

Ася Андреева

Бизнес-пауза.

Управляй, а не реагируй

<https://litres.ru/74250598>

SelfPub; 2026

Аннотация

Март. Типография на грани: падают продажи, срываются сроки, команда на нервах. Владелец Максим понимает: если не остановиться сейчас, дальше будет только хуже. Вместо очередной планёрки он проводит квартальную ретроспективу — честный разговор с командой, который меняет всё.

История одной компании и готовые инструменты, которые помогут вам:

- перестать реагировать на хаос и начать управлять,
- вернуть контроль над стратегией,
- превратить ошибки в топливо для роста.

Все, что нужно, чтобы остановиться, выдохнуть и понять: куда мы идем?

Содержание

Часть 1. История	4
Глава 1. Март. Время собирать камни	4
Глава 2. Операционное болото	7
Глава 3. Квартальная ретроспектива: первый шок	12
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Ася Андреева

Бизнес-пауза.

Управляй, а не реагируй

*Бизнес-роман с
инструментами о том, как перестать тушить
пожары и начать расти.*

Часть 1. История

Глава 1. Март. Время собирать камни

Максим сидел в своём кабинете на втором этаже бывшего цеха. Окна выходили во двор, где под навесом лежали поддоны с офсетной бумагой — её привезли ещё в январе, но до сих пор не распаковали. Зато из цеха доносился ровный гул печатной машины, иногда перекрываемый резким «По-давай!» Дениса.

На столе перед Максимом лежал распечатанный отчёт Ольги «Итоги 1 квартала». Цифры были подчёркнуты красной ручкой:

Выручка: 4,2 млн (план был 5,1).

Маржинальность упала с 28% до 19%.

Количество срочных заказов, сданных с опозданием: 11 из 42.

Максим потёр виски. Ещё три года назад, когда он купил старый печатный цех и набрал первую команду, всё было проще. Он сам ездил к клиентам, сам стоял у машины, сам решал, какой бумагой заменить отсутствующую. Теперь же у него были начальник производства, отдел продаж, штатный бухгалтер, два менеджера — и при этом он чувствовал себя не директором, а пожарным, который с утра до вечера бежит с огнетушителем.

В дверь постучали, и на пороге появилась Ольга — высокая, с неизменным планшетом под мышкой.

— Максим Андреевич, я принесла уточнённые цифры по клиентам. У нас трое ушли к «Х-Принт» в этом квартале. Говорят, у нас сроки горят.

— Садись, — кивнул Максим. — Оль, я смотрю на отчёт. У нас падает маржинальность, хотя загрузка производства 90%. Как так?

Ольга присела на стул, положила планшет на колени.

— Я уже говорила: мы берём мелкие заказы, которые съедают переналадку. Денис ругается, что мы не даём ему делать большие тиражи, а клиенты на маленьких заказах чувствительны к цене. Приходится давать скидки, чтобы они вообще к нам шли.

— А что с нашими стратегическими целями? — Максим

перелистнул страницу отчёта. — Мы же в начале года договорились: выход на корпоративных клиентов, увеличение среднего чека, запуск визиток с дизайном под ключ. Где это?

Ольга отвела взгляд.

— Максим Андреевич, вы сами знаете: когда горит срочная партия буклетов для агентства, не до стратегии. Мы просто закрываем текучку. И потом, дизайн — это дополнительные затраты, Денис говорит, что у него нет ресурса на «сопутствующие услуги».

— Денис всегда говорит, что у него нет ресурса, — вздохнул Максим. — Ладно, давай сегодня в 14:00 собери всех: Дениса, Ларису Петровну, Виталия. Будем разбираться.

— Планёрка? — уточнила Ольга.

— Нет, — Максим посмотрел на календарь. — Сегодня 31 марта. Закрывается квартал. Мы не просто планёрку сделаем, мы посмотрим, куда мы вообще идём. Это будет... ретроспектива, что ли. Да, ретроспектива квартала.

Ольга подняла бровь, но ничего не сказала и вышла.

Глава 2. Операционное болото

В 14:00 в переговорной собрались все. Денис пришёл в рабочей куртке, пахнувшей краской, и сразу сел в дальний угол, демонстративно вытирая руки ветошью. Лариса Петровна принесла свою знаменитую амбарную книгу в клеёночато обложке. Виталий — молодой менеджер, на которого Максим возлагал надежды, — пришёл с ноутбуком и блокнотом, исписанным какими-то схемами.

— В общем, коллеги, — начал Максим, — первый квартал позади. Давайте честно: мы провалили план по выручке, упала маржинальность, потеряли трёх клиентов. Я не хочу искать виноватых, но хочу понять, что происходит.

— Я скажу, что происходит, — подал голос Денис. — Нас загружают мелкотой. За январь-февраль у меня было 47 переналадок! А каждая переналадка — это час простоя машины. Пока ты настроишь формат, пока подберёшь бумагу... А заказ на 500 листовок приносит копейки. Надо брать тиражи от 5 тысяч, иначе мы просто не зарабатываем.

— Но клиентам не нужны 5 тысяч, им нужно 500, — возразила Ольга. — И если мы не будем брать мелкие заказы, они уйдут к цифровым типографиям, где вообще безтиражка.

— Вот пусть и идут! — отрезал Денис. — Мы офсетная типография, а не копицентр.

— Стоп, — Максим поднял руку. — Денис, ты предлагаешь отказаться от мелких заказов? А что тогда будет с нашей выручкой? Мы потеряем 30–40% оборота.

— А что будет с выручкой, если мы продолжим работать в убыток на каждом втором заказе? — парировал Денис.

Лариса Петровна аккуратно кашлянула.

— Если позволите, я посчитала: доля мелких заказов (до 3 тысяч рублей) в общем объёме — 18% по выручке, но они съедают 35% рабочего времени производства. Плюс затраты на логистику, на оформление... Они действительно нерентабельны.

— Так почему же мы их берём? — спросил Максим, глядя на Ольгу.

— Потому что клиент, который пришёл за 500 листовками, через полгода может принести заказ на 10 тысяч! — Ольга вспыхнула. — Мы строим отношения. Если мы сейчас скажем «нет», они запомнят и никогда не придут.

— А они и так не придут, если мы сорвём сроки, — тихо сказал Виталий.

Все повернулись к нему.

— Что ты имеешь в виду? — спросил Максим.

— Я проанализировал жалобы, — Виталий открыл ноутбук. — Из 11 срочных заказов, которые мы сдали с опозданием, 9 были именно мелкие. Мы их брали в авральном режиме, ставили в очередь, а потом Денис переключался на большие тиражи, и мелкие заказы пролеживали. Клиенты зли-

лись, получали компенсации и уходили. Мы теряем на них дважды: сначала на нерентабельности, потом на репутации.

В комнате повисла тишина.

— И что ты предлагаешь? — спросил Максим.

— Я предлагаю посмотреть на наш бизнес не как на кучу заказов, а как на продукт, — Виталий замялся, но продолжил. — Я недавно был на тренинге про Agile для бизнеса. Там говорили, что нужно перестать мерить всё загрузкой, а начать мерить потоком создания ценности для клиента. Для нас, может быть, ценность — это не просто «напечатать 500 листовок», а «сделать быстро и без нервов». Но для этого надо изменить процесс.

— Agile? — Лариса Петровна поджала губы. — Это то, где стикеры клеят? Несерьёзно это для производства.

— А у нас сейчас серьёзно? — усмехнулся Максим. — Коллеги, давайте признаем: мы утонули в операционке. Мы даже не знаем, куда движемся. У нас есть стратегическая цель на год? Есть. Мы её выполняем? Нет. Потому что каждый день мы заняты тушением пожаров.

Он встал и подошёл к доске, висевшей на стене.

— Давайте сейчас сделаем упражнение. Каждый напишет на стикере (да-да, Лариса Петровна, на стикере), что он считает главной проблемой квартала. И мы приклеим. И посмотрим, что у нас получится.

Денис фыркнул, но взял стикер. Ольга закатила глаза, но написала. Виталий быстро набросал несколько тезисов. Ла-

риса Петровна, поколебавшись, вывела своим чётким почерком одну фразу.

Через десять минут доска выглядела так:

Проблема	Кто написал
Нет отбора заказов по рентабельности	Денис
Слишком много срочных заказов	Ольга
Срывы сроков из-за переналадок	Виталий
Нет понятной стратегии, все в операционке	Максим
Отсутствие системы планирования производства	Лариса Петровна

Максим посмотрел на список.

Всего пять строчек, но за ними стояли месяцы усталости, конфликтов и потерянной прибыли.

— Видите, — сказал он, — у нас у каждого своя картина мира. Денис винит продажи, Ольга винит производство, а все вместе мы не понимаем, куда идём.

В этом квартале мы потеряли фокус. Давайте договоримся: завтра в это же время мы проведём полноценную квартальную ретроспективу. Не просто обсудим проблемы, а решим, что мы делаем дальше. И да, мы будем использовать «несерьёзные» стикеры. Готовьтесь.

— А кто будет вести? — спросила Ольга.

— Я, — сказал Максим. — Но если вы не против, я попрошу Виталия помочь с фасилитацией. Раз он уже в теме.

Виталий кивнул, хотя по его лицу было видно, что он немного испуган.

Команда разошлась. Максим остался у доски, разглядывая стикеры. Он чувствовал одновременно тяжесть и странное облегчение. Впервые за долгое время он перестал делать вид, что всё под контролем, и признал: система дала сбой. Но признание проблемы — это уже первый шаг к её решению.

Глава 3. Квартальная ретроспектива: первый шок

На следующий день Максим попросил освободить переговорную на четыре часа. Виталий подготовил доску: разделил её на четыре секции: «Что получилось?», «Что не получилось?», «Что узнали?», «Что будем делать дальше?».

— Всё как на тренинге, — тихо сказал он Максиму. — Только нам нужно быть готовыми, что будет больно.

— Я готов, — ответил Максим.

К 14:00 все собрались. Настроение было напряжённое. Денис пришёл с пачкой распечаток — наверное, чтобы подкрепить свои аргументы цифрами. Ольга нервно теребила ручку. Лариса Петровна положила перед собой свою амбарную книгу.

— Начнём, — сказал Максим. — У нас сегодня не обычная планерка. Мы не будем разбирать, кто кому что не доделал. Мы посмотрим на весь бизнес как на систему. Первый вопрос: что у нас получилось хорошо в первом квартале? Что было сделано качественно, что принесло пользу клиентам и компании?

Тишина. Никто не хотел начинать.

— Ну давайте я, — сказал Виталий. — У нас получился отличный проект для сети кофеен: наклейки на стаканы.

Клиент доволен, заказал доптираж.

— Да, — поддержала Ольга, — и мы сделали это за пять дней, хотя обещали за семь. Я даже получила от них благодарственное письмо.

— Хорошо, — Максим приклеил стикер «Проект кофеен. выполнено досрочно, клиент доволен» в колонку успехов. — Ещё?

— У нас сократился брак, — нехотя сказал Денис. — С 4% до 2,5%. Я ввёл предпечатную проверку для всех файлов. Это сэкономило материал.

— Это важный успех, — кивнул Максим. — Записываем. Лариса Петровна тоже нашла что добавить: мы перешли на электронные акты, и теперь документооборот с крупными клиентами идёт быстрее.

Колонка «Что получилось?» наполнилась шестью стикерами.

Максим отметил, что в ней были в основном тактические, операционные успехи — ни одного стратегического.

— Теперь переходим к тому, что не получилось, — сказал он. — Давайте честно, без обид.

И тут понеслось.

Денис начал:

— Меня бесит, что мы берём заказы, которые физически не можем выполнить в срок. Продавцы обещают золотые горы, а потом я должен выкручиваться. В январе был заказ на флаеры с вырубкой. Я сказал, что на это нужно три дня, а

Ольга пообещала клиенту два.

— Потому что клиент был готов уйти к конкурентам! — парировала Ольга. — Если бы я сказала три, он бы не подписал договор.

— А подписал, и что? — Денис повысил голос. — Мы сорвали срок, отдали со скидкой 30%, и он всё равно ушёл к конкурентам. Какой смысл?

— Стоп, — Максим вмешался. — Давайте без перепалки. Выносим факты. Есть проблема: несовпадение обещаний продаж и реальных возможностей производства. Согласны?

Все кивнули.

— Следующее?

Лариса Петровна подняла руку.

— Я посчитала, что в этом квартале мы трижды переплатили поставщикам за срочную доставку бумаги. Потому что не планировали запасы. В итоге логистика съела 3% маржи.

— Добавляем: «Отсутствие планирования закупок», — сказал Виталий, записывая стикер.

Ольга добавила:

— У нас нет единой базы клиентов. Менеджеры ведут свои таблицы, и когда кто-то болеет, мы теряем историю общения. Я в этом квартале дважды попадала в неловкую ситуацию, когда клиенту перезванивали с одним и тем же предложением. Стикер «Разрозненная база клиентов» отправился на доску.

Колонка «Что не получилось?» росла. К тому моменту,

когда все высказались, там было 14 пунктов. Максим смотрел на них и чувствовал, как его охватывает тоска. Столько проблем за три месяца!

— Теперь третий вопрос, — сказал он, делая глубокий вдох. — Что мы узнали? Какие выводы можем сделать из этого квартала?

Виталий поднял руку.

— Я понял, что мы не умеем отделять стратегическое от операционного. Мы всё время в текучке. И поэтому не видим, куда движемся. Может, нам нужен не просто план на год, а ежеквартальная сверка: мы идём туда, куда хотели?

— Это называется «квартальная ретроспектива», — усмехнулся Максим. — То, чем мы сейчас занимаемся.

— Я узнала, — медленно сказала Ольга, — что мои продавцы боятся отказывать клиентам, даже если понимают, что мы не тянем. И я тоже боюсь. Нам нужна какая-то система, которая поможет говорить «нет», не теряя клиента.

— А я понял, — Денис говорил тише, чем обычно, — что мне нужно не просто ворчать на продажи, а участвовать в планировании. Если бы я сел с вами в начале квартала и сказал: «вот наш реальный ресурс», может, мы бы не брали эти нерентабельные заказы.

Лариса Петровна задумалась.

— Я поняла, что наши Excel-отчёты никто не читает. Потому что они приходят постфактум. Нужно, чтобы цифры были видны прямо во время работы, а не через месяц.

Максим записал все выводы. В колонке «Что узнали?» оказалось восемь пунктов. Он чувствовал, как напряжение в комнате постепенно сменяется чем-то другим — не то надеждой, не то азартом.

— И последнее, самое главное, — сказал он. — Что мы будем делать дальше? Нам нужны не просто «исправить ошибки», а конкретные шаги на следующий квартал. И эти шаги должны изменить нашу систему, чтобы мы не наступали на те же грабли.

— Первое: перестать врать себе, — сказал Денис. — Давайте сделаем прозрачное планирование. Я каждую неделю буду давать реальные слоты на производстве, а вы, продажи, будете в них вписываться. Если слоты закончились — заказы в следующий период.

— Но как тогда выполнять план продаж? — спросила Ольга.

— Тогда план продаж должен быть согласован с мощностями, — ответил Максим. — Это мы должны решать вместе. Не ты выполняешь любой ценой, а мы ищем баланс.

— Хорошо, — неожиданно легко согласилась Ольга. — Я за. Но тогда нужно менять систему мотивации: не просто за выручку, а за выполнение плана в рамках ресурсов.

— Записываем, — сказал Виталий. — Шаг первый: внедрить еженедельное планирование мощностей.

— Второе: нужно разобраться с мелкой нерентабельностью, — продолжил Максим. — Мы либо устанавливаем ми-

нимальную сумму заказа, либо делаем отдельный продукт для мелких клиентов, который будет рентабельным. Например, «экспресс-визитки за 24 часа» с соответствующей ценой.

— Это идея, — оживилась Ольга. — Мы можем сделать отдельное предложение для мелких срочных заказов, с наценкой за срочность. Те, кому реально нужно, заплатят.

— Добавим в план: разработать новый продукт для мелких срочных заказов, — кивнул Максим.

Обсуждение продолжалось ещё час. К концу встречи на доске в колонке «Что будем делать дальше?» висело шесть крупных инициатив. Максим попросил Виталия сфотографировать доску и разослать всем.

— Это не просто список, — сказал он. — Это наш план на следующий квартал. Мы будем собираться раз в неделю и сверять, как идём. И в конце июня снова сделаем такую же ретроспективу. Посмотрим, что изменилось.

— А если не изменится? — спросил Денис.

— Если не изменится, значит, мы выбрали не те шаги. И будем искать дальше. Но без изменений уже не останемся, — твёрдо ответил Максим.

Он отпустил команду. В переговорной остался только Виталий, который аккуратно снимал стикеры с доски.

— Максим Андреевич, — сказал он, — я честно думал,

что будет хуже. Думал, Денис с Ольгой поругаются, Лариса Петровна скажет, что это всё ерунда. Но они вроде...

— Они устали от хаоса, — ответил Максим. — Так же, как и я. Им просто нужен был способ выговориться и увидеть, что мы не враги друг другу. Ретроспектива не про «поговорили и разошлись», она про доверие друг другу. Сегодня мы его чуть-чуть восстановили.

Он посмотрел на доску, где ещё остались следы от стикеров. В голове уже крутились мысли: как внедрить еженедельное планирование, как обучить Ольгу новому подходу, как сделать так, чтобы это не превратилось в очередную бюрократию.

— Виталий, ты говорил, что был на тренинге. Може

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.