

12+

ВАДИМ МАРДАМШИН

БИЗНЕС ЗА

72

ЧАСА

ОТ ХАОСА
К ЧЁТКОМУ ВИДЕНИЮ
КОМПАНИИ

Одно решение может изменить будущее бизнеса
Вопрос в том, примете ли вы его сегодня

Вадим Мардамшин

**Бизнес за 72 часа. От хаоса
к чёткому видению компании**

«Издательские решения»

Мардамшин В. Р.

Бизнес за 72 часа. От хаоса к чёткому видению компании /
В. Р. Мардамшин — «Издательские решения»,

За три дня бизнес не станет идеальным. Но можно увидеть, где компания теряет деньги, энергию и людей, и вернуть ей направление. «Бизнес за 72 часа» — практическое пособие для собственников и руководителей, которые устали управлять из режима пожара. Вадим Мардамшин показывает, как остановить хаос, выбрать главный фокус, найти драйверы роста и объяснить команде, куда двигаться дальше. Это не книга про мотивацию, а про то, как остановиться, назвать главное и начать вести компанию без тумана.

Содержание

Введение. Как три дня могут превратить хаос в ясное движение	6
Как работать с этой книгой	7
Пять правил прохождения 72 часов	8
Глава 1. День первый. Остановить шум	9
Как собственнику вернуть себе право видеть компанию	9
Самое опасное в хаосе — он выглядит как работа	10
Почему хаос кажется работой	11
«Стоп-кадр»: как увидеть бизнес без суеты и самообмана	13
Матрица срочности. Перестать путать пожар с направлением и громкость с важностью	14
Журнал решений. Где теряется власть собственника и рождается узкое горло	15
Карта текущей реальности: пять зеркал бизнеса, в которые неприятно, но необходимо смотреть	16
Главный вопрос дня: чем мы на самом деле занимаемся?	17
Интервью 5×15. Услышать компанию, пока она ещё говорит правду	18
Минус-лист. Что перестать делать, чтобы увидеть главное и освободить ресурс для роста	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Бизнес за 72 часа От хаоса к чёткому видению компании

Вадим Рафаилович Мардамшин

© Вадим Рафаилович Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-8594-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Как три дня могут превратить хаос в ясное движение

Утро собственника редко начинается с большого решения. Чаще — с вибрации телефона. 8:17: финансовый директор пишет о платеже, который снова не прошёл. 8:24: руководитель продаж просит «быстро согласовать скидку, клиент важный». 8:31: операционный директор сообщает, что команда не успевает выполнить обещание, которое вчера дали рынку. Через десять минут в календаре появляется встреча с пометкой «срочно». Компания работает. Люди бегут. Деньги движутся. Таблицы обновляются. Опасность почти не видно: хаос в зрелом бизнесе редко похож на катастрофу. Обычно он выглядит как нормальный рабочий день. Бизнес, созданный ради свободы, превращается в систему, где самый занятый человек — тот, кто должен видеть всю карту.

Я написал эту книгу для собственников и руководителей, которые уже чувствуют неприятную вещь: бизнес живёт, но курс расплывается. Выручка есть. Команда занята. Процессы идут. Но главные решения всё равно ложатся на стол одного человека. Компания может нанимать сильных людей, запускать проекты, проводить совещания, строить отчёты — и при этом двигаться в тумане. Самое опасное, что такой туман иногда выглядит как успех. Он хорошо маскируется под рост.

Меня зовут Вадим Мардамшин, я основатель проекта «Сильный бизнес». За пятнадцать лет в одной из крупнейших компаний России я прошёл путь от молодого специалиста до топ-менеджера и видел, как решения рождаются, вязнут и умирают. Видел, как сильные команды устают не от работы, а от противоречивых сигналов. И видел обратное: момент, когда собственник возвращает себе способность видеть целое. После этого бизнес не становится лёгким. Он становится управляемым. Разница огромная.

«Бизнес за 72 часа» — не обещание чудесного ускорения. За три дня новый бизнес не построить. Зато за три дня можно сделать более редкую вещь: увидеть, что происходит на самом деле, и принять несколько решений, которые давно ждали своей очереди. Первый день — диагностика клиентов, денег, продукта, людей и процессов. Второй — выбор оси роста, вокруг которой компания собирает внимание и ресурсы. Третий — перевод этой ясности в действия: план, метрики, правила отказа и первые тридцать дней. Главный враг здесь не рынок и не кризис. Главный враг — компания, которая научилась жить без ясного выбора.

Эта книга больше похожа на кабинет собственника в день сложного решения, чем на лекционный зал. Здесь есть неловкие вопросы, таблицы, которые быстро снимают самообман, и формулировки, которые обязаны превращаться в действия. Логика проста: что видим, что выбираем, от чего отказываемся, кто отвечает, как поймём, что сдвинулись. Хорошее видение не украшает компанию. Оно меняет будни: какие сделки брать, какие проекты закрывать, кого нанимать, какие совещания отменять и где собственнику больше не быть диспетчером чужой срочности.

Эта книга для тех, кто хочет, чтобы решения не тонули в хаосе. Чтобы команда понимала логику выбора, а не только исполняла поручения. Чтобы следующий рост не держался на нервной системе собственника. Здесь нет обещаний лёгкого успеха. Есть маршрут ясного движения. Ясность в этой книге — не слово из презентации. Это взрослая управленческая сила: видеть реальность, выбирать главное, отказываться от лишнего и вести компанию туда, где у неё есть будущее. Начать можно уже сегодня утром — с календаря, в котором вы наконец выделите время увидеть компанию целиком.

Как работать с этой книгой

Читайте книгу как трёхдневную управленческую сессию. Лучший режим — три последовательных дня или три плотных блока по 4—6 часов. В конце каждого дня должны появиться не впечатления, а артефакты: карты, таблицы, правила отказа и решения, которые можно показать команде. Если после чтения остались только мысли, книга ещё не сработала. Она начинает работать, когда один инструмент попадает в календарь, один проект получает отказ, а один повторяющийся вопрос больше не возвращается к собственнику.

Пять правил прохождения 72 часов

- Работайте только с фактами, а не с привычными объяснениями.
- Фиксируйте каждое решение письменно.
- Не спорьте о вкусе — проверяйте влияние на рост и ценность для клиента.
- Считайте отказ частью стратегии, а не признаком слабости.
- Завершайте каждый день конкретным пакетом документов.
- Не ищите виноватых: ищите систему, которая производит повторяющийся результат.

Глава 1. День первый. Остановить шум

Как собственнику вернуть себе право видеть компанию

8:17 утра. Телефон лежит экраном вниз, но собственник уже знает: там не день, а тревога. Невыплаченный счёт. Недовольный клиент. Руководитель, которому «нужно пять минут». Сообщение от продаж: «Можно дать скидку? Клиент важный». Через минуту — операционный блок: «Если возьмём этот заказ, сорвём сроки по старым». Хаос редко входит с грохотом. Он появляется прилично. Сначала как срочное сообщение после ужина. Потом как совещание, которое нельзя перенести. Потом как отчёт, который «нужно быстро посмотреть». Потом как сотрудник, который заходит на пять минут и забирает сорок.

Однажды собственник понимает: день больше не принадлежит ему. Внимание разобрано на части не потому, что он слабый, а потому, что система научилась занимать каждую свободную минуту. Решения стали реакциями. Стратегия — списком отложенных разговоров. Бизнес движется, но уже не всегда понятно куда. Первый конфликт книги начинается здесь: компания живёт активной жизнью, а владелец постепенно теряет право видеть целое.

Самое опасное в хаосе — он выглядит как работа

Люди бегают. Звонки идут. Таблицы обновляются. Деньги приходят и уходят. Клиенты пишут. Руководители спорят. Продажи требуют скидок. Операционный блок требует людей. Финансы требуют дисциплины. HR требует времени. Это похоже на пульс бизнеса. Но иногда это дымовая завеса, за которой компания медленно теряет направление. Самая опасная форма хаоса — не беспорядок. Самая опасная форма хаоса — занятость, которую все привыкли считать управлением.

Первый день из наших семидесяти двух часов нужен не для того, чтобы за один рывок сочинить стратегию десятилетия. В первый день нельзя «родить стратегию». Нельзя собрать команду и торжественно объявить: «С завтрашнего дня у нас новое видение». Это почти всегда будет театром. А бизнес, как известно, терпит театр только в одном месте — на новогоднем корпоративе, и то не всегда, особенно когда деньги, люди и клиенты ждут конкретики.

Первый день нужен не для спасательного рывка. Его задача — остановить шум. Не компанию, не продажи, не процессы, а именно шум: управленческий, эмоциональный, информационный. Нужно вытащить из потока событий то, что имеет значение, и увидеть, чем компания живёт на самом деле. В этот день собственник не тушит все пожары подряд. Он перестаёт угадывать состояние бизнеса по уровню тревоги.

Это день неприятный. Полезный, но неприятный. Потому что он заставляет собственника сделать то, чего он часто избегает: посмотреть на бизнес без защитного стекла и без привычных объяснений, почему «сейчас просто такой период».

К концу этой главы у вас не появится вдохновляющий лозунг. Должно появиться другое: карта шума, стоп-кадр бизнеса, журнал решений, минус-лист и первая формула настоящей ценности. Это не красиво. Зато с этого начинается управление. Потому что управление начинается не с ответа, а с честного снимка реальности.

Почему хаос кажется работой

Управленческий хаос редко возникает из-за безделья. Чаще наоборот — из-за избытка действий. Компания может быть заполнена энергичными людьми, в ней могут работать талантливые руководители, она может продавать нужный продукт и иметь приличную выручку. Но если все действия не собраны вокруг одного фокуса, энергия превращается в управленческий туман.

Один отдел хочет увеличить количество клиентов. Другой — поднять маржинальность. Третий — расширить ассортимент. Четвёртый — автоматизировать процессы. Пятый — сократить расходы. Всё это звучит разумно. Всё это можно защитить цифрами. Всё это можно красиво нарисовать в таблице.

Проблема начинается тогда, когда компания пытается делать всё одновременно — и называет это гибкостью.

Собственник часто становится последним человеком, который ещё помнит, зачем всё начиналось. Но и его память постепенно тонет в операционной текучке. Сначала он принимает решения по важным вопросам. Потом — по спорным. Потом — по любым. Потом компания начинает приносить ему не решения, а тревогу, завёрнутую в PowerPoint.

В этот момент появляется иллюзия контроля. Собственник включён во всё. Он знает, где задержался платёж, кто не выполнил план, какой клиент недоволен, какой менеджер выгорел, какой подрядчик подвёл. Он чувствует себя в центре событий. Но центр событий — не то же самое, что центр управления. Управление начинается там, где владелец перестаёт быть диспетчером чужой срочности.

Я видел компании, где собственник был самым быстрым человеком в системе: отвечал, согласовывал, спасал, мирил, уточнял. Внешне это выглядело как сила. По факту бизнес рос до размера его нервной системы. Когда он уставал, уставала и компания. Когда он выпадал из потока, решения зависали. Это не лидерство, а дорогостоящая зависимость.

Первый инструмент дня называется просто: «Карта шума». Это не красивая метафора, а рабочий фильтр: он отделяет сигналы бизнеса от тревожного фона.

Возьмите лист бумаги, доску, документ или таблицу. Инструмент не так важен, как честность взгляда. Разделите лист на пять колонок:

Клиенты
Деньги
Продукт
Люди
Процессы

Теперь в течение тридцати минут выпишите всё, что сейчас создаёт напряжение в бизнесе. Не анализируйте. Не спорьте с собой. Не украшайте. Пишите грубо и честно — так, как сказали бы на кухне после тяжёлого дня, а не на совете директоров.

Например:

В колонке «Клиенты»: падает повторная покупка, слишком много жалоб, нет понимания главного сегмента, зависимость от двух крупных клиентов.

В колонке «Деньги»: кассовые разрывы, низкая маржа, непонятная прибыльность направлений, растущая дебиторка.

В колонке «Продукт»: ассортимент раздут, нет явного флагмана, новые продукты запускаются без расчёта, старые продукты никто не закрывает.

В колонке «Люди»: руководители тянут в разные стороны, сотрудники не понимают приоритетов, сильные люди перегружены, слабые люди спрятались в системе.

В колонке «Процессы»: решения зависят, всё согласовывается вручную, отчёты есть, но ими никто не пользуется, совещаний много, результата мало.

Когда карта заполнена, посмотрите на неё как врач смотрит на снимок. Не с раздражением, а с холодным интересом. Где повторяется один и тот же мотив? Где симптомы похожи на разные болезни, но ведут к одной причине? Где компания шумит громче всего?

Хаос любит маскироваться под разнообразие проблем. Но у него почти всегда есть один или два источника. Задача первого дня — не погасить все огни руками, а найти проводку, из-за которой они вспыхивают снова.

«Стоп-кадр»: как увидеть бизнес без суеты и самообмана

В первый день собственнику нужен стоп-кадр. Не мечта, не план, не стратегия. Именно стоп-кадр: снимок бизнеса в текущем состоянии.

Техника проста, но требует дисциплины. На этот блок вы запрещаете себе обсуждать будущее. Никаких «мы должны выйти на новый рынок», «надо укреплять бренд», «нужно перестроить продажи». Только настоящее. Как у хорошего репортёра: что видно, что слышно, кто действует, где конфликт, что скрыто в деталях.

Создайте документ под названием «Бизнес сегодня» и ответьте на десять вопросов.

Первый: на чём компания реально зарабатывает деньги? Не «на услугах», не «на продуктах», не «на комплексных решениях». Конкретно и без красивых вывесок. Какие три продукта, клиента или направления дают основную прибыль?

Второй: на что компания тратит больше всего управленческого внимания? Не денег, а именно внимания. Где собственник и руководители проводят больше всего времени?

Третий: совпадает ли источник прибыли с источником внимания? Если прибыль даёт одно направление, а внимание съедает другое, перед вами одна из главных трещин бизнеса.

Четвёртый: кто ваш самый ценный клиент? Не самый громкий, не самый крупный по выручке, а самый полезный для будущего компании.

Пятый: от каких клиентов компания устала, но продолжает их обслуживать?

Шестой: какие решения повторяются из месяца в месяц и всё равно возвращаются к собственнику?

Седьмой: какие показатели вы смотрите регулярно, но они не меняют решений?

Восьмой: что компания продолжает делать только потому, что «так исторически сложилось»?

Девятый: какая проблема, если её решить, освободит больше всего энергии?

Десятый: какой разговор собственник откладывает уже слишком долго?

Ответы на эти вопросы не должны быть красивыми. Красота здесь даже вредна. Точность важнее элегантности. В первый день нужно не впечатлить себя, а поймать реальность за рукав. Хороший ответ может звучать неловко: «Мы зарабатываем на одном, а внимание тратим на другое», «Мы говорим о росте, но кормим прошлое», «Мы называем клиентским фокусом готовность соглашаться почти на всё». Именно такие фразы становятся началом взрослого разговора.

Одна из типичных находок после такого стоп-кадра звучит так: «Мы называем главным новый рынок, но все деньги и лучшие люди заняты старым продуктом». Или так: «Мы говорим о росте, но вся система поощряет сохранение текущего порядка». Или ещё болезненнее: «Мы считаем себя клиентской компанией, но ни одно главное решение не начинается с клиента».

Это неприятные фразы. Но именно они становятся дверью к видению, потому что вперые называют проблему не дипломатично, а точно. Компания не взрослеет от мягких формулировок. Она взрослеет в момент, когда собственник перестаёт сглаживать правду ради спокойствия.

Матрица срочности. Перестать путать пожар с направлением и громкость с важностью

Владелец бизнеса часто живёт внутри вечной срочности. Срочность обладает гипнотической силой. Она приходит с интонацией человека, который не сомневается в своей важности. «Нужно сейчас». «Клиент ждёт». «Если не ответим сегодня, будет плохо». «Это горит». У срочности всегда уверенный голос. У важного — часто тихий.

Но не всё, что горит, освещает путь. Иногда оно просто сжигает время, маржу и уважение команды к собственному фокусу.

Для первого дня используйте технику «Четыре корзины решений». Выпишите все вопросы, которые требуют вашего участия прямо сейчас. Не меньше двадцати. Затем распределите их по четырём корзинам.

Корзина первая: срочно и важно. Это вопросы, от которых зависит выручка, репутация, главный клиент, безопасность, юридические риски или критический процесс. Здесь собственник действительно нужен.

Корзина вторая: важно, но не срочно. Это стратегия, команда, продуктовый фокус, финансовая модель, развитие руководителей, система управления. Именно здесь создаётся будущее. Именно эту корзину чаще всего грабит операционный хаос.

Корзина третья: срочно, но не важно. Это чужая паника, плохо настроенные процессы, вопросы, которые должны решаться на уровне ниже, согласования ради согласований, «быстрые просьбы», которые в сумме съедают день.

Корзина четвёртая: не срочно и не важно. Это управленческий мусор. Его обычно меньше, чем кажется, но он умеет занимать удивительно много места.

Главная задача — не заполнить таблицу, а увидеть перекося. Если большая часть дня собственника живёт в третьей корзине, компания не управляется — она обслуживает чужую срочность. Она дёргает владельца за рукав.

После распределения задайте по каждому вопросу из третьей корзины три вопроса:

Кто должен решать это без меня?

Какое правило нужно ввести, чтобы вопрос не возвращался?

Что произойдёт, если я не вмешаюсь?

Последний вопрос особенно полезен. Иногда выясняется, что ничего страшного не произойдёт. Просто кто-то привык, что собственник — самый быстрый способ снять с себя ответственность. Это неприятное открытие, но именно оно возвращает компании взрослость. Пока каждый тревожный вопрос получает личное внимание владельца, система учится не решать, а поднимать тревогу наверх.

Журнал решений. Где теряется власть собственника и рождается узкое горло

Видение компании начинается не с вдохновения на выездной стратегической сессии. Оно начинается с понимания того, какие решения реально принимает собственник.

В течение первого дня заведите Журнал решений. Это простой документ с пятью колонками:

Вопрос

Кто принёс вопрос

Почему вопрос дошёл до собственника

Какое решение принято

Как сделать так, чтобы в следующий раз решение приняли без собственника

Эта техника кажется бюрократической ровно до того момента, пока вы не заполните первые десять строк. Потом становится немного неловко. Вы видите, что половина решений не должна была доходить до вас вообще. Ещё четверть дошла потому, что в компании нет ясных критериев. Остальное дошло потому, что руководители боятся ошибиться или привыкли согласовывать всё наверх. Именно здесь становится видно: проблема не в количестве задач, а в архитектуре ответственности.

Журнал решений показывает скрытую архитектуру власти. Формально в компании может быть структура, должности, регламенты, зоны ответственности. Но настоящий центр управления виден только по одному признаку: куда идут за окончательным «да» или «нет», когда ситуация становится неудобной.

Если все идут к собственнику, значит компания растёт не как система, а как продолжение его нервной системы. До определённого масштаба это работает. Потом начинает разрушать и бизнес, и владельца. Владелец остаётся главным ресурсом — и главным ограничением.

Практическое правило первого дня: если решение повторяется третий раз, оно должно стать правилом, процессом или полномочием. Собственник не должен быть вечным переводчиком между хаосом и действием и единственным человеком, который имеет право поставить точку.

Например, если отдел продаж каждый раз спрашивает, какую скидку можно дать крупному клиенту, проблема не в продажах. Проблема в отсутствии правил маржинальности, сегментации клиентов и границ переговоров.

Если руководители постоянно спрашивают, какие проекты важнее, проблема не в руководителях. Проблема в отсутствии фокуса.

Если команда приносит каждую нестандартную ситуацию наверх, проблема не в лени. Возможно, компания наказывает за ошибку сильнее, чем поощряет за самостоятельность.

Журнал решений не обвиняет. Он проявляет систему и возвращает ответственность туда, где она должна жить. В хорошей компании собственник принимает не больше решений, а другие решения: о направлении, правилах, людях и границах. Всё остальное должно постепенно уходить в систему.

Карта текущей реальности: пять зеркал бизнеса, в которые неприятно, но необходимо смотреть

Чтобы сформировать видение за три дня, в первый день нужно собрать реальность в управляемый формат. Не «у нас всё сложно», не «рынок поменялся», не «люди не тянут», а ясная картина, с которой уже можно работать.

Используйте инструмент «Пять зеркал бизнеса».

Первое зеркало — клиенты.

Ответьте: кто покупает у нас сегодня, почему покупает, почему уходит, кто приносит прибыль, кто приносит только выручку, но забирает нервы и маржу? Здесь важно не путать крупного клиента с хорошим клиентом. Крупный клиент может быть как якорем, так и гирей. Хороший клиент помогает компании становиться сильнее: он ценит продукт, платит справедливо, даёт обратную связь, соответствует будущему направлению. Главный вопрос: кого из клиентов вы хотите видеть в будущем, а кого просто терпите ради сегодняшней выручки?

Второе зеркало — продукт.

Какие продукты или услуги составляют ядро бизнеса? Какие существуют по инерции? Какие выглядят перспективными, но не доказали свою экономику? Какие пора закрыть? Собственники часто любят ассортимент, потому что он создаёт ощущение возможностей. Но раздутый ассортимент нередко скрывает отсутствие выбора. Компания говорит рынку: «Мы умеем всё». Рынок слышит: «Они сами не знают, кто они». Слова «мы умеем всё» редко дают доверие.

Третье зеркало — деньги.

Не выручка, а прибыльность. Не общий оборот, а экономика направлений. Не «денег хватает», а где создаётся ценность и где она исчезает. В первый день достаточно грубой картины: какие направления кормят компанию, какие развивают её, какие истощают, какие требуют отдельного решения.

Четвёртое зеркало — люди.

Кто двигает бизнес вперёд? Кто обслуживает прошлое? Кто перегружен? Кто занимает позицию, но не несёт соответствующей ответственности? Где у команды есть сила, а где только должности? Это зеркало требует такта и точности. Люди — не строки в таблице. Но бизнес, который боится честно смотреть на свою команду, обречён объяснять стратегические проблемы «неудачным рынком».

Пятое зеркало — процессы.

Какие процессы создают скорость и качество? Какие существуют как ритуалы? Где решения зависают? Где отчётность имитирует управление? Один из признаков зрелой компании — процесс помогает человеку принимать решение. Один из признаков хаотичной — процесс нужен, чтобы никто не был виноват. Если процесс нельзя связать с лучшим решением, это не управление, а ритуал безопасности.

По каждому зеркалу поставьте оценку от одного до пяти. Не ради точности, а ради разговора с собой. Точность появится позже; сейчас нужна честность.

Клиенты: насколько ясно мы понимаем, кто наш главный клиент будущего?

Продукт: насколько ясно мы понимаем, что входит в ядро предложения?

Деньги: насколько ясно мы понимаем, где настоящая прибыль?

Люди: насколько команда способна двигаться в одном направлении?

Процессы: насколько система помогает фокусу, а не мешает ему?

Если где-то стоит единица или двойка, там, вероятно, спрятан источник шума. Не спешите его украшать объяснениями. Низкая оценка — не приговор, а точка входа: здесь компания больше всего нуждается не в героизме, а в ясном решении.

Главный вопрос дня: чем мы на самом деле занимаемся?

В конце первой половины дня собственник должен задать себе вопрос, который звучит почти неприлично просто — особенно если произнести его вслух:

Чем мы на самом деле занимаемся?

Не что написано на сайте. Не как компания описывает себя в коммерческом предложении. Не какие слова привыкла использовать команда. А чем она занимается на самом деле.

Компания может говорить: «Мы занимаемся IT-решениями», но на самом деле она снижает тревогу клиентов, у которых разваливается учёт. Компания может говорить: «Мы производим мебель», но на самом деле она продаёт ощущение порядка и статуса в доме. Компания может говорить: «Мы оказываем консалтинг», но на самом деле она помогает собственникам принимать решения, которые они давно откладывали. Компания может говорить: «Мы дистрибьютор», но на самом деле она даёт рынку надёжность поставок там, где все остальные обещают и срывают сроки. За продуктом всегда стоит снятая боль или полученный результат.

Ответ на этот вопрос важен по простой причине: видение строится не вокруг формального описания бизнеса, а вокруг настоящей ценности для конкретного клиента.

Используйте формулу:

Мы помогаем [кому] получить [какой результат] за счёт [какой сильной способности компании].

Например:

Мы помогаем средним производственным компаниям снижать простои оборудования за счёт быстрой поставки критических комплектующих.

Мы помогаем собственникам розничных сетей видеть реальную прибыльность магазинов за счёт понятной финансовой аналитики.

Мы помогаем занятым руководителям создавать управляемые команды за счёт практичной системы регулярного менеджмента.

Если формула не получается, не спешите. Это не упражнение для маркетолога. Это момент истины. Иногда компания годами продаёт продукт, но не может сформулировать ценность. Она знает, что делает руками, но не знает, что меняет в жизни клиента, а значит, не знает, куда вести себя дальше.

А без этого видение будет пустым.

Интервью 5×15. Услышать компанию, пока она ещё говорит правду

Собственник часто думает, что знает свой бизнес. И обычно он действительно знает много. Но есть одно обстоятельство: чем выше человек поднимается, тем больше информации к нему приходит уже обработанной, сглаженной, политически безопасной. Плохие новости поднимаются вверх медленно. Хорошие — быстро. Реальность по пути теряет острые углы. Поэтому кабинет собственника часто выглядит как пункт управления, но звучит как студия монтажа: лишнее уже вырезали.

Поэтому в первый день нужно провести пять коротких интервью по пятнадцать минут.

Поговорите с пятью людьми из разных точек бизнеса: продажи, производство или операционный блок, финансы, клиентский сервис, один сильный линейный сотрудник. Не собирайте совещание. Совещание превращает людей в актёров. Интервью делает их свидетелями. Вы не ведёте допрос; вы снимаете показания реальности.

Задайте каждому одинаковые вопросы:

Что сейчас больше всего мешает компании расти?

Где мы теряем время?

Что клиенты ценят в нас на самом деле?

Что мы продолжаем делать зря?

Какое одно решение руководства сильнее всего помогло бы работе?

Если бы вы были собственником на один день, что бы изменили первым?

Не спорьте. Не защищайтесь. Не объясняйте, почему всё сложнее. Просто записывайте. Ваша задача — не согласиться, а услышать. В эти пятнадцать минут лицо собственника говорит громче вопросов: увидит человек защиту — снова начнёт говорить безопасно.

После пяти интервью выделите повторяющиеся темы. Если три человека из разных частей компании говорят, что решения зависают, это уже не жалоба. Это сигнал. Если несколько человек говорят, что клиенту нужна скорость, а компания обсуждает главным образом ассортимент, перед вами разрыв между ценностью и внутренним фокусом. Если все говорят о перегрузе сильных сотрудников, рост, похоже, держится на героизме, а не на системе. Повторяемость — это место, где частные жалобы превращаются в управленческий факт.

Героизм в бизнесе красив, пока не становится бизнес-моделью. Потом он заканчивается выгоранием, потому что герои не масштабируются. Задача первого дня — заметить, где компания держится на людях, которые просто дольше всех терпят хаос.

Минус-лист. Что перестать делать, чтобы увидеть главное и освободить ресурс для роста

Стратегия часто начинается не с добавления, а с удаления. Но собственники любят добавлять. Добавить направление. Добавить продукт. Добавить KPI. Добавить совещание. Добавить отчёт. Добавить контроль. Добавить мотивацию. Добавить ещё одного руководителя, чтобы управлять тем, что уже перестало помещаться в голове.

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.