя. Герой пришел, но рынок, как выяснилось, ждал скорее такси, чем героя.

Первый год компания росла на адреналине и кредитных деньгах. Второй — на инерции и обещаниях. Третий — на молитвах и просрочках по зарплате. К четвертому году Андрей Викторович понял, что молитвы — это, конечно, хорошо, но богу, видимо, логистика не очень интересна, потому что его офис находится на Патриарших, а не в Чертаново, где арендовали склад.

Штат компании к моменту описываемых событий составлял 47 человек. Из них.

- 12 человек работали
- 8 человек делали вид, что работают
- 14 человек приходили в офис греться

- 7 человек числились в штате, но никто не мог вспомнить их лиц

- 6 человек были родственниками Андрея Викторовича

Последняя категория была самой проблемной. Племянник главбуха сидел на должности Менеджер по стратегическому развитию и занимался тем, что перекладывал скрепки из одной банки в другую, объясняя это структурированием тактического хаоса. Свояк Андрея Викторовича (муж сестры жены) возглавлял отдел продаж и продавал исключительно по знакомству — то есть продал один раз соседу по гаражному кооперативу и считал себя Соросом.

Зарплаты платили по настроению. Когда настроение было хорошим — платили вовремя. Когда плохим — не платили вообще, объясняя это переменной частью компенсационного пакета. Сотрудники, которые не понимали шуток про переменную часть, увольнялись. Оставались те, кто понимал, но боялся устроиться куда-то еще.

Искусство рекомендательной цепочки

И вот сейчас, глядя на падающую выручку, Андрей Викторович сделал то, что делают все собственники в кризисной ситуации. он начал звонить.

Первый звонок. Петя.

— Петя, привет! Слушай, нам тут нужен... ну, ты знаешь... человек, который понимает, как это... ну, чтобы все работало. Ты кого-нибудь знаешь?

Петя знал. Петя всегда знал. Петя был таким человеком, который знает кого-нибудь, кто знает кого-нибудь, кто однажды видел кого-нибудь по телевизору. Петя работал риелтором, но считал себя экспертом во всех областях человеческого знания, потому что рынок недвижимости — это вся жизнь, Андрюха.

— Есть один чувак, — сказал Петя, шумно жуя, потому что Петя всегда жевал, даже когда говорил. — Я слышал, он помог одной компании... ну, там типа оптимизация, аудит... короче, скину контакт.

Петя скинул контакт Леша.

Леша оказался человеком, который называл себя бизнес-ангелом, хотя единственное, что в нем было ангельского — это лишний вес. Леша выслушал проблему, почесал бороду (борода была — дань моде на стартапы), и сказал.

— Слушай, я тут не совсем профи в твоей сфере. Но

я знаю одного парня, Костю. Костя — консультант, только конь не валялся. Он тебе все разложит.

Костя оказался человеком, который однажды прочитал книгу Бизнес с нуля и с тех пор убеждал всех, что он практик с десятилетним опытом. На самом деле Костя работал в банке кредитным менеджером, но уволился и решил, что слово консультант звучит солиднее, чем безработный.

— Андрей Викторович! — загудел Костя в трубку голо-
сом человека, который только что проснулся, но хочет ка-
заться бодрым. — Рад, что вы позвонили! Я как раз думал
о вашей компании!

— Думали?

— Конечно! Сцилла и Харибда — это же... это... ну, на-
звание говорит само за себя! Мы! Пришли!

Андрей Викторович почувствовал, что его профессио-
нально разводят, но привычка российского бизнесмена пла-
тить за надежду оказалась сильнее инстинкта самосохране-
ния.

— И что вы предлагаете?

— Я предлагаю вам пригласить СПЕЦИАЛИСТА, — сказал Костя с таким видом, будто произносит заветное слово, открывающее дверь в пещеру Аладдина. — Есть один парень... Иван Кольцов. Три успешных проекта. Три! Не два, не один. ТРИ.

— А что за проекты?

— Ну... это конфиденциальная информация, Андрей Викторович. Но поверьте мне на слово. если бы вы знали, вы бы уже бежали подписывать контракт.

Андрей Викторович не знал, что Костя узнал об Иване Кольцове из статьи в журнале Бизнес-Практик, который Костя пролистывал в очереди в стоматологии. Статья называлась Как Иван Кольцов спас компанию, где все горело синим пламенем, и автор сравнивал Ивана с пожарным, у которого вместо воды — инсайты.

Андрей Викторович повесил трубку, чувствуя себя так, будто только что купил кота в мешке, но кота еще не привезли, а мешок пахнет подозрительно.

Он не знал главного. три слоя рекомендательной цепочки — это не просто три звонка. Это три фильтра, через которые правда испарилась, как вода из перегретого чайника.

Формирование легенды

Андрей Викторович открыл ноутбук. Он решил написать письмо сам. Не потому, что не мог доверить это секретарше, а потому, что секретарша уволилась вчера, написав заявление по собственному желанию и оставив на столе записку. Я не выдерживаю этой синергии.

Письмо рождалось в муках, как ежик в тумане, только ежик хотя бы знал, куда идет.

Он написал.

Тема. Приглашение к сотрудничеству, Срочно, Важно

Уважаемый Иван!

Пишу вам по рекомендации Константина Георгиевича (вы его знаете, наверное), который в свою очередь получил ваши контакты от Алексея (фамилию не помню, но он с бородой, вы поймете), а Алексей — от Петра (Петя, риелтор).

Короче, цепочка длинная, но суть простая. я знаю вашу репутацию. Я знаю, что вы делали чудеса с компаниями, которые были хуже нас. У меня есть информация, что вы под-

няли с колен компанию, которая вообще, по слухам, уже лежала и не дышала.

Я готов платить дорого. Дорого — это слово, которое я произношу редко, потому что я бизнесмен и умею считать деньги. Но здесь я готов. Приезжайте, посмотрите на нас, скажите правду.

Мне кажется, проблема в том, что я говорю людям правильные вещи, а они не слышат. Или слышат, но не делают. Или делают, но не то.

Мне нужен человек со стороны. Свежий взгляд. Трезвая оценка. Без соплей.

Жду ответа.

Андрей Викторович Суханов
Генеральный директор ООО Сцилла и Харибда
P.S. У нас хороший кофе. Честно.

Иван Кольцов. человек, который знает, как тушить пожары

Иван Кольцов сидел в своей квартире на окраине Москвы, пил растворимый кофе (потому что на хороший пока не

заработал) и читал письмо на экране ноутбука. Ноутбук был старый, с трещиной на экране — ровно по той линии, где Иван однажды в ярости стукнул кулаком по крышке после неудачного со звона с клиентом.

Иван было 35 лет. Из них 10 лет он занимался тем, что заходил в умирающие компании, находил причину смерти и выдергивал систему из могилы за шкуру. Получалось не всегда. Но когда получалось — об этом писали в журналах.

Сейчас он смотрел на письмо и чувствовал знакомый запах. Это был запах отчаяния, завернутый в конверт и перевязанный ленточкой надежды.

— Говорю людям правильные вещи, — прочитал Иван вслух и усмехнулся. — Классика.

В своей практике он слышал эту фразу раз триста. Вариации были разные. я же им объяснил, я нарисовал схему, я даже презентацию сделал, я три раза повторил. Люди почему-то искренне верили, что если сказать правильную вещь вслух, то она сама выполнится.

— Если бы это работало, — бормотал Иван, допивая кофе, — мы бы все уже жили в раю, а президенты решали бы проблемы одной речью.

Но Иван знал правду. проблемы не решаются словами. Проблемы решаются топором. Или, в крайнем случае, скальпелем. Но клиент, который пишет я говорю правильные вещи, обычно хочет, чтобы ему дали микрофон погромче, а не ампутировали его систему.

Иван допил кофе и подумал. браться или нет?

С одной стороны, Сцилла и Харибда — это классический случай. Компания, которая когда-то была на подъеме, но потом что-то пошло не так. Судя по цифрам (Иван прошерстил открытые источники и налоговую отчетность), компания последние три года работала в минус. Теряла клиентов. Теряла сотрудников. Теряла направление.

С другой стороны, Иван любил вызовы. А компания с падением выручки на 47% — это не просто вызов, это вызов с подвыподвертом.

Он набрал номер, указанный в письме.

— Андрей Викторович? Иван Кольцов. Я получил ваше письмо.

— Иван! — голос в трубке зазвучал так, будто человек

только что выиграл в лотерею. — Рад, что вы откликнулись!
Ну что, приедете? Посмотрите?

— Приеду.

— Когда?

— В понедельник. В девять утра.

— Отлично! — в голосе собственника послышалась неподдельная радость. — Я буду ждать!

— Андрей Викторович, — Иван сделал паузу. — Вы готовы к тому, что я скажу?

— Конечно, Иван. Я человек прямой. Резать так резать.

— Хорошо.

— Только, может, порежем, но не до смерти?

Иван вздохнул.

— Я постараюсь.

Контракт. магия подписи

Контракт подписывали в среду, хотя Иван должен был приехать только в понедельник. Андрей Викторович настаивал на том, чтобы застолбить специалиста, потому что, как он выразился, таких людей разбирают как горячие пирожки.

Юрист компании, Елена Сергеевна, женщина 58 лет с лицом, выражающим глубочайшее презрение ко всему живому, прочитала контракт и сказала.

— Андрей Викторович, вы уверены, что хотите платить такие деньги человеку, который будет говорить вам то, что вы и так знаете?

— Елена Сергеевна, я плачу не за то, что я знаю. Я плачу за то, что он мне скажет то, что я знаю, но боюсь себе признаться.

Елена Сергеевна хмыкнула.

— Можете считать это психотерапией для бизнеса.

— Считаю.

— Тогда подписывайте.

Контракт был подписан. Деньги переведены. Надежда зазглась в глазах собственника, как фонарик в подвале, где сидят тараканы и ждут, когда фонарик потухнет, чтобы снова вылезти и занять территорию.

Понедельник. день, когда началось

Иван приехал в понедельник в 9 утра ровно. Он всегда приезжал вовремя — это был его принцип. Пунктуальность он считал единственной формой уважения, которую бизнес-консультант может проявить к клиенту, не вступая с ним в интимную связь.

Офис Сцилла и Харибда находился в старом здании бывшего НИИ. Здание пахло плесенью, архивной пылью и разбитыми мечтами советских инженеров. На входе висела табличка, на которой кто-то маркером дописал поверх старого названия. ООО Сцилла и Харибда — войти и обрести. Слово обрести было написано с ошибкой, но это никого не волновало.

Иван прошел через турникет, который не работал, и поднялся на третий этаж. В коридоре стоял запах пережаренных котлет — в соседнем здании была столовая.

— Иван! — Андрей Викторович уже ждал в холле, одетый

в деловой костюм, который явно видел лучшие дни, как и сам собственник. — Заходите, заходите! Я вас ждал.

Собственник выглядел так, как выглядят люди, которые не спят по ночам, но стараются держать лицо. Под глазами синяки, рубашка отглажена, но на воротнике — след от помады (жена целовала на удачу, надо полагать).

— Кофе будете? — спросил Андрей Викторович, ведя Ивана в переговорную.

— Буду.

— У нас хороший кофе!

— Я помню из письма.

— Нет, правда хороший! Итальянский! Варим сами!

Иван сел за стол переговорной, которая выглядела так, будто здесь никогда не переговаривались — только пили чай и обсуждали, кто принес печенье. Стол был завален бумагами, кружками с засохшим чаем и стикерами с надписями СРОЧНО! и ВЫПОЛНИТЬ!. Судя по всему, выполнить никто ничего не собирался, потому что стикеры пожелтели от времени.

Андрей Викторович принес две кружки кофе. Кофе, вопреки ожиданиям, был действительно неплохим.

— Ну что, Иван... Можно просто Ваня?

— Можно Иван.

— Иван, — собственник поставил кружку на стол и сел напротив. — Давайте сразу к делу. Я хочу, чтобы вы осмотрели компанию.

— Осмотрю.

— Потом скажете, что надо менять.

— Скажу.

— И мы это сделаем.

Повисла пауза. Тишина была такой густой, что ее можно было резать ножом, намазывать на хлеб и подавать к тому самому итальянскому кофе.

— И вы это сделаете? — переспросил Иван, глядя собеседнику в глаза.

Андрей Викторович улыбнулся так, как улыбаются люди, которые уже знают ответ, но притворяются, что не знают.

— Конечно.

Иван понял — сейчас, в этот момент, в этой улыбке произошла первая трещина в системе. Но он также знал, что трещины в системах зарастают быстро. Система — это организм, который живет за счет своих противоречий, как печень пьеницы живет за счет алкоголя. Чем больше в ней противоречий, тем сильнее она сопротивляется лечению.

— Я осмотрю компанию, — сказал Иван, доставая блокнот и ручку. — Начну с документов, потом поговорю с сотрудниками, потом посмотрю процессы.

— Делайте что хотите, — развел руками собственник. — Полный карт-бланш.

— Абсолютно полный?

— Абсолютно.

— Даже если я захочу посмотреть ваш личный кабинет в CRM?

Собственник моргнул.

— У нас нет CRM.

— Понятно.

— Но мы планируем внедрить!

— Отлично. Когда?

— Ну... после вашего аудита. Наверное.

Иван записал в блокноте. CRM — нет. Планируют внедрить после аудита. Цирк с конями.

Утро осмотра. кто все эти люди?

Первое, что сделал Иван — попросил список всех сотрудников с должностями, зарплатами и периодами работы.

Через час ему принесли бумагу, которая больше напоминала семейное древо с элементами генеалогического абсурда.

— Елена Сергеевна, — спросил Иван у юриста, которая

вручила ему список, — тут написано Менеджер по стратегическому развитию. Кто это?

— Племянник наш, — ответила Елена Сергеевна таким тоном, будто говорила гаражный инструмент, который никогда не использовался.

— А что он делает?

— Ну... — Елена Сергеевна задумалась. — Он... он стратегию развивает.

— В каком направлении?

— В стратегическом.

Иван записал. Племянник — синекура. Уточнить функционал.

— А Руководитель отдела продаж? — Иван ткнул в следующую строку. — Андрей Степанович, свояк?

— Да. Муж сестры супруги Андрея Викторовича.

— И какие у него результаты?

— За прошлый месяц — одна продажа.

— Одна?

— Да. Соседу по гаражу.

— Гаражный кооператив — новый канал сбыта?

— Шутить изволите, Иван. Но если серьезно, у нас проблемы с продажами. Андрей Степанович считает, что рынок не готов к нашему продукту.

— Рынок не готов уже два года?

— Рынок капризный.

Иван записал. Отдел продаж — 1 продажа за месяц. Рынок капризный. Клиент — сосед по гаражу. Готовить похороны отдела.

Дальше список пестрел еще более интересными позициями.

- Зам генерального по особым поручениям — брат Андрея Викторовича, дважды судим за мошенничество (статьи погашены). Сидит в отдельном кабинете, читает новости на

Яндекс. Дзен и иногда ходит курить.

- Специалист по документообороту — дочь бухгалтера, 22 года, без высшего образования, учится на заочном по специальности Гостиничное дело, не знает, что такое акт сверки.

- Главный инженер — мужчина 67 лет, каждую пятницу уходит в запой, в понедельник болеет, приходит во вторник с запахом перегара. Склад при нем разворовывают системно.

- Директор по персоналу — женщина, которая работает из дома последние 8 месяцев, потому что у нее творческий кризис. За 8 месяцев не наняла ни одного человека.

- Системный администратор — 19-летний парень, сын знакомого, учится на программиста, роняет сервер раз в месяц. Последний раз сервер упал в пятницу, и Сцилла и Харибда не работала 6 часов, пока парень искал зарядку от ноутбука.

Иван закрыл список и закрыл глаза.

— Елена Сергеевна, а кто-нибудь из этих людей вообще работает?

— Работают, — обиженно ответила юрист. — Просто не все и не всегда.

— А кто работает всегда?

— Я, — сказала Елена Сергеевна. — И уборщица тетя Зина. Тетя Зина приходит в 7 утра и уходит в 9 вечера. У нее три ставки и одна надежда на премию к Новому году. Премию ей не платят третий год, но она все равно работает, потому что ей жалко коллектив.

— Тетя Зина — самый ценный сотрудник компании, — констатировал Иван.

— Абсолютно, — кивнула Елена Сергеевна.

Экскурсия по зданию. анатомия хаоса

Андрей Викторович настоял на личной экскурсии по офису.

— Это наш отдел логистики! — гордо сказал он, открывая дверь в комнату, где сидели три человека. Один спал лицом на клавиатуре, второй смотрел видео с котами на YouTube, третий — женщина средних лет — методично заполняла таблицу в Excel, двигая мышкой с такой скоростью, будто пыталась поймать ею муху.

— А это что за программа? — спросил Иван, кивая на экран.

— 1С, — ответил собственник. — Версия 7.7. У нас лицензия с 2013 года.

— Вы знаете, что эта версия не поддерживается с 2019 года?

— Знаем. Но привыкли.

— А обновить?

— Дорого. И потом, зачем обновлять то, что работает?

— Это работает?

Отдел логистики вдруг проснулся. Сотрудник, который спал, поднял голову и уставился на Ивана мутными глазами. Сотрудник с котами свернул вкладку с котами и открыл документ, который не менялся с 2018 года.

— Работает, — сказал собственник с гордостью. — Вот видите — все заняты.

Иван записал. 1С 7.7 — не обновляется. Сотрудники прикидываются занятыми. Стандартный кейс.

Они прошли дальше. Бухгалтерия представляла собой

комнату с четырьмя столами, на одном из которых стояла икона Николая Чудотворца. Главный бухгалтер, женщина лет 55 с лицом человека, который видел все налоговые проверки и выжил, сидела над отчетом и пила валерьянку.

— У нас тут набожные люди, — пояснил собственник, заметив взгляд Ивана.

— Это хорошо, — сказал Иван. — Бог в бухгалтерии — последняя инстанция, когда налоговая уже на пороге.

Главбух подняла голову.

— Вы, я смотрю, понимаете.

— Понимаю.

— А понимаете ли вы, что мы сдали отчетность с ошибкой в квартальном балансе? — спросила она, прищурившись. — И что теперь нам грозит штраф?

Иван повернулся к собственнику.

— Вы знали?

— Ну... — собственник замялся. — Мне говорили, но я

думал, что это поправимо.

— Поправимо! — фыркнула главбух. — Я уже три ночи сижу, переделываю. А вы тут экскурсии водите!

— Марина Ивановна, — ласково сказал собственник, — не волнуйтесь, все будет хорошо.

— Когда я слышу все будет хорошо от руководителя, я проверяю, не заказал ли он билет в Турцию, — огрызнулась бухгалтер.

Иван записал. Бухгалтерия — ошибка в балансе. Главбух на грани нервного срыва. Собственник в отрицании.

Собрание. первая кровь

В 11.00 Андрей Викторович созвал экстренное собрание. Он хотел, чтобы Иван почувствовал дух компании.

В переговорную набилось 20 человек. Остальные 27 либо болели, либо были в командировках, либо притворялись, что не получили уведомление. Собрание началось с того, что Андрей Викторович торжественно представил Ивана.

— Знакомьтесь! Это Иван Кольцов! Известный биз-

нес-консультант! Он будет смотреть нашу компанию и давать рекомендации!

Сотрудники зашумели. Кто-то переглянулся. Кто-то закатил глаза. Племянник Менеджер по стратегическому развитию наклонился к уху соседа и прошептал (достаточно громко, чтобы слышал Иван).

— Еще один консультант. Придет, скажет, что мы все делаем неправильно, получит деньги и уйдет. А мы останемся разгребать.

Иван улыбнулся. Он такие комментарии слышал десятки раз.

— Да, я консультант, — сказал он громко. — И да, я, скорее всего, скажу, что вы делаете многое неправильно. Но! — он поднял палец. — Я скажу это не для того, чтобы вы чувствовали себя плохо. А для того, чтобы вы перестали делать неправильные вещи и начали делать правильные.

— А кто определит, что правильно? — спросил начальник склада, мужчина с лицом, изъеденным цинизмом и многолетним стажем работы в логистике.

— Рынок, — ответил Иван. — Рынок всегда определяет,

что правильно. Если ваши клиенты уходят — значит, вы делаете что-то неправильно. Если прибыль падает — значит, ваша правильность никому не нужна.

— Красиво говорите, — усмехнулся начальник склада. — А на деле?

— А на деле — увидите.

Собственник хлопнул в ладоши.

— Отлично! Иван, у вас есть вопросы к коллективу?

— Есть, — Иван встал. — Только один. Кто из вас считает, что проблема компании — в руководстве?

Тишина повисла такая гулкая, что было слышно, как муха села на люстру и задумалась о тщете бытия.

Никто не поднял руку.

— Никто? — переспросил Иван. — Вы уверены?

— Иван, ну что вы такое говорите? — обиженно сказал собственник. — У нас отличный коллектив! Дружный! Мы как семья!

— Как семья? — Иван поднял бровь. — А где в семье место консультанту?

Снова тишина. Потом кто-то на заднем ряду хихикнул. Потом засмеялись еще двое. Потом уже вся переговорная ржала, как конюшня во время землетрясения.

— Ладно, — сказал Иван, когда смех стих. — Вопрос понятен. Я начинаю работу.

Обед с собственником. разговор по душам

В 13.00 Андрей Викторович пригласил Ивана на обед.

— Тут рядом есть отличное место, — сказал он, надевая пальто. — Готовят как в ресторане, а цены как в столовой. Правда, я не знаю, как они это делают, но лучше не спрашивать.

Они пошли в кафе через дорогу. Кафе называлось У Петровича и пахло борщом и ностальгией по советскому общепиту. Заказ приняла женщина в фартуке с надписью Хорошего аппетита!, которая смотрела на посетителей так, будто они пришли не есть, а воровать ложки.

— Ну как вам первые впечатления? — спросил собственник, когда им принесли борщ.

— Честно?

— Конечно, честно! Я же за правду плачу.

— Первое впечатление. хаос.

— Хаос?

— Хаос. У вас нет системы. У вас есть набор людей, которые делают, что хотят, когда хотят и как хотят. У вас нет единого понимания целей. Вы не знаете, куда идете. И главное — вы не знаете, где вы находитесь сейчас.

Собственник отложил ложку.

— Вы преувеличиваете.

— Нисколько. Вы знаете, сколько реально работающих сотрудников в вашей компании?

— Ну... все 47...

— 12, — сказал Иван. — Я насчитал 12 человек, которые

действительно выполняют свои функции. Остальные — балласт.

— Но они же работают! — возразил собственник. — Я вижу, они сидят за компьютерами!

— Сидение за компьютером — не работа. У вашего системного администратора нет сертификаций, он студент, ему 19 лет, и он роняет сервер раз в месяц. У начальника отдела продаж — одна продажа за последние 30 дней. Племянник главбуха — простите за прямоту — перекладывает скрепки.

Собственник побледнел.

— Но я же им плачу...

— Вы платите за присутствие. А не за результат.

Иван налил себе компот и продолжил.

— Андрей Викторович, я вас не осуждаю. Это классическая ситуация. Компания росла быстро, вы нанимали людей по знакомству, потому что так было проще. Потом компания замедлилась, а люди остались. Уволить их вы не можете — это же родственники, знакомые. А они не работают, потому что знают, что их не уволят.

— И что мне делать? — спросил собственник почти шепотом

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАРТИНЫ, ИЛИ КАК ВИДЕТЬ НЕВИДИМОЕ

Дневник специалиста, день первый (с ошибками и прозрениями)

Утро второго дня в Синергии Плюс началось с того, что Иван проспал. Не потому, что забыл завести будильник, а потому, что будильник был китайский, купленный на Озоне за 300 рублей, и в 6.47 он решил, что сегодня выходной, и отключился самостоятельно.

— Черт! — Иван подскочил, глянул на телефон — 8.14.

Он оделся за три минуты, как пожарный, только вместо каски надел очки, а вместо огнетушителя взял ноутбук, который накануне забыл выключить и который теперь издавал звук, похожий на предсмертный хрип вентилятора, пытающегося охладить процессор, работающий на пределе возможностей.

В офис Иван влетел в 8.56. Охраны на входе не было —

охранник дядя Вася курил на улице и даже не посмотрел на Ивана, потому что дядя Вася работал по принципу лишь бы не напрягаться, и этот принцип ему удавался блестяще уже шестой год.

— Доброе утро! — крикнул Иван секретарше нового образца — женщине лет сорока, которую вчера посадили на ресепшн вместо уволившейся.

Женщина подняла голову от телефона, где она смотрела рилсы, и сказала.

— Доброе. А вы кто?

— Я Иван, консультант.

— А-а-а, ну проходите, — она махнула рукой и вернулась к просмотру видео, на котором кот в шапочке пытался слезть с дерева.

Иван прошел в открытый офис. Картина, которую он увидел, стоила бы места в Третьяковской галерее, если бы Третьяковская галерея была музеем российского офисного абсурда.

Открытый офис. анатомия разложения

В открытом пространстве находилось 15 человек. Из них.

- 5 человек сидели с серьезными лицами перед мониторами, но курсоры мышек не двигались — они просто смотрели на экраны, симулируя глубокую мыслительную деятельность.

- 3 человека пили чай и обсуждали, кто вчера выиграл в лотерею Русское лото и почему это несправедливо.

- 2 человека спали с открытыми глазами — уникальный офисный навык, который достигается годами тренировок и хроническим недосыпом.

- 1 человек (парень лет 25 с бородкой и в худи с капюшоном) слушал музыку в наушниках и подпевал — настолько громко, что было слышно через наушники.

- 2 человека играли в Морской бой на бумажке, причем один из них делал вид, что это важный документ, и периодически подчеркивал что-то красной ручкой, будто правил договор.

- 1 человек (девушка с длинными волосами) раскладывала пасьянс Косынка на компьютере с такой скоростью, будто это ее основная рабочая обязанность.

- 1 человек вообще отсутствовал физически, но на его стуле стояла табличка Встреча с клиентом. Судя по слою пыли на табличке, встреча длилась уже дня три.

Иван сел за свободный стол в углу, включил ноутбук и

начал писать наблюдения.

08.57 утра. Первая запись в дневнике

Иван открыл заметки и набрал.

День второй. 08.57.

Офис напоминает зону ожидания в стоматологии — все сидят, никто не хочет лечиться, но все боятся уйти. Уровень имитации бурной деятельности — 8 из 10. Два балла снял за спящего с открытыми глазами в углу — это перебор даже по меркам российского офисного цирка.

Он оторвался от ноутбука и посмотрел на сотрудницу, которая раскладывала пасьянс. Девушка звонила по телефону и говорила таким голосом, будто решала судьбу миллиардного контракта.

— Алло! Да, Сергей Петрович! Мы работаем над этим вопросом! Да, все под контролем! Я вам перезвоню!

Она положила трубку, и пасьянс сошелся. Она вздохнула с явным облегчением, закрыла игру и открыла Excel, где в ячейке A1 было написано Отчет по..., а дальше — ничего.

— Девушка, — обратился Иван, — а какой у вас функци-

онал?

— Я менеджер по работе с клиентами, — ответила она с достоинством. — Работаю с возражениями.

— С возражениями?

— Ну да. Клиенты не хотят платить, я звоню и объясняю, что надо платить.

— И много платят после ваших звонков?

— Ну... — она замялась. — Не очень. Но я же звоню!

Иван записал в блокнот. Менеджер по работе с клиентами. Работает с возражениями. Возражения побеждают. Счет 154.0 в пользу клиентов.

09.15 утра. Отдел продаж. спецоперация Убыток

Иван перешел в кабинет отдела продаж. Вчера он видел этих людей мельком, а сегодня хотел посмотреть, как они работают.

Отдел продаж представлял собой помещение 20 квадратных метров, где сидели 12 человек. Работа кипела — но не

та, что приносит деньги.

— Слышь, Колян, — говорил один менеджер другому, не обращая внимания на вошедшего Ивана. — Ты вчера клиенту счет на 450 тысяч выставил? А там себестоимость 380.

— Ну и что? — ответил Колян, не отрываясь от телефона.
— Яж продал.

— Так маржа там 70 тысяч всего!

— Маржа — это проблема финансистов. Моя задача — продать.

Иван подошел ближе.

— Ребята, а вы знаете, какие проекты приносят прибыль, а какие — убыток?

Колян поднял голову.

— Слушай, начальник, я продаю то, что есть в прайсе. Если компания не умеет считать — это не моя проблема.

— А если компания считает, что ваши продажи убыточны, что тогда?

— Тогда пусть меняют прайс. Мне сверху говорят продавай, я продаю.

Иван записал. Отдел продаж действует как артиллерия, которая стреляет по своим. Цели не согласованы с финансовым отделом. Мотивация — количество, а не качество. Готовить тяжелую артиллерию.

Он заглянул в компьютер к Коляну. Там была открыта CRM — вернее, ее подобие. Вместо нормальной системы учета сделок, Колян вел Excel-таблицу, где столбцы назывались так.

Клиент	Сумма	Статус	Коммент
--------	-------	--------	---------

ООО Рога	450 000	В работе	Платит плохо, но берет много
----------	---------	----------	------------------------------

ИП Сидоров	120 000	Думает	Торгуется как бабка на рынке
------------	---------	--------	------------------------------

ООО Копыта	800 000	Отправлен счет	Директор — козел, но денег много
------------	---------	----------------	----------------------------------

— В архив Потом разберусь

— Колян, а где статус Убыточный проект?

— А такой статус не предусмотрен.

— Но ты же знаешь, что некоторые проекты убыточны?

— Знаю. Но я же не финансист. Я продажник. Мое дело

— тащить.

Иван записал еще одну важную мысль. Разделение труда привело к разделению ответственности. Продажники не несут ответственности за убытки. Финансисты не влияют на продажи. Компания — это организм, где левая рука не знает, что правая рука только что украла из кармана левой руки.

09.33 утра. Встреча с клиентом (внезапная)

Иван вышел из отдела продаж и наткнулся на мужчину лет 50 с портфелем, который стоял в коридоре и растерянно оглядывался.

— Вы к кому? — спросил Иван.

— Я к Андрею Викторовичу, — ответил мужчина. — Я клиент. У нас контракт на обслуживание, и мне нужно решить вопрос с поставкой.

— Давайте я провожу, — сказал Иван, хотя понятия не имел, где находится кабинет собственника.

Он повел клиента по коридору, надеясь, что рано или поздно они наткнутся на нужную дверь. Через две минуты блужданий они встретили ту самую секретаршу с ресепшна, которая все еще смотрела рилсы.

— Девушка, — обратился Иван, — клиент к Андрею Викторовичу.

— А-а-а, — протянула секретарша, отрываясь от телефона. — А он на совещании.

— Когда освободится?

— А никто не знает. Он сказал на совещании и закрылся в кабинете.

— Может, ему позвонить?

— Я не могу, — секретарша пожала плечами. — Он просил не беспокоить.

Клиент вздохнул.

— Я, собственно, уже третий раз прихожу. — Он повернулся к Ивану. — Вы тут, вижу, человек новый. Скажите, у вас всегда так?

— Я сам тут второй день, — честно ответил Иван. — Но судя по всему — да, всегда так.

Клиент покачал головой.

— Мы уже думаем расторгать контракт. У нас срыв поставок, а ваша компания ничего не делает.

— А вы говорили об этом с менеджером?

— Говорил. Менеджер сказал, что над этим работают. Это работает уже три месяца.

— А с руководством?

— А руководство, как выяснилось, всегда на совещании.

Иван проводил клиента до выхода и вернулся к ноутбуку. Он записал.

Сцилла и Харибда 09.41. Клиент ушел нерешенным. Третий визит. Контракт на грани расторжения. Компания теряет клиентов не из-за плохого продукта, а из-за плохого сервиса и отсутствия коммуникации. Руководство на совещании — универсальная отмазка для всех проблем.

10.15 утра. Отдел маркетинга. загадочные люди в углу

Иван заглянул в отдел маркетинга. Там работали два человека — девушка Лена (ей было 24, она красила волосы в розовый цвет и называла себя креативщицей) и парень Максим (ему было 28, он носил клетчатую рубашку и называл себя аналитиком).

— Привет! — сказал Иван. — Я консультант. Можно посмотреть, чем вы занимаетесь?

— Конечно! — обрадовалась Лена. — Мы как раз разрабатываем новую рекламную кампанию!

— Покажите.

Лена развернула ноутбук. На экране была презентация в Canva — розовая, с блестками и анимацией бабочек. Текст гласил. Сцилла и Харибда — мы делаем логистику удобной! Логистика для людей!

— А целевая аудитория?

— Бизнес!

— Какой именно бизнес? Малый? Средний? Крупный? Оптовый? Розничный?

— Ну... — Лена задумалась. — Всякий бизнес.

— А канал продвижения?

— Инстаграм!

— Ваши клиенты — это владельцы компаний, их директора и логисты. Они в Инстаграме?

— Ну... я думаю, да. Там же все сидят.

— А бюджет кампании?

— 50 тысяч рублей.

— Насколько я знаю, у вас средний чек — 300-400 тысяч рублей. Одна продажа окупает 7-8 таких кампаний. Но вы делаете только одну?

— Нам больше не выделили. Собственник сказал, попробуйте на маленьком бюджете, а там посмотрим.

— И сколько вы уже пробуете?

— Четвертый месяц, — вздохнула Лена. — Собственник все смотрит.

Иван повернулся к Максиму.

— А вы чем занимаетесь?

— Анализирую, — важно сказал Максим.

— Что анализируете?

— Эффективность рекламных кампаний.

— И какие результаты?

Максим замялся.

— Ну... мы запустили три кампании за последний год. Две — в Инстаграме, одну — в Телеграме. Пришло... — он заглянул в таблицу, — 12 заявок. Ни одна не конвертировалась в продажу.

— Почему?

— Отдел продаж сказал, что заявки некачественные.

— А вы смотрели, какие именно заявки приходили?

— Нет. Мне сказали некачественные, я записал.

Иван записал. Маркетинг — креатив ради креатива. ЦА не определена. Каналы не соответствуют аудитории. Коммуникация с продажами отсутствует. Аналитика — формальная. Бюджет — минимальный. Результат — нулевой.

10.47 утра. Разговор с финдиректором. откровение

Финдиректор Сцилла и Харибда — Светлана Борисовна — сидела в отдельном кабинете. Женщина 52 лет, с короткой стрижкой, в строгом костюме, с лицом, выражающим глубокую усталость от жизни и налоговых проверок.

Когда Иван вошел, она подняла голову и сказала.

— А, консультант. Садитесь. Только если вы будете говорить мне, что я неправильно считаю деньги, я обижусь.

— Я не буду говорить, что вы неправильно считаете, — ответил Иван. — Я хочу понять, как вы считаете.

— Считаю правильно. Все сходится.

— А рентабельность проектов считаете?

— Считаю.

— И какая она?

Светлана Борисовна вздохнула и открыла папку.

— Если честно? Средняя рентабельность по компании — 3.2%.

— Это очень мало.

— Я знаю. Но я не могу изменить структуру продаж. Мне приносят счета, я их оплачиваю. Мне приносят договоры, я их учитываю. Я не влияю на то, что продают.

— А вы даете обратную связь отделу продаж?

— А они меня слушают? — финдиректор усмехнулась. — Я им говорю. Ребята, этот проект убыточный, себестоимость выше цены. Они говорят. Это вопрос ценообразования, решайте с собственником. Я иду к собственнику. Собственник говорит. Продажи важнее, разберемся потом.

— И сколько проектов вы так накопили?

— Я вела статистику, — Светлана Борисовна открыла Excel. — За последние полгода — 14 проектов с отрицательной маржинальностью. Общий убыток — около 4 миллионов рублей.

— И собственник знает?

— Знает. Он говорит. Это инвестиции в клиентов.

— А клиенты возвращаются после этих инвестиций?

— Из этих 14 — вернулись трое. Остальные получили услугу, поняли, что мы работаем в минус, и... воспользовались ситуацией. Некоторые даже просили скидку на следующий заказ.

— И вы давали?

— А что мне оставалось? Собственник сказал не терять клиентов. Вот я их и не теряю. Они сами теряются — уходят к конкурентам, когда мы поднимаем цены до адекватных.

Иван записал. Финдиректор — компетентна, но бессильна. Решения принимаются без учета финансового анализа.

Инвестиции в клиентов — эвфемизм для раздачи денег. Собственник не слышит финансовые аргументы.

11.30 утра. Собрание. первая попытка пробить стену

В 11.30 Иван получил уведомление от секретарши. Вас зовут на встречу в переговорную. Тема. первые впечатления консультанта.

— Ну вот, началось, — пробормотал Иван, закрывая ноутбук.

Он понимал. собственник хочет услышать хорошие новости, обернутые в профессиональный язык. Специалист — это не тот, кто приносит истину. Специалист — это тот, кто приносит истину в язык, который заказчик может слышать без боли.

В переговорную набилось 15 человек. Андрей Викторович сидел во главе стола и нервно крутил в руках ручку. Племянник-стратег сидел слева и листал что-то в телефоне. Свой-продажник — справа и смотрел в потолок. Финдиректор сидела в углу и что-то записывала в блокнот. Остальные расселись кто где, образовав живую диаграмму рабочих отношений. кто ближе к собственнику — тот свой, кто дальше — чужой.

— Иван, — начал собственник, — расскажите нам ваши первые впечатления. Только честно, без лести. Я же за правду плачу.

— Хорошо, — сказал Иван. — Честно.

Он встал и подошел к флипчарту. Взял маркер. Написал крупно. ПРОБЛЕМЫ.

— Ваша компания падает не потому, что люди не работают. Люди работают. — Он обвел слово. — Ваша компания падает потому, что она работает против себя.

В зале повисла тишина. Кто-то кашлянул. Кто-то заерзал на стуле.

— Система принимает решения, которые противоречат друг другу. Отдел продаж продает убыточные проекты, потому что отдел финансов не говорит им, какие проекты убыточные. — Иван написал Продажи → Финансы → Ноль связи. — Маркетинг создает кампании, которые не согласованы с продажами. HR нанимает людей, которых нельзя натренировать, потому что система обучения отсутствует.

— И как это решить? — спросил собственник.

— Сначала надо создать горизонтальную коммуникацию между отделами. Вторая проблема...

— Погодите, — перебила финдиректор. — Мы не можем пересаживать людей. Они сидят в назначенных местах.

— Речь не о пересадке. Речь о том, чтобы люди говорили друг с другом, а не мимо.

— Но если они будут много говорить, то не будут работать, — вставил свояк-продажник. — У нас план, знаете ли.

— Какой план? — уточнил Иван. — На сколько процентов вы выполнили план в прошлом месяце?

— Ну... — свояк замялся. — Были сложности.

— Какие именно?

— Рынок не готов.

— А в позапрошлом месяце?

— Рынок тоже был не готов.

— А когда рынок будет готов?

Свояк обиженно замолчал.

— Я продолжу, — сказал Иван. — Вторая проблема — это отсутствие единой системы целей. У каждого отдела — свои. Они не согласованы между собой. Продажи хотят продать как можно больше. Финансы — получить как можно больше прибыли. Маркетинг — сделать красивую картинку. HR — заполнить вакансии. А в результате — компания движется в разные стороны. Как лебедь, рак и щука.

— А вы предлагаете? — спросил собственник.

— Я предлагаю внедрить систему OKR.

— А что это?

— Это система постановки целей. Когда цели компании разбиваются на цели отделов, а цели отделов — на цели сотрудников. И все они связаны между собой.

— Это как KPI?

— Это проще. KPI — это показатели. OKR — это направления.

— Дорого? — спросил собственник, и в его голосе послышалась знакомая нотка скупости.

— Это не стоит денег. Это стоит времени.

— А время — деньги, — философски заметил племянник-стратег, отрываясь от телефона.

— Время, потраченное на организацию хаоса, стоит дороже, — парировал Иван. — Вы сейчас тратите время на то, чтобы разбирать последствия того, что отделы не договорились заранее. Я предлагаю потратить время на то, чтобы они договорились заранее.

Собственник задумался.

— А если не получится?

— Если не получится, вы вернетесь к текущему состоянию. Только потратите немного времени.

— А если получится?

— Если получится — ваша выручка перестанет падать. Может быть, даже начнет расти.

— А гарантии?

— Гарантий нет. Есть вероятность.

Собственник посмотрел на финдиректора. Финдиректор пожал плечами. Посмотрел на свояка. Сваяк смотрел в потолок. Посмотрел на племянника. Племянник снова уткнулся в телефон.

— Хорошо, — сказал собственник. — Давайте попробуем. Что нужно делать?

Иван понял. победил! Первая маленькая победа. Но он также знал, что это только начало. Впереди — месяцы работы, сопротивление системы, саботаж, обиды и непонимание.

— Начнем с малого, — сказал Иван. — Сделаем картирование процессов. Посмотрим, как работают отделы. Найдем узкие места.

— А это сколько времени?

— Неделя-две.

— Две недели?! — возмутился свояк. — У нас бизнес го-

рит, а мы будем какие-то картинки рисовать?

— Именно потому, что бизнес горит, мы и будем рисовать картинки. Пожарные сначала составляют план тушения, а потом тушат. Или вы хотите тушить без плана?

Свояк не нашелся, что ответить, и снова уставился в потолок.

12.15. Обед с сотрудниками. неформальная атмосфера

После собрания Иван решил пообедать в той же столовой, что и сотрудники. У Петровича снова пахло борщом и безнадежностью.

В очереди стояли трое — Лена из маркетинга, Колян из продаж и парень в худи, который подпевал музыке. Лена и Колян обсуждали Ивана, не подозревая, что он стоит за ними.

— Слышь, этот консультант — он вообще кто? — спросил Колян, ковыряя в зубе.

— Говорят, известный, — ответила Лена. — Три компании спас.

— Три компании спас, а у нас будет четвертая, — хмыкнул Колян. — Да он просто деньги срубит и уедет. Я таких видел.

— А вдруг поможет?

— Не поможет. Тут система, Лен. Систему не поменяешь. Тут сам собственник должен меняться, а он... — Колян понизил голос, — он же думает, что проблема в нас. В сотрудниках. А проблема в нем.

— В нем?

— Ну да. Он же сам нанял всех этих родственников. Сам поставил свояка в продажи. Сам утвердил эти дурацкие отчеты, которые мы пишем, но никто не читает. Сам не дает денег на нормальную CRM. Сам говорит продавайте, а потом считайте убытки. Он сам — причина.

Иван стоял и слушал. Колян был прав. Но правда в том, что собственник — часть системы. И менять систему — это менять собственника. А собственник не хочет меняться. Он хочет, чтобы менялись все остальные.

Иван взял поднос и подошел к кассе. Лена и Колян, увидев его, покраснели и замолчали.

— Не стесняйтесь, — сказал Иван, улыбнувшись. — Я все слышал. Вы правы. Проблема — в собственнике.

— А вы ему скажете? — спросила Лена.

— Скажу. Но не сразу. Сначала надо, чтобы он сам это понял.

— А если не поймет?

— Тогда я уеду, а вы останетесь, — честно ответил Иван.
— Но давайте попробуем сделать так, чтобы он понял.

13.30. После обеда. встреча с IT-отделом

IT-отдел Сцилла и Харибда состоял из одного человека — того самого 19-летнего парня Артема, который учился на программиста и ронял сервер раз в месяц.

Иван зашел в серверную. Серверная представляла собой чулан, где на полу стоял системный блок, накрытый пыльной тряпкой, а рядом валялись огрызки проводов.

— Артем, — спросил Иван, — а где у вас бэкапы?

— Бэкапы? — Артем задумался. — А, ну... вон на флешке.

— На флешке?!

— Ну да. Я раз в месяц копирую базу.

— А если флешка сломается?

— Я куплю новую.

— А если пожар?

— Я вынесу флешку.

Иван закрыл глаза и глубоко вздохнул.

— Артем, ты понимаешь, что если эта флешка потеряется, компания потеряет все данные?

— Ну... теоретически да. Но я аккуратный.

— А пароли?

— Какие пароли?

— От базы данных. От CRM. От почты. От всего.

— А-а-а, ну... у меня на стикере записаны, — Артем указал на монитор, где висел стикер с паролями. — А что?

— Артем, это опасно.

— Да кому нужны наши данные? — искренне удивился Артем. — У нас же не банк.

Иван записал в блокнот. IT-безопасность — нулевая. Пароли — на стикере. Бэкапы — на флешке. Сервер лежит на полу. Уровень защиты — как у ларька с шаурмой. Готовить катастрофу.

— Артем, — сказал Иван, — давай договоримся. Завтра ты делаешь бэкап на внешний диск. Послезавтра — настраиваешь автоматическое резервирование. И стикер — убираешь.

— А сложно?

— Не сложно. Просто надо сделать.

— Ладно, — нехотя согласился Артем. — Сделаю.

— А ты не говорил собственнику, что у тебя тут... антисанитария?

— Говорил. Он сказал, что IT — это затраты, а не инвестиции. И что главное — чтобы работало. А оно работает.

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.