

АРТЁМ ВОРОНА

ДЕЛОВОЙ РОМАН

99+ непрочитанных

Ирина

08:47

Клиент ждёт ответ по скидке

Станислав

08:52

«Каскад» звонит. Что сказать?

Роман

09:11

Андрей, нужно твоё решение

КОГДА БИЗНЕС СТАНОВИТСЯ ВЗРОСЛЕЕ

**Как передать управление и перестать
решать за всех**

Артём Ворона

Когда бизнес становится взрослее

«Автор»

2026

Ворона А.

Когда бизнес становится взрослее / А. Ворона — «Автор», 2026

В понедельник утром Андрею звонит главный клиент: на складе третий день не читаются этикетки, и никто в «Линии» не может назвать человека, который доведёт ремонт до конца. Андрей привычно вмешивается, торопит людей и переносит чужой выезд, который, как выясняется через двадцать минут, отменили зря. А наутро всплывает его летнее письмо клиенту, и за одну широкую формулировку «Линии» придётся заплатить. За следующий год «Линия» наймёт руководителя продаж, который обещает навести порядок за месяц, переживёт сбой, когда половина договорённостей окажется у людей в головах, и подойдёт к продлению договора с клиентом, от которого зависит четверть её денег. Андрею придётся решить, что делать с продавцом, который был рядом с первого дня. Роман для собственников и руководителей, которые хотят расти и всё ещё решают за всех. Цифры в книге посчитаны, а в конце есть шесть рабочих листов для своего случая.

© Ворона А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Прежде чем мы начнём	5
Компания «Линия»	6
1	7
2	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Артём Ворона

Когда бизнес становится взрослее

Как передать управление и перестать решать за всех

Прежде чем мы начнём

Меня давно интересуют ситуации, в которых каждый может объяснить, почему поступил правильно, а результат почему-то никого не устраивает. Продавец сохранил клиента, инженер выполнил заявку, руководитель помог договориться. А вечером кто-то опять доделывает работу, которую, судя по отчётам, уже закончили.

В короткой статье обычно помещается один такой случай. Мне захотелось посмотреть, что происходит дальше: вернулся ли человек к прежней привычке, кто заплатил за хорошую идею и почему разумное решение однажды перестало нравиться самому руководителю.

Это вымышленная история, но выросла она из реальной деловой жизни. Компания «Линия», её сотрудники, клиенты, события и цифры придуманы, а в разговорах и поступках героев вы наверняка узнаете себя и людей, с которыми работаете. Мои личные случаи отмечены словами «Из моей практики», отдельные размышления — «От автора». Андрей Соколов — не мой литературный двойник.

Однажды на переговорах клиент рассказывал о проблеме внутри своей компании. Я уже видел похожую историю и вместо презентации рассказал о другом проекте — без названий и цифр на слайдах: как выглядела ситуация у похожего клиента, каких ошибок там наделали в начале, чего опасались и как в итоге решили вопрос. Собеседник не стал спрашивать о продукте. Он сказал: «Такое ощущение, что вы сейчас про нас рассказываете». Ради такой реакции я и написал эту книгу.

Я хочу, чтобы руководитель узнал в Андрее себя, а рядом — людей, с которыми работает каждый день: того, кому давно доверяет, того, на кого сердится, и того, чью работу почти перестал замечать. И чтобы после чтения изменилось хотя бы одно решение — его собственное. Может быть, завтра вы дослушаете человека, которого обычно перебиваете. Перестанете обещать за другого. Или наконец ответите на вопрос, из-за которого кто-то неделю не может закончить работу.

Больше всего в этой истории меня занимает одно: кто выполняет то, что руководитель пообещал между делом, и что происходит, когда эти люди перестают молча подстраиваться. В конце книги есть рабочие листы — к ним можно вернуться со своим заказом, своим разговором и своими цифрами. Но сначала придётся прожить с «Линией» один год.

Компания «Линия»

Восемь лет назад Андрей Соколов продавал складское оборудование из небольшого офиса. Теперь в его компании «Линия» работало около тридцати человек. Они поставляли сканеры, принтеры этикеток и терминалы, с которыми кладовщики принимали и отгружали товар. Одной продажи обычно было мало: оборудование нужно было подключить к системе клиента, настроить, а людей научить им пользоваться. После запуска «Линия» продолжала обслуживать склады.

Андрей оставался собственником и генеральным директором и по-прежнему сам руководил продажами. Если продавец обещал клиенту запуск склада, выполнять обещание предстояло команде Ирины, операционного руководителя: она распределяла инженеров, организовывала закупку, доставку и обслуживание. За деньги и документы отвечала финансовый руководитель Вера. Обе подчинялись Андрею, а между собой им приходилось договариваться.

Обычно продавец сначала обсуждал заказ с инженером, потом уточнял у Ирины людей и сроки, а у Веры — стоимость и оплату. Но иногда клиент звонил прямо Андрею, и порядок менялся: Андрей мог пообещать помощь раньше, чем узнавал, кто свободен. Людей и деньги искали уже после звонка.

Одним из самых важных клиентов был «Меридиан»: четыре работающих склада и планы открыть ещё три. Заказчика вёл Максим, опытный продавец «Линии». Со стороны «Меридиана» с ним чаще всего общалась Анна — она отвечала за работу складов и подготовку новых площадок.

В сентябре, когда начинается эта история, до окончания договора на обслуживание действующих складов «Меридиана» оставался год. Андрей надеялся продлить его и получить заказы на новые склады. Ирина смотрела на график инженеров и пыталась понять, кому достанется дополнительная работа. Вера ждала расчёта.

Кто есть кто в начале истории

Андрей Соколов — собственник и генеральный директор «Линии», сам руководит продажами.

Ирина — операционный руководитель: инженеры, закупка, доставка, обслуживание.

Вера — финансовый руководитель.

Максим — опытный продавец, ведёт «Меридиан».

Станислав — продавец почти с основания компании, ведёт старых клиентов, в том числе «Каскад».

Даша — новый менеджер по продажам.

Олег — инженер.

Константин — координатор выездов и доставок в команде Ирины.

Алла — документы в финансовом отделе.

Денис — координатор внутренних проектов, подчиняется Андрею.

Анна — отвечает за склады и новые площадки «Меридиана». Кирилл — финансовый руководитель «Меридиана».

Лена — жена Андрея, Соня — их дочь.

1

Кто пообещал

В понедельник утром Андрею позвонила Анна из «Меридиана». Он как раз вытаскивал из кофемашины контейнер для гуши, и телефон пришлось прижать плечом.

— Андрей, кто у вас отвечает за проблему целиком? — спросила Анна. — В поддержку написала, с Максимом поговорила. У нас на складе третий день нормально не читаются этикетки.

Он поставил контейнер на стол.

— Подождите. А что Максим говорит?

— В субботу обещал найти инженера. Инженеру нужны настройки. Настройки отправили. Сейчас мне опять предлагают объяснить, что у нас случилось.

На складе недавно заменили оборудование. Принтеры печатали штрихкоды не там, где нужно, сканеры считывали их через раз, кладовщики проверяли товар вручную, и партии задерживались. Анна третий день искала в «Линии» человека, который доведёт ремонт до конца.

За спиной Андрея висел экран с пятничной презентацией: компания выполнила план продаж. Утром он собирался попросить, чтобы поздравление пока не убирали.

— Сейчас соберу людей и разберусь. Через час перезвоню.

— То есть к десяти заработает?

Андрей посмотрел на часы: ответить «да» очень хотелось, но с инженером он ещё даже не поговорил.

— К десяти скажу, что нашли и когда исправим. Сам ремонт за час пока обещать не могу.

Анна согласилась и, перед тем как положить трубку, добавила:

— Только мне нужен человек, которому я могу передать такую проблему. Я не хочу каждый раз искать вас.

Андрей уже писал Ирине и сначала не расслышал, и Анне пришлось повторить. Он стёр начало сообщения: «Срочно ко мне, почему опять...» — и попросил собрать тех, кто занимался складом.

Через несколько минут в переговорной были Максим, Олег и Ирина. Максим вёл «Меридиан», Олег разбирался в настройках, а Ирина принесла график: в десять этот инженер должен был ехать к другому заказчику.

Андрей остался стоять у стола.

— Мне только что звонила Анна. Люди третий день проверяют коробки вручную. Олег, что мешает исправить печать?

— Нужен файл с настройками нового принтера. Вчера прислали от старого, — ответил Олег и открыл переписку.

Максим заглянул в экран. Оборудование меняли в августе, а у инженеров остался старый список. Ирина спросила, кому сообщили о замене, Максим стал искать письмо, а Андрей терял терпение: сколько можно листать переписку, когда давно пора ехать?

— Олег, поезжай на склад. На месте всё получишь.

— У меня через час другой выезд, — напомнил Олег.

— Ира, перенеси.

Ирина положила перед Андреем график.

— Этому клиенту мы уже переносили. Он специально собрал людей к приезду Олега.

— Объясни, что здесь срочно. «Меридиан» ждать больше не будет.

Ирина взяла телефон и вышла. Андрей попросил Максима найти на складе человека, который участвовал в замене оборудования, а Олег тем временем подключился к принтеру удалённо.

Через двадцать минут нужный файл нашёлся, и оказалось, что ехать на склад не нужно: Олег мог исправить настройку со своего компьютера. За эти двадцать минут Ирина успела отменить его другой выезд, выслушать претензию клиента и снова договориться, что инженер всё-таки приедет.

В десять Андрей сам позвонил Анне.

— Причину нашли. У инженеров был файл от старого принтера. Олег уже исправляет настройку, удалённо.

— Удалённо — это значит, к нам никто не едет?

— Не нужно. Он всё сделает со своего компьютера.

Ему хотелось, чтобы она услышала, как быстро всё сдвинулось, стоило ему вмешаться. Анна помолчала.

— Хорошо. А кто скажет начальнику смены, что можно работать? Мне нужно знать, кому он позвонит, если опять что-то не так.

— Максим.

— Максим, — повторила Анна, будто записывала. — Спасибо, Андрей.

К обеду этикетки читались. В чате появился снимок коробки с подписью «проверили, работает», и Андрей поставил под ним знак одобрения.

Анна получила тот же снимок, стоя у стола начальника смены. За дверью ждал водитель: его машину разгрузили, но принять товар в системе пока не могли, и коробки с временными бумажками заняли проход к следующей партии.

Начальник смены спросил, можно ли возвращаться к обычной работе. Анна увеличила фотографию: одна коробка, одна этикетка, и по ней нельзя было понять, читаются ли остальные.

Она попросила проверить разные товары, в том числе те, с которыми утром были проблемы. Для этого пришлось снять с приёмки двух кладовщиков, один уже собирался на обед. Анна чуть не сказала, что это займёт пять минут, но передумала, села за свободный компьютер и позвонила Максиму: ей нужен был Олег, пока проверка не закончится.

В «Линии» этот звонок раздался, когда вопрос уже отметили решённым. Максим посмотрел на зелёную строку. Олег к тому времени уехал к другому заказчику; ему позвонили в машину, он остановился на заправке и ещё двадцать минут разглядывал фотографии в телефоне. Второй клиент ждал его к часу.

На вечернем отчёте у «Линии» стояло время исправления настройки, а в журнале Анны — время приёмки последней задержанной партии, на два с лишним часа позже. Никто не подделывал ни одного отчёта.

После двух Ирина пришла в кабинет Андрея и положила перед ним график с зачёркнутыми строками.

— Двадцать семь минут.

— Что двадцать семь минут?

— Столько ушло на перенос выезда и звонки обратно. У другого клиента два человека сидели и ждали Олега. Потом их отправили работать. Потом снова позвали встречать.

Андрей придвинул лист.

— Ира, я же не знал, что Олег всё сделает удалённо.

— Никто не знал. Он ещё даже не посмотрел, когда ты велел мне отменять выезд.

— «Меридиан» висел на телефоне. Мне что, сидеть и ждать?

— Дать ему двадцать минут. Пусть сначала посмотрит, потом решаем, кто куда едет. Иначе я двигаю весь день, а через двадцать минут возвращаю обратно. И извиняюсь дважды.

Андрей набрал воздуха, чтобы напомнить, кто с утра выслушивал Анну, — и повернулся к открытому письму на экране. Ирина подождала, забрала лист и ушла.

Позже зашла Вера с расчётом по клиентам.

— Ты просил «Меридиан» отдельно. Вот. Если вычесть всё, что мы платим за их заказы, от них остаётся примерно четверть денег, на которые мы живём. Зарплаты, аренда, всё остальное.

— Четверть. Вот поэтому я утром и торопил людей.

Вера спорить не стала и показала две колонки: действующие заказы и будущие площадки.

— Обслуживать их нам нужно в любом случае. А вот это, — она провела пальцем по второй колонке, — я в бюджет поставить пока не могу. Договоров нет. И мы даже не знаем, во что нам обойдётся их выполнить.

— Вера, без расчёта на рост вообще невозможно планировать.

— Расчёт на рост будет, когда появится что считать.

Андрей открыл было рот, но во второй колонке почти у всех сумм стояла пометка «уточнить». Он попросил оставить файл.

Вечером Андрей уже надел куртку, когда увидел, что Максим ещё сидит за столом и дописывает письмо Анне.

— Максим, ты знал, что принтеры заменили, а у сопровождения остался старый список?

Максим отодвинул клавиатуру.

— Про замену знал. Что список не обновили — нет. Я Ирине написал. Думал, дальше они между собой разберутся.

— А проверить? Клиент же твой.

— Проверить... — Максим помолчал и повернул к нему экран. — Вот.

В старой переписке было сообщение самого Андрея: «Коллеги, договоритесь сами, не надо каждую мелочь через меня». Ниже Максим написал Ирине, Ирина запросила уточнение, а дальше пошли другие вопросы.

Андрей прочитал сообщение второй раз.

— Это было про обычные заявки.

— Я так потом и подумал. А тогда понял как написано: договаривайтесь сами.

Он не убрал экран и больше ничего не добавил. Андрей расстегнул куртку, сел на соседний стул и попросил показать, что было раньше.

Из моей практики

Я и сам долго верил отчётам. В системе всё выглядело идеально: воронка движется, встречи стоят, клиент «заинтересован», а менеджер на планёрке спокойно говорит: «Всё нормально, думают». Однажды я поехал с ним на встречу и за сорок минут увидел больше, чем за несколько месяцев отчётов: он боялся говорить о бюджете, терял инициативу, когда клиент задавал неудобный вопрос, и после первого же возражения начинал оправдываться. Сделка умерла прямо при мне, а в системе потом появилась аккуратная запись: «Клиент взял паузу». Формально так и было. С тех пор я держу в голове простое правило: если руководитель не бывает в поле, он управляет не продажами, а интерпретациями.

* * *

После сбоя решили заодно проверить договорённости о будущих запусках «Меридиана». Наутро Максим принёс распечатку переписки с тремя выделенными сообщениями и датой июльской встречи с руководством клиента. Андрей приготовился читать доказательства невиновности менеджера. Над первым сообщением стояло его собственное имя.

«По новым площадкам поможем в приоритетном порядке, чтобы не тормозить запуск. Все вопросы через Максима, он соберёт людей». Ниже — короткое согласие клиента, благодарность и обсуждение следующей встречи. Никаких развёрнутых условий сопровождения там не было, но и этого хватило, чтобы Анна решила: для новых площадок уже согласован особый уровень внимания.

Июльская встреча шла трудно: конкуренты предлагали похожее оборудование дешевле, и Кирилл, финансовый руководитель «Меридиана», раз за разом возвращался к общей сумме. Тогда Андрей рассказал, что «Линия» умеет помочь в сложной ситуации и не прячется за формальными процедурами. Привёл примеры и пообещал новым складам особое внимание.

Кирилл убрал калькулятор. Андрей до сих пор помнил это движение: после него стало легче говорить, а Максим потом сказал, что личное участие собственника очень помогло. О субботах, когда Олегу придётся быть на связи, Андрей тогда не думал.

— Я думал, мы про координацию, — сказал он, возвращая распечатку. — Не про отдельную команду на все выходные.

— Я тоже так думал, — ответил Максим. — Поэтому не стал менять условия в карточке. Потом Анна спросила про приоритет, я подтвердил, что помню договорённость. Хотел сначала понять, как лучше это организовать.

Через несколько минут позвали Ирину. Она дважды прочитала сообщения и спросила Максима, через какое время после звонка Анны должен подключаться инженер.

— Мы точное время не называли, — ответил Максим. — Я понимал так: её вопросы берём быстрее обычных.

— У меня три инженера на выездах, — сказала Ирина. — Звонит Анна. Я снимаю кого-то с другого заказа? Или она ждёт, пока человек освободится?

Максим посмотрел на Андрея: обещание давал он. Андрей молчал. За столом переговоров слово «приоритет» ещё не означало чей-то отменённый выезд.

— А что в этой ситуации должен был сделать Олег? — спросила Ирина. — У него в субботу не было дежурства. Он даже не знал, что его могут ждать.

Андрей уже открыл рот: Олег нормальный человек, в случае чего помог бы. Ирина тем временем достала график, где напротив субботы у Олега стоял отгул за предыдущий выезд. Андрей закрыл рот.

— Может, напишем Анне, что вышло недопонимание? — предложил Максим. — Аккуратно, без подробностей.

— Какое недопонимание? — Ирина покачала головой. — Ей правда пообещали особое внимание. Письменно.

Андрей набрал Анну и включил громкую связь, Максим потянулся за ручкой.

— Анна, это Андрей. Рядом Максим и Ирина, вы на громкой связи. Мы подняли моё июльское письмо. Я пообещал приоритет при запуске новых складов, но мы с вами не договорились, в какие часы инженер будет доступен и что именно он сделает. Давайте сверим ваши ожидания с нашим планом.

— Вы хотите отменить то, что обещали? — спросила Анна.

— Нет, — ответил Андрей. — Я хочу выяснить, какую работу вы уже запланировали с нашей помощью.

— Я уже заложила вашу помощь в подготовку запуска. Если ваших людей не будет, мне придётся менять график склада.

Андрей посмотрел на Ирину, но она не спешила спасать разговор.

— То, что мы подтвердили по первой площадке, сделаем, — сказал Андрей. — Мне нужно понять, что вы включили в план сверх этого.

— Давайте по порядку, — сказала Анна. — Вечером накануне открытия ваш инженер у нас на складе, проверяем всё вместе. Утром перед первой сменой — ещё раз. И мне нужен один человек, которому я звоню, если что-то встало. Не поддержка, не общий номер. Человек.

Максим записывал, изредка поднимая голову.

— Какого числа открытие? — спросила Ирина.

Анна назвала дату, и Ирина посмотрела в график.

— В этот день Олег с утра у другого заказчика.

— Значит, пришлите другого.

— Другой этот склад не готовил. Давайте я проверю, кого можно снять, и перезвоню. Сегодня.

Анна согласилась не сразу. Разговор продолжался сорок минут, хотя Андрей рассчитывал уложиться в десять.

После звонка стало ясно, что под словом «поддержка» все понимали разное: обычные заявки, подготовку к запуску, постоянное вечернее дежурство. Обещанную подготовку «Линия» выполнит — проверит настройки, согласует контакты, — но для дежурства нужны дополнительные люди и отдельная оплата. А прежде чем обещать запуск следующей площадки, Олег должен получить и проверить данные по ней.

Максим уместил условия на одной странице. Ирина исправила два слова: для неё они означали обязательство, для Максима — всего лишь готовность помочь.

Андрей собирался уйти, но Ирина пододвинула к нему последнюю версию: вечернюю подготовку нужно было подтвердить, и платила за неё «Линия». Он перечитал собственное июльское сообщение и поставил подпись.

Вечером Максим задержался у двери кабинета.

— Андрей, минуту? Я про июль. Я тогда тебя не переспросил. Решил, что ты уже обсудил это с Ириной, раз так уверенно обещаешь.

— Не обсудил.

— Теперь знаю. — Максим помялся. — В следующий раз спрошу прямо при клиенте. Сразу: сколько человек, на какие часы. Чтобы потом не возвращаться.

Андрей представил июльскую встречу: Кирилл наконец отложил калькулятор, Анна расслабилась, и тут его собственный продавец начинает выяснять, хватит ли у них людей.

— Давай без крайностей.

— То есть при клиенте не спрашивать?

— То есть не устраивать при клиенте планёрку.

— Хорошо, — сказал Максим. По голосу было не понять, согласен ли он.

Когда Максим вышел, на столе осталась подписанная страница с вечерними работами, но отправлять её Андрей не стал: Вера ещё не подтвердила, во что обойдётся внешний инженер на эти вечера. Он потянулся к телефону, чтобы спросить, чего там считать так долго, и увидел время. Она ушла полчаса назад.

От автора

Я понимаю, почему в такой момент трудно переспросить собственника. Он только что выгащал сложную встречу, все довольны, а ты лезешь со своим графиком и сам себе кажешься человеком, который портит хороший момент. Но когда станет удобнее? В субботу, когда клиент уже ждёт?

2

Пять минут руководителя

Даша пришла в «Линию» в конце сентября. До этого она продавала услуги небольшим компаниям, умела найти контакт и не теряться после отказа, но складское оборудование пока путала даже по внешнему виду.

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.