

АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ

ПОЧЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ ОСТАЮТСЯ МАЛЕНЬКИМИ

Диагноз для владельца бизнеса



Анатолий Жильцов

Почему организации остаются маленькими

<https://litres.ru/74435688>

SelfPub; 2026

Аннотация

Компания работает, пока в ней работаете вы. Отпуск превращается в удалённую смену, рост упирается не в рынок, а в ваши 24 часа в сутках. Анатолий Жильцов, 18 лет строивший и консультировавший компании, показывает: в малом бизнесе три разные функции — владелец, руководитель, исполнитель — живут в одной голове, и это душит рост. 14 глав книги — разбор конкретных ловушек: очередь у кабинета директора, иллюзия многопрофильности, культ героя-спасателя, правило шести подчинённых. Каждая глава — принцип, разбор, шаги, инструмент. Не учебник, а книга-диагноз: читайте с карандашом и примеряйте на свою компанию.

Содержание

Введение	4
Как читать эту книгу	7
Часть I	9
Глава 1	9
Глава 2	19
Глава 3	28
Глава 4	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Анатолий Жильцов

Почему организации остаются маленькими

Введение

Эта книга — про ловушку, в которую я сам когда-то попал и в которой до сих пор сидит большинство владельцев малого бизнеса.

Выглядит она так. Вы работаете больше всех в своей компании. Приходите первым, уходите последним, отвечаете на звонки в выходные. Вы знаете каждого клиента, каждый договор, каждую поломку. Компания без вас не живёт и дня — и в глубине души вам это даже приятно. Есть только одна проблема: бизнес не растёт. Год за годом — та же выручка, тот же десяток сотрудников, те же пожары. Вы выкладываетесь на сто процентов, а организация упорно остаётся маленькой.

Я прошёл через это лично. Руководил производством, где без меня не решался ни один вопрос, и искренне гордился этим. Потом восемнадцать лет строил собственные бизнесы, набивал шишки, разбирался, почему одни компании вырастают в системы, а другие навсегда остаются «кружком име-

ни основателя». Сегодня я помогаю владельцам выводить их компании из этого застоя — и вижу одни и те же причины снова и снова.

Причин этих не так много. В книге четырнадцать глав — четырнадцать конкретных ответов на вопрос из её названия. Почему владелец сам душит рост, совмещая три несовместимые роли. Почему очередь у кабинета директора — признак болезни, а не востребованности. Почему у руководителя должно быть не больше пяти прямых подчинённых — и что происходит, когда линий связи становится больше. Почему сотрудники имитируют работу, если им не определили конечный результат. И так далее — от найма первых людей до состояния, в котором ваш бизнес сможет пережить вас.

Каждая глава устроена одинаково: живая ситуация, принцип, разбор, конкретные шаги, инструмент и кейс из практики. Это не учебник по менеджменту — это книга-диагноз. Читайте её с карандашом и примеряйте каждую главу на свою компанию. И неважно, сколько у вас людей — трое или сто тридцать: механизмы одни и те же, просто срабатывают на разных этажах. Кризис роста — это те же самые законы, включившиеся на новой высоте. Если хотя бы в трёх главах вы узнаете себя — вы поймёте, что держит ваш бизнес маленьким или что тормозит его рост. А главное — что с этим делать.

Волшебных таблеток не обещаю. Обещаю честный разговор и работающие принципы, проверенные на моих компа-

ниях и компаниях моих клиентов. Все истории в этой книге реальные; часть имён и деталей изменена по просьбе их героев.

Поехали.

Как читать эту книгу

Скажу честно, чего я жду от этой книги — и чего не жду.

Я не ставлю цель, чтобы вы дословно воспроизвели все данные. Цель скромнее и одновременно амбициознее: чтобы вы узнали, что эти данные существуют, и начали мыслить в их контексте. Чтобы за привычными картинками — очередью у вашего кабинета, застывшей выручкой, сотрудником, без которого «всё встанет», — вы начали видеть механизмы, у которых есть имена и есть рецепты. Любой инструмент из этой книги требует компетентности и точности в применении, а местами — искусства. Такое не передаётся ни лекцией, ни книгой: для этого существуют более глубокие форматы. Книга — это карта. Проводник — отдельная история.

Устроены главы одинаково: живая ситуация, принцип, разбор, шаги, инструмент, кейс, а в конце — «Суть главы» в несколько строк. Читать можно подряд, а можно с той главы, где болит сильнее всего.

И реалистичный совет вместо благих пожеланий. Я знаю, как выглядит день предпринимателя, поэтому не стану просить «выделить час тишины на чтение» — не выделите. Положите книгу с карандашом в туалет: так у неё появляется реальный шанс быть прочитанной. Одна глава — один заход, размер глав это позволяет. А карандаш нужен, чтобы отмечать места, где вы узнали свою компанию, — с этих отметок

вы и начнёте.

Часть I

Диагноз

Глава 1

Я сам за всех: три роли, которые душат рост

Представьте собственника малого бизнеса, который каждое утро надевает на себя сразу три шляпы. Вы — и владелец компании, и её директор, и порой рядовой исполнитель. Утром размышляете о стратегии и больших целях, днём занимаетесь управленческими делами и тушите очередной пожар, а вечером сами проверяете счета или отвозите документы. Знакомо? Если да, то вы — классический человек-оркестр, предприниматель, взваливший на себя все роли сразу. И эта многозадачность, как ни парадоксально, душит рост вашего бизнеса.

Принцип

В любом бизнесе есть три совершенно разные функции, и в малом бизнесе все три обычно живут в одной голове —

вашей.

Владелец — создатель идеи и носитель миссии. Он определяет, зачем существует компания и куда она движется, формулирует стратегию и главные цели. Владелец — визионер, источник энергии и жизни бизнеса. Я иногда рисую собственника на схеме организации в виде солнышка: он — источник всего живого в компании. И заметьте: солнце светит сверху, оно не копается корнями в земле. Владелец — создатель жизни, а не создатель вещей. Его идея и видение должны быть настолько ценными, что ему не обязательно погружаться в оперативную рутину. Генри Форд умер много десятилетий назад, но как основатель «живёт» до сих пор — его идеи и принципы продолжают двигать империю Ford вперёд.

Руководитель — координатор и организатор. Он отвечает за то, чтобы идея владельца воплотилась: превращает стратегию в план, распределяет ресурсы, выстраивает процессы и управляет командой. Хороший управленец — как мозг в организме: обеспечивает слаженную работу всех органов. Важно понимать: управление — это отдельная специальность, которой учатся. Профессиональный директор знает, как балансировать ресурсы, выстраивать систему и принимать быстрые взвешенные решения.

Исполнитель — тот, кто непосредственно делает работу и создаёт продукт. Это «тело» компании: отделы, производство, продавцы, специалисты — все, без кого бизнес-процессы невозможны. Каждый сотрудник на своём месте вносит

вклад в общий результат.

Все три функции равно важны, но требуют разных навыков и разного мышления. На старте основатель вынужден быть всем сразу — это нормально: нет ресурсов нанять директора и команду, вот вы и тянете лямку в одиночку. Ненормально, когда такой режим становится нормой на годы. Когда на вас висят все три роли одновременно, внимание распыляется, и дело буксует. Вы вроде бы заняты с утра до ночи, решаете тысячу вопросов, но прогресс невелик — бизнес топчется на месте.

Разбор

Почему так происходит? Разберём механику этой ловушки.

Выполняя одновременно работу собственника, управленца и исполнителя, очень легко погрязнуть в операционных делах и потерять из виду стратегию. День за днём вы решаете десятки мелких задач: то договор подготовить, то встретиться с проблемным клиентом, то исправить ошибку в расчётах. Вы постоянно чем-то заняты и чувствуете себя крайне полезным — ведь без вас ничего бы не решилось! Сотрудники, видя вашу включённость, невольно подпитывают ситуацию: каждый несёт вам новую проблему. «Босс, мы молодцы, мы нашли тебе ещё одну проблему, чтобы тебе было весело!» И вы, поймав сигнал, как голодный коршун набрасываетесь

на проблему и лично её разруливаете. Внутри ликуете: снова всем помог, снова без меня никак — какой я молодец!

Так формируется иллюзия продуктивности: вы в центре внимания, вы решаете все проблемы, компания без вас будто не может шагу ступить. Вам начинает нравиться этот драйв героя-спасателя. Более того, стоит попытаться отвлечься от дел или уйти в короткий отпуск, как возникает странное чувство: оторвавшись от организации, собственник вдруг ощущает себя не у дел. Руки чешутся поскорее вернуться в привычный ритм. Эта тревога понятна: вы привыкли вариться в каждой мелочи, и без постоянной суеты появляется пустота. Но на самом деле это тревожный сигнал: дела идут, лишь когда вы лично вовлечены, — значит, система не работает самостоятельно. Получается, не сотрудники зависимы от вас — это вы зависимы от ощущения собственной незаменимости.

Теперь посмотрим на это с высоты. В бизнесе есть два противоположных состояния.

Первое — застой, болото. Причём болото не означает бездействие: люди суетятся, отчёты пишутся, встречи проводятся, но движение еле заметно. Вспомните любое бюрократическое учреждение: с виду жизнь кипит, а каждый вопрос решается бесконечно долго. Когда владелец застрял в рутине и завалил себя мелочами, компания погружается в такое болото: движение есть, развития нет.

Второе состояние — поток. Это когда энергия в организа-

ции бьёт ключом, как в муравейнике: все заняты своим делом, процессы налажены, задачи решаются быстро, компания летит вперёд. Поток возникает, когда есть разница потенциалов — как в физике. Вода течёт из верхней точки в нижнюю, ток бежит между плюсом и минусом. Если всё на одном уровне — вода стоит, тока нет. Перенесите метафору на бизнес: если владелец находится на том же уровне, что и исполнители, с головой в текущих задачах, — нет перепада высоты, нет движения. Чтобы создать поток, владельцу нужно подняться на уровень своей функции: выйти из операционки и взять на себя задачи стратегического развития. Вот тот перепад высоты, который задаст ускорение всей системе. Солнце должно светить сверху — тогда растение растёт быстрее.

За годы работы я вывел для себя ещё одну жёсткую формулу: мечтатель и надсмотрщик в одной голове не уживаются. К мечте люди тянутся, ей верят, ради неё готовы выкладываться. Надсмотрщика — терпят и слушаются. Попробуйте совместить обе роли — и вы неизбежно где-то просядете: либо мечта тлеет под ворохом рутины и придирок, либо, если вы улетаете в облака, разваливаются порядок и дисциплина. Вдохновлять и стегать кнутом одновременно не получается ни у кого.

И главный вывод: нельзя вырастить компанию, оставаясь одним за всех. Если всё в компании держится только на вас — это вовсе не компания, а кружок вашего имени. Я форму-

лирую жёстко: если все функции воплощены в одном человеке — это вообще не компания. Настоящая организация — это система, способная работать автономно хотя бы какое-то время. Если это не так, значит, вы построили не бизнес, а просто создали себе рабочее место.

Что делать

Принять волевое решение перестать быть «и швец, и жнец, и на дуде игрец». Настаёт момент, когда владелец должен осознанно снять с себя лишние функции и передать их профессионалам.

Ключевой шаг здесь — управленец. Это не помощник на побегушках, а фигура, от таланта которой зависит успех предприятия. Если вы не прирождённый организатор или у вас физически нет времени быть им полноценно (а чаще всего так и есть), нужен человек на роль директора. Не жалейте ресурсов на толкового исполнительного директора — это самый значимый найм в жизни вашей компании. Многие владельцы сперва нанимают продавцов, бухгалтеров, кого угодно — и до последнего оттягивают приглашение управляющего. Понятно почему: вы привыкли решать сами и боитесь передать бразды другому. Но именно этот найм переводит бизнес из ремесла в организацию. И чем раньше сложится связка «владелец — управленец», тем лучше: в идеале — с самого старта, пусть даже в доле или на проценте. Дальше

вы растёте вдвоём: он нанимает людей и выстраивает работу команды, вы создаёте технологию, продукт и стратегию. В главе о лестнице укомплектования мы разберём, в каком порядке заполнять остальные посты, — и эта связка будет фундаментом, на котором стоит вся лестница.

Пусть даже вы договоритесь не на оклад, а на процент от прибыли или долю в бизнесе — найдите компетентного управленца и доверьте ему ежедневное руление. Этот человек может вырасти внутри команды или прийти со стороны. Да, возможно, вы сами ещё не самый опытный владелец, а он — не самый матёрый директор. Ничего, будете расти вместе. Главное — разделить функции: вы остаётесь генератором идей и носителем стратегии, он берёт на себя организацию.

Некоторые владельцы возражают: «Мой бизнес слишком мал, я сам справляюсь, да и денег на директора нет». Это ошибочная экономия. Пока вы тянете одеяло единолично, компания не вырастет до размеров, при которых сможет позволить себе полный штат. Парадокс роста в том, что сначала нужно вложиться в команду и структуру — и только потом придёт масштаб и прибыль. Хороший руководитель высвободит вам время и силы для развития. А заодно принесёт свежий взгляд со стороны и новые управленческие навыки.

Расставаться с ролью всеобщего героя психологически тяжело. Кажется, что без вашего контроля всё развалится, что никто не сделает так хорошо, как вы. Да, поначалу какие-то

решения сотрудники будут принимать дольше и с ошибками. Это плата за их обучение и рост. Зато потом вы получите команду, способную работать без ежедневных указаний.

Инструмент: ревизия ролей

Чтобы структурировать переход, пройдите по чек-листу:

— **Проведите ревизию своих ролей.** Составьте список задач за неделю и пометьте, где вы выступали как стратег (владелец), где как менеджер, а где выполняли рутинную работу. Скорее всего, выяснится, что львиную долю времени вы занимались тем, что могли бы сделать другие.

— **Откажитесь от самых вредных для владельца задач.** Если вы лично ездите покупать офисную бумагу или часами верстаете рекламу — немедленно найдите, кому это делегировать. Освободившееся время вложите в стратегию, поиск возможностей, общение с ключевыми партнёрами.

— **Найдите управленца или вырастите его внутри команды.** Есть толковый сотрудник, способный организовать работу других? Дайте ему шанс проявить себя в роли руководителя. Нет — начните поиск извне.

— **Договоритесь о правилах игры.** С новым руководителем чётко разграничьте зоны ответственности: вы не вмешиваетесь в оперативные мелочи, он не принимает стратегических решений без вас. Обговорите бюджет и полномо-

чия — и держите слово. Не хватайтесь за штурвал при первых качках.

— **Замените ручное управление системой отчётности.** Регулярные совещания, отчёты, показатели — так вы в курсе дел, не погружаясь в них напрямую. Вместо того чтобы лично решать каждую проблему, требуйте от команды: «Предлагайте решение». Со временем сотрудники начнут приходить не с проблемой, а с вариантами, — а это совсем другой уровень работы.

Кейс

Один мой знакомый предприниматель упорно отказывался отпустить штурвал: мол, без меня всё пропадёт. Его бизнес годами оставался крошечным, хотя ниша позволяла расти. Наконец, после серьёзного выгорания, он нанял управляющего — толкового парня, бывшего замдиректора крупной фирмы. Через полгода выручка выросла в полтора раза. Освобождённый от рутины основатель заключил несколько крупных сделок — руки наконец дошли! — и обошёл конкурентов. Сейчас он жалеет об одном: что не сделал этого шага раньше.

Универсальных людей не бывает. Но можно собрать универсальную команду. Перестаньте быть героем на всех фронтах — станьте лидером, который создаёт условия для победы других. А в следующей главе я покажу, во что превращает-

ся компания, где владелец этого не сделал. Покажу на самом неудобном примере — на себе.

Суть главы

— Владелец, руководитель и сотрудник — три разные функции, а не три названия одного человека. Если всё воплощено в одном — это не компания.

— Владелец — создатель жизни, а не вещей: источник идеи, цели и технологии. Его место — сверху, как у солнца.

— Самый значимый найм в жизни компании — исполнительный директор. Стройте связку «владелец — управленец» с самого старта, хоть в долю, хоть на процент.

— Увольте себя с чужих постов — по одному, начиная с того, где вы слабее всего.

Глава 2

Очередь у кабинета: как я стал узким горлышком

У дверей вашего кабинета с самого утра толпятся люди. Очередь из сотрудников выстроилась за решениями: один ждёт подписать накладную, другой просит совета, как ответить проблемному клиенту, третий не решается утвердить смету без вашего одобрения. С одной стороны, приятно: все дела завязаны на вас, ни одна мышь не проскочит мимо начальственного глаза. Но есть и обратная сторона: вы превратились в бутылочное горлышко, через которое с трудом просачивается работа всей компании. Пока решение не дадите вы — ничего не двинется.

Принцип

Расскажу личную историю — ту самую, которую обещал в конце прошлой главы.

На одном из предприятий, где я руководил подразделением, мне льстило, что без моего участия всё сразу вязнет. Уезжал в командировку или отпуск на пару недель — и точно знал: по возвращении меня ждёт гора нерешённых проблем. Без меня ничего не двигалось! Каждые пару часов сотрудни-

ки стучались в кабинет: тут нестыковка в плане, там клиент недоволен, здесь машина сломалась. Очередь просителей не иссякала. Тогда мне казалось, что так и должно быть: раз я главный — решения за мной. Что скрывать, было приятно чувствовать себя незаменимым: без меня завод тонет в болоте проблем.

Но однажды, вернувшись после двухнедельного отсутствия и разбирая очередную гору зависших дел, я поймал себя на мысли: а ведь могло быть иначе. Почему мои сотрудники не попытались решить хотя бы часть проблем сами? Неужели за годы работы я так и не взрастил в них уверенность и навыки? И тут меня осенило — горько осенило: это я сам создал культуру тотальной зависимости от босса. Инициатива валить всё на руководителя исходила не от сотрудников, а от меня. Я обесценивал своих людей: вместо того чтобы поручить задачу и дать им шанс справиться, я отбирал у них работу из лучших побуждений. Думал, что ускоряю процесс, — а на деле тормозил развитие их компетенций. Вместо того чтобы сделать что-то их руками, пусть более долгим путём, и вырастить из них самостоятельных профессионалов, я оставался мастером-решалой. Моя должность фактически сводилась к слову «герой»: я носился везде и всё чинил. Что уж говорить — и бизнес тогда рос еле-еле.

Вот он, принцип этой главы: узкое горлышко в компании почти всегда создаёт сам руководитель. И сам же им стано-

вится. Каждый раз, когда сотрудник приходил с проблемой, я вместо того, чтобы наставить или задать вопросы, выдавал готовое решение. Все привыкли: зачем думать самому, если шеф уже подумал за тебя? Людей становилось больше, а компетентность не росла. Бизнес не мог прыгнуть выше, чем позволяли мои личные ресурсы времени и энергии.

Разбор

Когда у кабинета постоянно очередь, у руководителя создаётся ощущение бурной деятельности. День проходит в решении вопросов, ты весь из себя важный и загруженный. Кажется: вот он, настоящий продуктивный труд! Посмотрим правде в глаза — это ложная продуктивность. Если каждое решение и каждая бумажка ждут вашей подписи, организация работает на минимальной скорости. Сотрудники ждут. Клиенты ждут. Проекты ждут. Всё стоит в очереди, пока вы, один-единственный, доберётесь до очередного узкого места. Вы как водитель, который лично перевозит всех на своей машине, вместо того чтобы пустить автобус по расписанию. Ваша занятость не равна эффективности бизнеса.

Больше того — быть узким горлышком опасно. Представьте, что вы заболели или отвлеклись на крупный личный проект. Всё остановится. Бизнес парализует, как организм без ключевого органа. За время простоя вас обойдут конкуренты, уйдут клиенты. Получается, вы сами создаёте угрозу

для своего детища.

Откуда берётся феномен очереди у кабинета? Причины и в психологии владельца, и в культуре компании:

— **Собственнику трудно отпустить контроль.** Это ваше детище, вы вкладываете в него душу и хотите участвовать во всём. Есть страх: вдруг без меня наделают ошибок? Желание подстраховаться заставляет требовать, чтобы любой чих согласовывали с вами. А где гиперконтроль — там умирает инициатива подчинённых.

— **Жажда быть нужным и важным.** Признаемся: многим льстит собственная значимость. Когда все бегут к тебе за советом, внутренне растёшь на два метра. Это зависимость — чувствовать себя самым главным и незаменимым. Отпустить оперативные функции для такого руководителя равносильно потере статуса.

— **Отсутствие доверия к команде.** Иногда причина объективна: команда слабая, передать ответственность некому. Но чаще это замкнутый круг: люди не проявляют самостоятельности, потому что знают — шаг влево, шаг вправо, и шеф недоволен. Зачем рисковать, если безопаснее принести вопрос на стол босса? Когда инициатива карается придирами, сотрудники предпочитают не высовываться.

— **Неотлаженные процессы.** В молодой компании нет понятных регламентов: кто что решает, в какие сроки, по какому алгоритму. Каждый вопрос решается в ручном режиме через босса. Клиент жалуется — менеджер несёт пробле-

му директору, потому что нет ни скрипта, ни полномочий урегулировать самому. Где нет правил и стандартов, все подстраховываются вами лично.

Что делать

Если вы узнали себя и готовы признать: да, компания завязана на мне, я — узкое горлышко, — это уже половина успеха. Дальше работаем в двух направлениях: над собой и над системой.

Сначала — над собой. Перестаньте получать удовольствие от ощущения собственной незаменимости. Звучит странно, но это ключевой момент. Многие предприниматели будто боятся, что без постоянной нужды в них пропадёт смысл работы. Однако цель владельца — не доказать всем, что он самый трудящийся и нужный. Цель — построить работающую компанию. Представьте: вы отлучились на месяц, а бизнес продолжил отлично функционировать и даже вырос. Разве не гордость? Парадоксально, но лучший комплимент владельцу — когда без него всё идёт хорошо. Ваше эго будет сопротивляться. Напоминайте себе: вы хотите роста компании, а не личного самолюбования.

Дальше — система. Шаг за шагом выводите себя из операционной цепочки. Начните с дел, которые съедают больше всего времени. Каждое коммерческое предложение требует вашей подписи? Делегируйте заму по продажам, устано-

вив понятные границы: скидки сверх определённого уровня согласует директор, остальное — сами. Менеджеры бегут к вам с вопросом «что ответить недовольному клиенту»? Разработайте стандарт обслуживания — письменный регламент действий в типовых ситуациях. Пусть у сотрудников появятся алгоритмы и право действовать самостоятельно. Поначалу будут ошибки. Ничего страшного: исправите вместе, обучите, скорректируете правила. Зато в следующий раз им не придётся занимать очередь к вашему кабинету.

Отдельный мощный приём — возвращать вопросы сотрудникам. Вместо готового решения спрашивайте: «А ты как думаешь? Какой видишь выход?» Поначалу люди растеряются — привыкли, что вы всё решаете. Но постепенно вы приучите их анализировать и предлагать варианты. Вы станете наставником вместо пожарного. Очень скоро сотрудники начнут приносить готовые решения на утверждение, а то и вовсе решать проблемы сами, ставя вас в известность постфактум.

И конечно, усильте команду управленцев. Пока у вас нет человека, который ежедневно «в поле» решает текущие вопросы, очередь никуда не денется. Когда он появится, подчинённые по привычке будут идти напрямую к вам. Перенаправляйте: «С этим — к Петру, он отвечает за оперативные дела». Со временем все усвоят новую структуру.

Инструмент: тест на отпуск

Чек-лист коротких шагов против синдрома узкого горлышка:

— **Проверьте себя «на отпуск».** Представьте — а лучше реально запланируйте — свой уход от дел на 7–10 дней. Что произойдёт в компании? Если сама мысль пугает, если не уверены, что без вас всё функционирует, — налицо проблема. Выпишите, какие процессы рухнут или застопорятся. Это и есть список того, что нужно срочно укреплять и дублировать.

— **Вводите должности-дублёры.** На каждый ключевой участок назначьте ответственного, кроме вас. Вечно очередь с вопросами по платежам? Наймите или обучите финансового менеджера, сделайте его центром финансовой информации. Вы удивитесь, сколько вопросов начнёт решаться без вас, когда люди поймут «точку входа».

— **Ограничьте своё участие регламентом.** Пропишите, какие решения требуют лично вашего утверждения, а какие нет, и доведите правила до команды. Скажем: «Закупки до 50 тысяч утверждает менеджер отдела, свыше — я». Чёткие границы дают уверенность подчинённым и экономят вам часы.

— **Перестаньте быть сервис-деском.** Сотрудник пришёл с проблемой — дисциплинируйте себя не бросаться ре-

шать тут же. Спрашивайте: «Что ты предлагаешь?» Пусть привыкают приходить с вариантами, а не с перекладыванием ответственности.

— **Хвалите инициативу и самостоятельность.** Раньше вы, возможно, ругали за каждую ошибку — и люди стали бояться сделать шаг без вас. Смените тактику: кто-то сам решил проблему клиента или придумал улучшение — публично отметьте. Дайте понять: вы цените, когда команда берёт вопросы на себя. Тогда у людей появится стимул больше не стоять в очереди.

Кейс

Знаете, что я услышал от одного владельца, прошедшего через такие изменения? «Я наконец увидел, какие у меня талантливые люди! Раньше я и думать боялся оставить их без присмотра, а стоило отступить — они выдали отличные результаты. Компания словно получила второе дыхание».

Так и работает. Однажды вы заметите, что можете пройти мимо своего кабинета и не застать там толпы ожидающих. Все заняты делом, решения принимаются на местах, а вы свободны для действительно важных, владельческих задач. Поначалу будет непривычно, даже дискомфортно от высвободившегося времени. Но очень скоро вы увидите плоды: компания начнёт расти быстрее, потому что вы больше не тормозите её собой.

Очередь у кабинета исчезнет — зато появится очередь из новых клиентов: организация сможет обслуживать их с той скоростью и качеством, которые вы в одиночку обеспечить физически не могли. Впрочем, есть ещё один способ задуть рост, даже выбравшись из операционки, — распылить компанию на десять направлений сразу. О нём — следующая глава.

Суть главы

— Очередь у кабинета — не признак вашей нужности, а диагноз: вы узкое горлышко компании.

— Герой-решала ворует у сотрудников ответственность, а у компании — скорость.

— Приучите людей приходить не с проблемой, а с предложением: вопрос «А что ты предлагаешь?» творит чудеса.

— Тест на отпуск: выпадите из операционки на 7–10 дней и запишите, что рухнет. Это ваш план укрепления.

Глава 3

Супермаркет на колёсах: иллюзия многопрофильности

Вы решаете расширить бизнес сразу в нескольких направлениях в надежде на быстрый рост. Логика кажется железной: чем больше услуг и товаров вы предлагаете, тем шире охват и выше прибыль. Вы превращаете компанию в своеобразный супермаркет на колёсах, пытаетесь продать всё и сразу. А на деле? Вместо мощного потока клиентов и денег — застой. Вы пробуете новое и ещё новее, но выручка упёрлась в невидимый барьер. Сотрудники не успевают качественно работать по всем фронтам, вы сами разрываетесь между проектами. Сколько новинок ни добавь — прибыль не растёт.

На одном из моих семинаров владелец небольшой компании поделился такой бедой: «Мы постоянно расширяем ассортимент и вводим новые услуги. Казалось, это должно привлечь клиентов. Но ни денег, ни клиентов больше не стало — выручка словно застыла». Он недоумевал, почему старания не дают отдачи. Ему казалось: ещё чуть-чуть — и провёмся. А бизнес топтался на месте.

Принцип

Представьте ручей, который разливается на десяток мелких потоков. В каждом едва течёт вода — силы пробиться дальше не хватает. То же с бизнесом: когда вы рассеиваете энергию на множество начинаний, ни одно не получает достаточно внимания и ресурсов. Я называю это явление стеклянным потоком: движение вроде есть, идеи бьют ключом, а результат упирается в невидимую стену. Деньги словно стекают по стеклу — шум есть, прогресса нет.

Обратный принцип: фокус сильнее распыления. Один сфокусированный поток приносит больше денег, чем десяток случайных ручейков. Лучше стать лидером в одном деле, чем посредственным игроком в десятке.

Разбор

Малый бизнес попадает в ловушку многопрофильности постоянно. Владелец хватается за каждую возможность: запускает новые продукты, берётся за любые проекты. Кажется, что разнообразие — это сила. Но разнообразие без фокуса превращается в хаос.

Цену фокуса я узнал в шестнадцать лет, на первом своём бизнесе. У отца был завод, а под ним — пустующий подвал

под тысячу метров. Я сварил стеллажи, закупил субстрат — это такая штука, которую набивают в мешки и выращивают в ней вешенку, — и вырастил несколько сотен килограммов грибов без единого сотрудника. Продать толком не продал: на радостях раздавал вешенку по городу направо и налево. А сам чуть не умер под этими мешками — пять месяцев тяжелой работы. Зато в процессе разглядел главное: зарабатывают не те, кто вешенку выращивает, — зарабатывают те, кто набивает субстрат в мешки. Сил я потратил вагон, только приложил их не к тому звену цепочки. С тех пор знаю: количество усилий не заменяет точку их приложения. А распыляясь на всё подряд, вы гарантированно оседаете в самых трудоёмких и наименее прибыльных звеньях — они охотнее всего достаются тому, кто не выбирает.

Страдает и восприятие со стороны клиентов. Когда компания берётся за всё сразу, у людей возникает сомнение: а действительно ли вы эксперт в каждом из этих дел? Клиент скорее пойдёт к узкому специалисту, чем к фирме, которая берётся за всё подряд. Размытый профиль подрывает доверие: у бизнеса нет чёткого лица, и покупатель уходит к тому, кто ясно известен своим главным делом.

Ну и стресс: дел много, толку мало. Вы чувствуете усталость и разочарование — столько трудитесь, а рост мизерный.

Почему же так трудно отказаться от лишних направлений? Где-то внутри шепчет страх: «А вдруг именно та воз-

возможность, которую я отброшу, была самой перспективной? Вдруг упущу свой шанс?» Нам всем страшно упустить потенциал. Но правда в том, что, гоняясь сразу за десятком зайцев, вы не поймаете ни одного.

Что делать

Ответ парадоксально прост: сузить фокус. Прекратить быть супермаркетом на колёсах и выбрать главную дорогу. Найдите направление, где ваша компания действительно сильна, которое приносит наибольшую прибыль или имеет наибольший потенциал, — и сконцентрируйтесь на нём.

Начните с вопроса: какая из ваших услуг или продуктов уже сейчас даёт 80% дохода? Возможно, её и стоит сделать флагманом — развивать её вглубь и вширь. Остальные направления временно поставьте на паузу или сведите к минимуму ресурсы под них. Вы удивитесь: часто, убрав лишние проекты, вы вдруг видите реальный рост в оставшемся ключевом деле. Энергия команды перестаёт распыляться и бьёт в одну точку — тогда и пробивается потолок, сдерживавший ваш поток.

Инструмент: аудит направлений

Чек-лист, который поможет вернуть фокус:

— **Проанализируйте текущие направления.** Составьте список всех проектов, услуг и продуктов. Честно отметьте, какие прибыльны, а какие тянут время и деньги.

— **Выявите свой локомотив.** Найдите направление, которое уже тянет бизнес вперёд сильнее всего. Ему суждено стать локомотивом роста — вложите в него по полной.

— **Отсейте лишнее.** Временно откажитесь от направлений, которые мешают сконцентрироваться. Закройте побочные проекты или сведите их к минимуму — мир не рухнет, а вы освободите ресурсы.

— **Сфокусируйте усилия.** Освободившееся время, деньги и внимание перенаправьте на главное: продукт, сервис, маркетинг — всё, что усиливает основной поток.

— **Уточните позиционирование.** Рынок должен ясно понимать, в чём ваша специализация. Чёткий фокус в позиционировании усиливает доверие и приток нужных клиентов.

— **Отследите результат.** Через несколько месяцев оцените динамику. Скорее всего, фокус даст ощутимый прорыв: клиентов больше, доход стабильнее, а вы меньше разрываетесь.

Кейс

Признаюсь, много лет назад я сам наступил на эти грабли. Вёл параллельно три разных проекта, рассчитывая, что хоть

один да выстрелит. Казалось: надо охватить больше направлений — и успех гарантирован. В итоге силы распылились, и ни один проект не вырос по-настоящему. Лишь когда я решился закрыть лишнее и оставить одно главное дело, бизнес совершил рывок. А остальные задумки никуда не делись — их время пришло позже, когда основной проект окреп и начал приносить стабильный доход.

В этом и парадокс фокуса: как только вы достигаете успеха в одном направлении, у вас появляются ресурсы и репутация, чтобы спокойно расшириться на другие — уже без суеты и распыления. Супермаркет на колёсах превращается в стабильный магазин, куда клиенты идут целенаправленно. Сделайте первый шаг: решите, от чего пора отказаться, чтобы главное дело засияло в полную силу.

Мы разобрали три личные ловушки владельца: три роли, узкое горлышко, распыление. Осталась четвёртая — самая коварная, потому что она выглядит как достоинство. Культ героя.

Суть главы

— Распыление на десять направлений — не сила, а иллюзия роста: ресурсы делятся, потолок остаётся.

— Найдите продукт, который даёт 80% дохода, и сделайте его флагманом; остальное — на паузу.

— Количество усилий не заменяет точку их приложения: можно годами вкалывать в самом невыгодном звене цепочки.

— Сфокусированная энергия команды пробивает

потолок. Размазанная — греет воздух.

Глава 4

Большие компании строят группы. Маленькие — героев

Утро в небольшом офисе. Телефон разрывается: важный клиент недоволен, сорван срок проекта. Все взгляды обращаются на директора — только он способен потушить пожар. Он тяжело вздыхает: это уже третий аврал за неделю, и снова вся надежда на него. Директор откладывает всё и лично бросается решать проблему — в маленькой фирме иначе нельзя.

А теперь другая сцена. Крупная компания столкнулась с такой же проблемой — срочный кризис с клиентом. Но на вызов выходит не один человек, а команда. Менеджер по работе с клиентами выясняет ситуацию, техотдел устраняет неполадки, руководитель направления контролирует процесс. Никто не бежит в одиночку с огнетушителем — действует слаженная группа.

В этом и заключается ключевое отличие: большие компании строят систему команд, а не ставят всё на одного героя.

Принцип

Здесь действует железный закон, который я называю за-

коном расширения. Если вы его не знаете и не применяете, у вас будет маленькая организация на грани банкротства, где сотрудники перегружены работой и при этом мало получают. Сформулирован он очень просто: **большая организация состоит из групп, маленькая — из индивидуумов.** Это и есть главный ответ на вопрос, вынесенный в название книги. Легко сказать, легко прочитать — но что с этим делать?

Один человек, даже самый талантливый и трудолюбивый, физически не может охватить всё. Его время и силы ограничены — значит, ограничен и рост дела, которое от него зависит. Чтобы компания вышла за этот предел, ответственность и полномочия нужно распределить между группами людей. Команда всегда достигнет большего, чем одиночка: суммарная энергия группы множится, а не разбивается о потолок возможностей одного человека.

Разбор

Культ героев в малой организации возникает не случайно: бизнес начинается с усилий одного-двух энтузиастов. Они с нуля поднимают дело и привыкли всё делать сами — так быстрее и надёжнее. Со временем это превращается в привычку, а затем и в культуру: ценится тот сотрудник, который может всё. Собственник и есть главный герой: он лично участвует в каждом важном шаге. Ему сложно отпустить ситуацию — кажется, без него ничего не работает. И пока каж-

дое решение завязано на одном человеке, компания остаётся маленькой.

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.