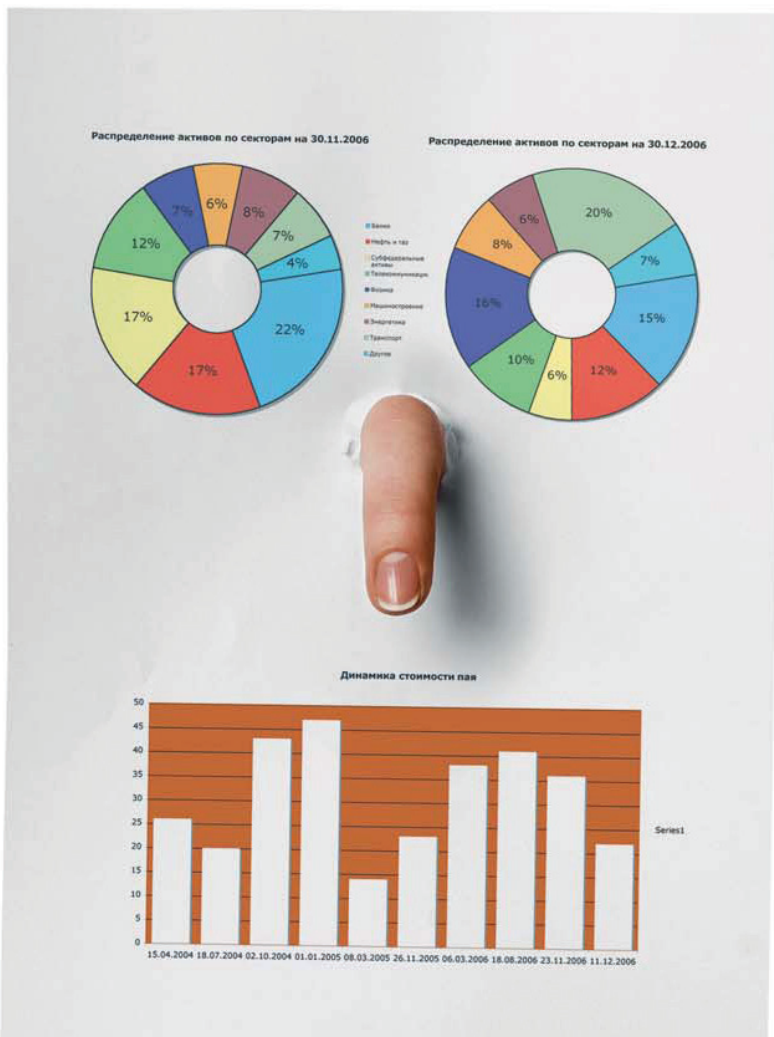


Пятничный менеджер

Лучшие материалы
Сообщества менеджеров E-Executive



Пятничный менеджер

О менеджерах в шутку
и всерьез

Лучшие материалы
Сообщества менеджеров E-executive

Сборник статей

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2007

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 005(089.3)+821.161.1-36
ББК 65.290-2+84(2Рос=Рус)6-7
П99

Составители: участники Сообщества менеджеров E-xecutive
Координатор проекта со стороны E-xecutive – Мария Пикалова

Дизайн книги выполнен в Студии Артемия Лебедева

П99 **Пятничный менеджер** : О менеджерах в шутку и всерьез : Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-xecutive : сб. ст. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 224 с.

ISBN 978-5-902862-34-5

Перед вами сборник рассказов, написанных представителями нового «сословия» менеджеров для постоянной рубрики «Пятничный менеджер» на сайте онлайн-сообщества E-xecutive. Выбор лучших рассказов для публикации осуществляли члены Сообщества путем голосования.

Здесь вы найдете смешные и серьезные, ироничные и грустные размышления менеджеров о своей жизни в офисе и за его пределами, о цели и смысле существования, о том, что их радует и расстраивает, волнует, заставляет задуматься или рассмеяться.

Книга предназначена для тех, кто ценит чувство юмора и нестандартный взгляд на привычные явления, и гарантирует каждому читателю «пятничное настроение»!

УДК 005(089.3)+821.161.1-36
ББК 65.290-2+84(2Рос=Рус)6-7

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-902862-34-5

© Оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2007

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

Пятничный менеджер: кто он и с чем его... читают 7

Елена Тимошкина

Советы бывалых

Про кактусы и розы. *Григорий Шикунов* 9

Афера мистера Крынкина. *Марина Попова* 46

ДНК-код менеджера, или Когда я стану великаном 59

Александр Задорожный

Забудьте все, чему вас учили. *Александр Сорокоумов* 69

Бизнес как в сказке

Ванька Жуков и сети. *Сергей Эйдельман* 75

О простом решении вопроса кадрового 77

Дмитрий Шустерняк

Сказочная жизнь. *Юлия Клепикова* 80

Сказки о маркетинге. Иван-стратег. *Андрей Козлов* 88

День GEE. Хроники проекта «Последняя гастроль» 97

(отрывки из книги) Влад Шевцов, Михаил Болгов

Менеджеры бывают разные...

Аквариумные рыбки. Должностная инструкция 118

Дмитрий Анисимов

Никто не даст нам избавленья, или Сколько стоит рекомендация? <i>Борис Нэлин</i>	122
Как правильно выбрать и купить HR-менеджера <i>Дмитрий Володин</i>	130
Корпоративный Штирлиц. <i>Алексей Боярский</i>	140
Дура дурацкая. <i>Ирина Мясникова</i>	148
Е-executive: и так бывает...	
Избранное от Е-executive. <i>Евгений Екимов</i>	152
Анекдоты о менеджерах, бизнесе и жизни от Сообщества Е-executive	158
Только лучшее: письма членов Сообщества <i>Федор Богдановский</i>	163
Один день из жизни...	
Один день из жизни безработного менеджера <i>Артем Коцага</i>	169
Один день из жизни пресс-секретаря одной общественной организации. <i>Денис Зайцев</i>	172
Утро менеджера. <i>Виктор Федотов</i>	179
В погоне за чашечкой кофе. Один день из жизни заместителя директора по производству. <i>Анна Нефедова</i>	183
Один день из жизни финансового директора <i>Андрей Позднышев</i>	186
Пятничное совещание. <i>Виктор Федотов</i>	189
Любовь к трем лимонам. История одного дня, проведенного у новогодней елки. <i>Юлия Клепикова</i>	191

Пятничный менеджер: КТО ОН И С ЧЕМ ЕГО... ЧИТАЮТ

«В пятницу вечером менеджеры всего мира ослабляют узлы своих галстуков, сбрасывают пиджаки, перемещаются из офисов в ближайший паб или кафе и “отрываются” по полной программе. Они весьма заметны среди посетителей увеселительных заведений. Пятница — время, когда можно посмотреть на себя, свою работу, босса и коллег “несерьезным” взглядом, что, впрочем, бывает очень полезно для людей, всю неделю принимавших серьезные решения...» Так мы объясняли себе необходимость создания в рамках серьезного интернет-ресурса совершенно несерьезного раздела под незатейливым названием «Пятничный менеджер». Мы — администрация Сообщества менеджеров E-xecutive (www.e-xecutive.ru), одного из немногих профессиональных онлайн-сообществ, где все участники зарегистрированы и выступают под реальными именами.

Ресурс у нас действительно серьезный, ведь он задумывался именно для того, чтобы менеджеры, коллеги могли помогать друг другу в решении практических управленческих задач. Мы создавали средство массовой коммуникации нового типа, большую часть материалов которого, по нашему разумению, должны были создавать сами участники Сообщества. И вдруг оказалось, что наша аудитория способна писать не только тексты на профессиональные темы, но и настоящие фельетоны,

юмористические рассказы и повести, современные ремейки известнейших литературных произведений и т.д. и т.п. Хорошего настроения, задора и веселья у этих людей, работающих по двадцать часов в сутки, постоянно находящихся в состоянии стресса и цейтнота, как выяснилось, хоть отбавляй. Именно чувство юмора помогает им успешно решать все проблемы, оптимизировать бизнес-процессы, ставить новые задачи, мотивировать своих подчиненных и урезонивать домочадцев, более того — постоянно пересматривать и переоценивать свой жизненный и профессиональный путь.

Один из основоположников научного менеджмента Анри Файоль сказал: «Управлять — значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». В пяти функциях менеджмента — описание всей ежедневной и ежечасной деятельности авторов этой книги. Но задумайтесь: разве не то же самое делает каждый день любой человек? Поэтому мы надеемся, что эта книга обернется для читателя (независимо от того, причисляет ли он себя к славной когорте менеджеров или нет) не только приятным времяпрепровождением, но и реальной пользой. Мы посвящаем этот коллективный труд профессиональных менеджеров всем тем, кто ценит чувство юмора и нестандартный взгляд на вещи, тем, кто способен увидеть привычные будни с новой, забавной стороны, тем, кто легко и весело решает жизненные проблемы и не делает из них культу.

Итак, вооружитесь чашечкой кофе или чая (самая что ни на есть офисная «еда»), устройтесь поудобнее в кресле, расслабьтесь и погрузитесь в непридуманый и не совсем серьезный мир настоящих начальников, менеджеров, управленцев. Приятного чтения!

Елена Тимошкина,
заместитель главного редактора,
ведущий редактор направления «Сообщество» Сообщества
менеджеров Executive

Советы бывалых

Про кактусы и розы

http://www.e-xecutive.ru/friday/article_3763/

Disclaimer (англ.): 1) отказ от любых претензий на что-л. или в связи с чем-л.; 2) отречение; 3) отговорка, чтобы прикрыть себе задницу...

Кевин Смит, «Догма» (кинофильм)

Эта история не имеет отношения к действительности. Все совпадения непреднамеренны и случайны. Любое упоминание существующих торговых марок, названий и имен является результатом искаженного мировосприятия читателя.

Автор также считает своим долгом сообщить, что, насколько ему известно, не существует технологических циклов производства технического кактусового окатыша и лепестковых плит. Любые аналогии с существующими производственными процессами непреднамеренны и случайны.

Автор также снимает с себя любую ответственность за любые прибыли, убытки, ущерб, ухудшение здоровья и изменение гражданского состояния читателей, возникшие в процессе и в течение 100 лет после прочтения этого текста.

«Уникак»

Компания «Уникак» («Универсальные кактусы») была образована в результате приватизации Районского кактусокомбината в 1994 году. По итогам 2004 года компания осуществляла 42% производства и 58% экспорта технического кактусового окатыша. Оборот за 2004 год составил \$341 млн., чистая прибыль — \$23 млн. Основные активы компании — кактусовые плантации и обогатительный комбинат в области вечной теплоты на юге Новогубернского края.

Дела «Уникака» в последнее время шли вполне прилично — обороты росли, прибыль тоже, хотя и не так быстро: сказывались активные инвестиции в обновление оборудования.

Владелец бизнеса вот уже три года ощущал себя вполне сформировавшимся капиталистом. И как всякому вполне сформировавшемуся капиталисту, ему очень хотелось видеть акции «Уникака», или — как сотрудники называли компанию — «Кактусов», на бирже. Желательно иностранной. Время от времени он отчетливо представлял себе строчку на канале бизнес-новостей, в которой плывет упоительное «UNKK \$128,8645 ^ 1,45%».

Действительность была несколько менее радужной — структура собственности, не менявшаяся со времен дикого капитализма; планово-бюджетный отдел, убежденный, что у прибыли, как у любого счета, есть дебет и кредит; отдел закупок, сотрудники которого при зарплате в \$600 ездили на новых «Пассатах». А вчера вот принесли отчет о просроченной дебиторке — Новопитерский завод не платил уже 224 дня.

Хотелось сделать что-то новое, влить в «Кактусы» новую кровь, навести порядок, сделать конфету, за которую придирчивые западные инвесторы выложат те самые \$128 за акцию. Может, пригласить консультантов? А это мысль. Говорят, около столичного офиса есть пара вполне приличных компаний...

Консультанты

И каких! Весь цвет мирового управленческого консалтинга находился от офиса «Уникака» на расстоянии одной остановки на такси. Тут были «Туалет и Душ», «Кто Подставил Михаила Горбачева», «ПолицайУытерносКомупамперс», «Большая Консалтинговая Группа», «Молодой & Честный», «Международные Большие Машины» и «Оракул».

На предложение представить свое видение реорганизации «Уникака» откликнулись все, кроме «Больших Машин», которые заявили, что проект без поставки оборудования им неинтересен. Зато остальные постарались на славу. Каждый прислал презентацию с трехзначным количеством слайдов, на которых, как в калейдоскопе, из квадратиков и стрелок складывались то система КРІ, то вертикаль стратегических парадигм, то концепция создания ценности для акционеров, а также прочие магические узоры.

За те скромные \$3—5 млн., которые гуру управления просили за свои высококачественные услуги, партнеры и менеджеры обещали ведущих экспертов, детальные примеры из мировой практики и высококвалифицированных консультантов, которые последние десять лет только тем и занимались, что реорганизовывали кактусовые компании. Плавные речи иностранных экспертов переливались произносимыми с приятным акцентом словами «методологии», «управление знаниями», «контроль качества» и «синергия».

Как же хотелось, чтобы на «Уникаке» все было так же гладко, красиво и иностранно! Чтобы утром на столе рядом с чашечкой кофе лежал свежий отчет с показателями удовлетворенности персонала и суммой ценности для акционеров, созданной за последние сутки. Чтобы закупщики думали о «построении отношений долгосрочного партнерства», а не об откатах, чтобы кладовщик стремился снизить зависящую от него часть показателя time-to-market, а не мечтал стащить новую швабру к себе на дачу...

И сердце владельца «Уникака» пало. Тропинку к нему сумел протоптать Олаф Польсен, скромный юрист из Швеции, рассказывавший о синергетическом эффекте от концентрации на ключевых компетенциях и конкурентном смещении стратегического фокуса.

Контракт на \$2 млн. (договорились о 33-процентной скидке) выиграл... Впрочем, это не важно. Контракт выиграл «Большой Международный Консультант».

Team Building

Олаф Польсен был очень доволен. Даже несмотря на возмутительную бестактность этого новоиспеченного русского партнера Бурлаки-Навлжского (ну почему этот необразованный дикарь стоит выше его, Польсена?!), который стал говорить о каких-то сомнительных «схемах адресной компенсации усилий участникам переговоров», удалось продать крупный проект. Наверное, самый крупный во всей восточноевропейской практике за последний год!

И эта девочка-консультант здорово придумала — «конкурентное смещение стратегического фокуса». Звучит великолепно. Нужно придумать, что же это значит. Пусть она, кстати, поищет статьи по стратегическим фокусам, а если не найдет (скорее всего не найдет), то о стратегии. А потом мне расскажет. До начала проекта время есть.

А сейчас нужно собрать команду. Иностранных экспертов можно поискать среди друзей из лондонского офиса. Никто же не говорил, что они будут задействованы на проекте все время, а пару раз приехать сюда на недельные каникулы вполне могут согласиться. Тот же поляк Ящик Пончиков, например. Олаф до сих пор должен ему за содействие в повышении...

А вот с junior staff будут проблемы. Менеджеру первого года много людей не дадут, все, кто есть, уже к кому-нибудь приписаны. Значит, нужно будет нанять несколько стажеров и поискать каких-нибудь новичков, которые не заняты на

проектах. А нового младшего менеджера Аню нужно обязательно взять к себе в помощники. Человек двенадцать как-нибудь наберется.

Первый этап: смещение стратегического фокуса

Консультанты работали на «Уникаке» уже третью неделю. Вежливые, в костюмах и галстуках, со своими ноутбуками и флипчартами, они выглядели как интеллектуальный спецназ, и даже русский язык у них звучал как-то ново и загранично. Это разительно отличалось от тяжелого канцелярского слога, чудовищных пиджаков и невообразимых рюшечек сотрудников «Уникака». Глаз вполне состоявшегося капиталиста отдыхал на команде молодых профессионалов.

Да, вот как идет время. В свои 21—24 года они прошли мощное западное обучение и с невероятной легкостью жонглировали такими понятиями, как корпоративное управление, внутренний контроль и стратегические императивы. Иное качество сотрудников, что и говорить. Тут пока поймешь, что такое инвестиция, успеешь поседеть...

Со второго дня присутствия на «Кактусе» консультанты активно общались с персоналом компании, заполняли опросники и проводили интервью. Работали по 12—14 часов в сутки. Сотрудники консультантов побаивались.

Во-первых, насмотревшись на их трудовой энтузиазм, руководство может потребовать от работников «Кактусов» добровольно удлинить рабочий день. И возразить будет трудно, поскольку объем недоделанной работы довольно внушителен и совсем не склонен сокращаться.

А во-вторых, не всем нравилось чувствовать себя закоснелыми недалекими провинциалами рядом с этими детьми из столицы. Не каждый экономист на «Уникаке» с легкостью ответит на вопрос «Какую часть от общей стоимости продаж составляют затраты на закрытие периода в управленческой отчетности?». Потому что:

- 1) управленческой отчетности на «Кактусе» как таковой нет;
- 2) что такое «общая стоимость продаж» — производственная себестоимость по двадцатому счету или уже с включенными общепроизводственными расходами?
- 3) как выделить затраты на закрытие периода?

Но консультантов эти сложности не смущали. Они настолько глубоко, на уровне спинного мозга, разбирались в управленческой отчетности, что даже затруднялись объяснить словами, что означают эти термины. Поэтому приходилось догадываться самим, придумывать цифры и отвечать на вопросы, опираясь на собственный двадцатилетний опыт работы и знания, вынесенные с недавних курсов по бухгалтерскому учету в Новогубернском институте экономики и права.

В конце пятой недели работы была назначена большая презентация, или — как называли ее консультанты — стратегическая сессия, на которой Олаф Польсен представлял владельцу и руководству «Уникака» результаты первого этапа проекта.

После двух слайдов благодарностей «за честь представить результаты работы руководству компании» презентация ярко живописала успехи «Уникака» за последние пять лет и четко указала на конкурентные преимущества компании (рыночное лидерство, управление инновациями и низкая стоимость рабочей силы). При взгляде на эти слайды на душе у владельца бизнеса потеплело и в памяти туманно замаячила строка «такая корова нужна самому».

Однако следующие слайды описывали ужасные последствия потери стратегического курса: стратегическая дезориентация, снижение управляемости и потеря маржи на высококонкурентных рынках. Трудно даже решить, что было страшнее. Владелец бизнеса вспомнил, как буквально прошлой зимой на МКАД с ним приключилось «снижение управляемости» на скорости прилично за двести. Тогда чудом удалось избежать слияния с

«КамАЗом». Нет, чутье не подвело — с бизнесом точно нужно что-то делать, и делать сейчас. Но что именно?

Выход из сложившейся ситуации только один: конкурентное смещение стратегического фокуса. Для «Уникака» это означало переход от низкорентабельного производства кактусового окатыша к выпуску высокодоходных экстрактов и масел из цветков кактуса. Далее приводилась аналитика роста объемов и прибыльности на рынке цветковых экстрактов.

Рынки и в самом деле выглядели весьма аппетитными: 40% ебитды* против уникаковских 13% (снижение на 1,5% по отношению к прошлому году). Высокий передел, что и говорить...

За образец следует взять модель производства розового масла (во внутренней базе «Консультанта» есть информация об организации ведущих мировых производителей розового масла) и заменить в ней розы на кактусы. Розы — потому что и у роз, и у кактусов есть шипы, так что бизнес-модель роз после небольшой адаптации к условиям «Уникака» неизбежно работает и на кактусах.

Вообще-то кактусы на новогубернской вечной теплоте цвели не очень часто, и оборудование для выделения масла из цветков — недешевая игрушка, но за консультантами стоял мировой опыт и международная практика, а за «Уникаком» — только десять лет эксплуатации не совсем честно нажитого советского наследия.

Однако врожденное чутье не позволило согласиться на реализацию амбициозных планов консультантов в полном объеме (сколько раз владелец ругал себя за эту излишнюю осторожность!), и решено было остановиться на схеме с неполной переработкой лепестков — до уровня лепестковых плит. Так получалось значительно дешевле по оборудованию.

Владелец бизнеса решил дать проекту зеленый свет.

* От англ. EBITDA (earnings before income tax, depreciation and amortization) — прибыль до вычета амортизации, уплаты процентов и налогов. *Прим. ред.*

«...вы рисовать умеете?..»

Младший менеджер Аня в делах производства масел и лепестковых плит разбиралась плохо. Нет, на уровне обыденного понимания она вполне себе этот процесс представляла, однако ни с технологией, ни с учетом на производстве не сталкивалась. Тем не менее, раз Олаф попросил составить план проекта и обозначить схему операционной модели производства лепестковых плит, нужно это сделать (и как эти иностранцы всегда просят так, что получается жестче любого приказа?).

В офисе обсуждать не хочется. Лучше взять консультантов Алексея и Дениса (похоже, оба большие умницы) и стажера Машу для разбавления мужской компании и отправиться вечером в летнее кафе около гостиницы — в непринужденной атмосфере ребятам легче будет креативить.

В кафе выяснилось, что Денис, консультант по IT в банках, закончил Тимирязевскую академию. Правда, учился он на ветеринара крупного рогатого скота, но про растения им тоже рассказывали, и потому технологию выращивания роз он себе представляет. Для этого нужно их посадить в чернозем и поливать утром и вечером.

Что касается Алексея, специалиста по бюджетированию, то на курсах по управлению временем ему рассказывали про технику планирования rolling-wave planning, когда сначала намечаются большие блоки работы, а потом детально планируются действия по реализации ближайшего по времени блока.

У Маши нашлись знакомые из «Розэкспорта», у которых она пообещала что-нибудь на этот счет узнать.

По результатам обсуждения в кафе Аня набросала план проекта следующего состава:

- 1) выбор способа организации производства;
- 2) формирование оргструктуры и бизнес-процессов;
- 3) подготовка посевных площадей;

- 4) выращивание пилотного урожая;
- 5) закупка, монтаж и запуск линии по печати лепестковых плит;
- 6) коммерческая эксплуатация.

Пункты 2—4 и 5 можно будет написать последовательно, а потом, на презентации, позволить клиенту предложить выполнять их параллельно. Клиенту ведь тоже хочется почувствовать себя умным...

Следующим утром она показала результаты Олафу. Менеджеру проекта план очень понравился, он попросил Аню сделать из него диаграмму Ганта и включить в презентацию о подходе к организации работ на проекте. В качестве источника информации он переслал ей несколько презентаций, «которые мы делали для нескольких восточноевропейских клиентов класса B2B», и с крайне сосредоточенным видом углубился в изучение экрана своего ноутбука, где был открыт сайт с предложениями о продаже бизнес-седанов.

Аня переслала эти материалы Алексею и предложила немедленно «пробрейнстормить состав презентации на флипчарте».

Завидев оживление у флипчарта, на брейнсторминг подтянулись почти все наличные консультанты, кроме двух бедолаг, которые переводили описания бизнес-процессов из модели IBV, и новоиспеченного синиора Глеба, который не мог отвлечься от напряженной дискуссии о судьбах «Линукса» на форуме Авто.ру.

Брейнстормили почти шесть часов подряд, изведя при этом двадцать листов формата A1, шесть маркеров и около восьмидесяти чашек кофе, который варили в кафетерии «Кактуса» и по указанию владельца бизнеса приносили консультантам бесплатно. В конце концов, сильно устав и почти охрипнув от жарких споров, утвердили следующую схему презентации:

- 1) вступление;
- 2) операционные модели;
- 3) заключение.

Глубина смысла, закладываемого каждым участником в пункты схемы, не поддавалась измерению.

Растерзанный лист с планом (последний из уцелевших) и тучей диаграмм, списков и стрелок передали Алексею, которого Аня попросила собрать презентацию в ближайшие два дня, чтобы можно было обсудить ее с Олафом к концу недели. Если ему понадобится помощь, он может поручить часть работы любому, кто будет не слишком занят. Но все разошлись по своим делам, сославшись на то, что как раз сейчас они слишком заняты.

Лучшие мировые практики

Консультант Алексей находился в том нежном возрасте офисного работника, когда задание начальства еще имеет приоритет не только над новой статьей на E-xecutive, но и над утренней подборкой анекдотов с anekdot.ru, поэтому, получив от Ани материалы, он со вздохом закрыл браузер и погрузился в изучение материалов.

Просмотреть предстояло шесть презентаций по 80—140 слайдов каждая. Названия клиентов создавали в душе Алексея приятное чувство приобщения к мировому тайному знанию — «Британский бензин» (польское отделение), ГородБанк (из Бухареста), «Гнездле»... Что значит B2B, Алексей еще не знал, поэтому присутствие в списке ГородБанка и «Гнездле» его не смутило.

Презентацию по «Британскому бензину» Алексей честно прочитал от заглавия до слайда «Спасибо за внимание». Каково же было его удивление, когда в презентации для «Гнездле» он обнаружил точно такое же вступительное слово, причем в середине этого вступления вместо «Гнездле»

руководство варшавского офиса обращалось к компании Kryschka. Дальнейшее изучение еще более озадачило Алексея, потому что диаграммы тоже были подозрительно похожи, а слайды с Key success factors вообще отличались только логотипами клиентов.

Пробежавшись по остальным материалам, Алексей с ужасом обнаружил, что они на 80% с точностью до названия клиента повторяют друг друга. Еще хуже было то, что Алексей из этих 80% понимал около 15. После двух часов чтения мозг медленно плавился от сбалансированных подходов к решению управленческих задач, которые непрерывно создавали устойчивые конкурентные преимущества.

Алексей закрыл ноутбук и вышел на улицу перед офисом «Уникака». В обед нужно будет представить Ане скелет презентации, но пока ничего не сделано. И он, Алексей, не понимает, что и как нужно сделать. После двух месяцев работы в консалтинге Алексей наконец оказался перед выбором, который проходит каждый консультант большой западной компании: признать, что ты ничего не понимаешь в стратегических парадигмах операционной эффективности (и покинуть мягкое кресло хотеллинг деска навсегда), или сделать вид, что новое платье короля ты, хоть и смутно, но видишь, а со временем будешь видеть все лучше и лучше, пока не поверишь, что оно на самом деле существует.

Алексей напряженно думал. Путь чести был экономически невыгоден, путь достатка был похож на продажу души дьяволу. «Иди с этим в банк, папа [цитата из фильма «Трасса 60»], — сказал про себя Алексей. — Есть третий путь [там же]». Он цинично нарезал скелет презентации из результатов работы восточноевропейской практики, обсудил его с Аней и после небольших доработок принялся переводить наполнение.

Продажи душ в этот день выросли на единицу.

Shared Service Cactus

Около экрана стоял Олаф Польсен и что-то журчал с мягким шведским акцентом. Владелец бизнеса его почти не слушал. По правую руку от него, через директора Торгового дома «Кактус-Трейд» Юрия Аникеева и заместителя генерального директора ЗАО «Кактус-Инвест» по организационной структуре и управлению проектами Елены Салтановой, сидел директор «КактусТранса» Евгений Мегасов и рисовал на бумажке закорючки. Владелец бизнеса смотрел на Мегасова и всеми клетками обоих полушарий мозга ненавидел и его самого, и его закорючки.

«КактусТранс» был убыточным подразделением уже 17 месяцев. Причина была банальна — Мегасов воровал. По всему городу, как прыщи, возникали и исчезали транспортные компании, у которых «КактусТранс» покупал услуги и арендовал технику по чудовищным ценам.

По-хорошему, его нужно было выгнать, но такие вещи легко делать в столице, а здесь, в Районске, это не пройдет. Все более или менее значительные собственники в городе и заметные люди в городской администрации знали, что Мегасов ворует, а многие даже в этом участвовали. Так что выгнать его по этой причине — значит, показать всем, что справиться с ним ты не смог. Потерять уважение здесь смерти подобно.

Ну хорошо, предположим, Мегасов с позором изгнан. Руководители других подразделений довольно быстро придут к выводу, что лучше наворовать за три-четыре месяца свой двадцатилетний доход и спокойно свалить, чем горбатиться на «Уникаке» до пенсии без ясных перспектив. В конце концов, в 94-м украсть Районский кактусокомбинат мог каждый, и сейчас воровство у владельца можно оправдать лозунгом «Грабь награбленное».

Выгнать Мегасова было решительно невозможно.

«...Третьий вариант операционной модели — стрягьегический контролер, — звучал голос Олафа Польсена. — В этой

сит'яции управляющая компания концентрирует тьехнологические и управльенческие компэтэнции производящих подраздълений и осуществляет контроль оперяций на соотвествие стандартам...»

Услышав слово «контроль», владелец на время ослабил ненависть к Мегасову и вслушался в то, что говорил Польсен.

Четвертый вариант операционной модели для «Уникака» предполагал выделение всех сквозных функций (бухгалтерии, ТоиР, складов, персонала и части маркетинга) в Shared Service Centre.

Так, подумал владелец, это все мелочи, а вот подписание платежных поручений и счетов-фактур в этот самый «шэред сервис» вывести было бы неплохо. Схема получалась простая и почти гениальная (владелец заулыбался, как ребенок, сложивший кубик Рубика, причем Олаф принял улыбку на свой счет): ключевые компетенции, а конкретно — отношения с самыми крупными клиентами, переносятся с предприятий в управляющую компанию, закупки вспомогательных материалов и запчастей концентрируются в SSC, там же ставится отдел контроля, который смотрит за соответствием счетов на оплату бюджетам. Счета-фактуры и платежки подписывает не главный бухгалтер «КактусТранса», которого Мегасов выдрессировал, как Куклачев своих кошек, а контролер из SSC, для которого Мегасов не важнее степлера.

И тогда счета за транспорт можно будет перехватывать и блокировать. Причем звонить Мегасов должен будет не своему главному бухгалтеру, а чужому рядовому контролеру. По мегасовским понятиям, это дело недостойное.

Владелец для приличия выслушал описания еще пары операционных моделей (коммуникатор-интегратор и корпоративный архитектор), после чего выступил с речью, в которой обрисовал только что придуманное видение операционной модели «Уникака». Мегасов явно напрягся, но возражать не стал. Олаф Польсен, со своей стороны, подтвердил оптимальность

выбранной модели и в короткой речи на тридцать минут отметил ее замечательные синергетические эффекты.

Счастью шведа не было предела: владелец бизнеса подписал счет за первую фазу проекта. А это, граждане, реальные деньги. В московском офисе Олафа неизбежно ждут почет и уважение, будьте уверены. Только в гостинице сын стокгольмскоподданного вспомнил, что в заключительной речи на презентации он, кажется, забыл упомянуть про розы. Но стоит ли огорчаться из-за такой мелочи, когда в карманах уже хрустят денежные знаки и клиент одобрил продолжение проекта?

Все-таки юридическое образование — удивительно удобная вещь. Олаф мастерски составил презентацию и поставил клиента не перед дилеммой «покупать проект или нет?», а перед вопросом «какую операционную модель выбрать?». Что ни говорите, но вести переговоры Олаф умеет. Клиент сам не заметил, как попал в хитро расставленные ловушки. Если бы не его, Олафа, дипломатические способности, вторая фаза проекта легко могла бы и не состояться.

Учитесь, дети.

Второй этап: операционная модель

В столовой «Кактуса», переоборудованной в зал заседаний, начиналась вторая за последний месяц сессия по трансляции стратегии.

В головах уникаковцев слово «сессия» прочно ассоциировалось со словами «пленум» и «ЦК», поэтому и готовились к ней почти как к выезду на заседание в облисполком — мужчины отказывались от привычных свитеров и вспоминали, как завязывается неизменный полувиндзор, женщины аккуратно укладывали волосы и одевались по образу и подобию деловых леди из новорусских сериалов.

От стратегической сессии ждали многого. Ждали и боялись, как бы не оказалось новое знание консультантов слишком

непонятным, а если так и будет, то как бы не показать, что ты чего-то не понимаешь. Те сотрудники, у которых была электронная почта, получили материалы стратегической сессии заранее и внимательно их прочитали. А некоторые по привычке, сохранившейся со времен занятий по политинформации, даже законспектировали и составили списки вопросов.

Открыл презентацию владелец бизнеса. Он рассказал о начале нового этапа в жизни «Уникака» — этапа изменений.

Теперь каждый сотрудник должен смотреть на свою деятельность с точки зрения оптимизации и сопоставлять свои действия с переходом компании не только к новому производству, но и к новой операционной модели. Проект будет протяженным, и успешно реализовать его должна помочь координация усилий сотрудников «Уникака» и консультантов. Опыт и знание, с одной стороны, и лучшие мировые практики и навыки управления масштабными изменениями, с другой, — вот что является основой успеха.

А посему консультантов нужно любить, жаловать, и если они чего попросят, не отказывать.

Затем выступил Олаф Польсен. Он представил проектную команду (не всю, а только руководителей направлений Финансов, Логистики и Управления проектами). В первоначальном плане Управления проектами не было, вместо него был Маркетинг, но руководитель Управления проектами синиор Глеб, как заметила менеджер Аня, очень понравился Елене Салтановой. Елена в последнее время активно набирала политический вес, и Аня резонно рассудила, что неплохо было бы иметь заместителя по организационной структуре и управлению проектами на своей стороне. Поэтому она предложила Олафу поставить Управление проектами в один ряд с Финансами и Логистикой, что позволит включить Глеба в руководство проекта и обеспечить его сотрудничество с Еленой. Олаф, в свою очередь, резонно рассудил, что Ане, как женщине, виднее, и понизил Маркетинг в статусе, пообещав,

впрочем, руководителю этого направления синиору Вячеславу повышение в ближайший же промоушен-митинг.

После Олафа слово перешло руководителю проекта от «Уникака» Елене Салтановой. Елена не стала отвлекаться на характеристику международной политической обстановки и просто огласила состав рабочих групп и порядок работы.

За Еленой Салтановой выступили руководители направлений со стороны консультантов. Они кратко описали фронт работ и состав процессов своих участков операционной модели. В ходе обсуждения сотрудники «Уникака» извлекли заготовленные конспекты и стали задавать вопросы по существу: например, чем процесс «Сбор результатов деятельности» отличается от процесса «Анализ результатов деятельности» и как они относятся к процессу «Управленческий учет». Консультанты подробно объяснили, что все процессы отличаются: а) объектом; б) составом участников; в) ресурсами; г) информационными связями с другими процессами и д) последовательностью стадий. Тем же отличаются и упомянутые процессы.

Кто-то из отдела продаж поинтересовался, в чем заключается послепродажное обслуживание кактусового окатыша и лепестковых плит, для которых в операционной модели предусмотрен блок процессов «Послепродажное обслуживание». На это консультанты ответили, что послепродажное обслуживание направлено на повышение качества обслуживания клиентов и получение информации об их удовлетворенности продуктом.

В завершение встречи владелец бизнеса объявил, что техническим директором проекта назначен руководитель южного блока плантаций Валерий Бабанов, который будет заниматься установкой оборудования и отладкой технологического цикла производства лепестковых плит.

Сессия оставила у сотрудников «Уникака» двойственное впечатление. С одной стороны, на все вопросы были получены

ответы. С другой — ясности относительно проекта не прибавилось почти совсем. В общих чертах результаты сессии кратко и емко зафиксировал у себя в блокноте директор «КактусТрейда» Юрий Аникеев: «Логистика-фигистика, финансы-хранансы, проекты — [зачеркнуто]. А Муренков — дурак».

Дмитрий Муренков занимал должность директора по стратегии и развитию ЗАО «Кактус-Инвест».

«...Мы не сеем и не пашем...»

Разработка операционной модели в рабочих группах оказалась делом не только не страшным, но даже веселым. Вскоре после начала совместной работы сотрудники «Кактусов» привыкли к консультантам. Привыкли к тому, что по любому, даже самому незначительному поводу консультанты рисуют и показывают презентацию, и к тому, что говорят они на очень странном наречии русского языка, политкорректном и очень похожем на гляцевый журнал о финансах.

Кроме того, при близком знакомстве большинство консультантов оказались неплохими ребятами. Конечно, некоторые из них не отличали дебиторки от кредиторки, путали кассовый чек с платежным поручением, а подавляющее большинство представления не имело о плане счетов, но это, как ни странно, вызывало у сотрудников симпатию и вселяло приятное осознание того, что «опыт не пропьешь».

В целом работа над операционной моделью продвигалась довольно резво. И это создавало определенные проблемы для Олафа: по плану проекта параллельно с п. 2 «Формирование оргструктуры и бизнес-процессов» начиналась работа над п. 3 «Подготовка посевных площадей» и даже п. 6 «Закупка, монтаж и запуск линии по печати лепестковых плит». Подробный план проекта гласил, что на этих этапах консультанты «осуществляют всестороннюю методологическую поддержку этапов выбора, поставки и монтажа оборудования». Ладно бы

только план, но та же самая фраза была по неосторожности вписана в Приложение 4 к контракту «Взаимодействие сторон в ходе второго этапа Проекта». А на Приложении 4 стояла его, Олафа, иностранная подпись.

Разработку операционной модели нужно было во что бы то ни стало затормозить. Иначе не хватит времени на разработку схемы распределения ответственности при выборе и закупке оборудования. А ответственность эта никоим образом не должна лечь на консультантов и на него, Олафа Польсена, лично.

Саботировать проект явно было, разумеется, невозможно, однако был способ затормозить работу на неделю и затем при необходимости нагрузить рабочие группы дополнительными заданиями. И Олаф этот способ знал: нужно пригласить международных экспертов. В повестку визита (на который уходит неделя продуктивного времени, что уже неплохо) включается проведение оценки качества, и по результатам формируется отчет о соответствии проекта лучшим мировым практикам с разделом (внимание!) «Рекомендации по улучшению». А уж дать этому отчету ход или нет, Олаф решит по обстоятельствам.

Олаф позвонил старшему менеджеру варшавского офиса Ящичку Пончикову и после короткого приветствия на тридцать минут перешел к сути дела. Когда через час суть дела стала Ящичку понятна, Олаф в дипломатических фразах предложил Ящичку приехать и сделать «общий обзор качества проекта с вынесением рекомендаций». За непыльные недельные каникулы гражданин Польсен обещал приличный гонорар из уникаковских денег и хорошую строчку в послужном списке. Ящик взял тайм-аут на размышления и вежливо попрощался, прибавив еще сорок минут времени к уникаковскому счету за международную связь (Олаф долго колебался, с какого телефона звонить, но шведская бережливость победила шведскую осторожность).

Олаф был доволен: если бы Ящик попросился за десять минут, это был бы однозначный отказ, двадцать — скорее отказ, тридцать — скорее согласие. Сорок минут означали четкое «да». Такова польская вежливость, которую Олаф усвоил за три года работы в варшавском офисе.

Пребывая в приподнятом расположении духа, Олаф позвал менеджера Аню на обед в городе (обычно он обедал в директорской столовой «Уникака», но на этот раз шведская осторожность взяла реванш у шведской бережливости). В процессе ожидания утки, запеченной с десятью сортами сыра, он попросил Аню за героически отвоєванные им пару (а может, и больше) недель разработать ту самую схему разграничения ответственности в ходе «Взаимодействия сторон в ходе второго этапа Проекта». А заодно найти кого-нибудь, кто организует доставку Ящика Пончикова из Варшавы в Домодедово и далее в Районск.

В отличие от Олафа у Ани не было юридического образования, но она хорошо чувствовала людей и имела неплохое представление о кодексе чести, или, проще, понятиях отечественных капиталистов. Аня понимала всю тонкость решаемой проблемы. Начальная позиция выглядела крайне непривлекательно:

1. Консультанты ничего не знают о технологии и тем более оборудовании для производства лепестковых плит. А клиент знает.

2. Фразу из Приложения 4 клиент понимает как «консультанты выберут оборудование, укажут участок и будут работать непосредственно с рабочими в процессе монтажа и выращивания». И прямо отказаться от этих функций нельзя.

Для разработки способов красивого выхода из сложившейся ситуации молодецкий наскок вчерашних студентов не годился, тут требовались люди более зрелые. Аня устроила у себя в гостинице вечернее чаепитие, на которое пригласила руководителя Управления проектами Глеба и руководителя

Логистики Андрея. Сидели долго, беседовали непринужденно, но по делу. Из нескольких придуманных вариантов выбрали один рабочий — раз в контракте речь идет о «методологической поддержке», то консультанты будут предоставлять описание подхода к выполнению тех или иных задач. Тут же придумали звучное обозначение «разработка адаптированных методологий». Ответственность делилась так:

- консультанты предоставляют адаптированные методологии из лучших мировых практик в следующих областях: «управление посевными площадями цветковых культур», «управление посевами», «технологический процессинг цветков» (до уровня цветковых плит). Кроме того, консультанты дают две дополнительные методологии: «выбор схемы управления посевными площадями» и «выбор оборудования для процессинга цветков»;
- клиент несет полную ответственность за наполнение адаптированных методологий фактическими данными и отраслевой спецификой, а также полностью отвечает за результаты применения адаптированных методологий.

На следующий день Аня послала Олафу короткий бриф по разработанному подходу, получила на него общее одобрение и распределила задачи: Глеб пишет детальные процедуры и регламенты взаимодействия, а консультант Алексей на основании этих материалов рисует красивую презентацию.

Приезд Ящика Пончикова назначили через неделю.

Начальник транспортного цеха

В материальном плане Евгений Мегасов был гражданином вполне обеспеченным: небольшой универсальный магазин, зарегистрированный на имя жены, и половина в управляемом братом мелкооптовом складе давали более чем приличный доход. Работа на «Уникаке» была для него относительно

безрисковой халтурой. Впрочем, масштабы поступлений от халтуры в несколько раз превосходили гешефт от розничных и мелкооптовых операций. Так что держаться было за что.

Идея владельца бизнеса о переносе контроля над счетами в малопонятное буквосочетание ЭсЭсЦе начальнику «Кактус-Транса» совсем не нравилась. Но если уж владелец задумал играть в мировые лучшие практики, то Мегасов будет бороться с ним его же оружием. Он набрал телефон Елены Салтановой и, поинтересовавшись здоровьем и обсудив очередную серию «Идиота», мельком заметил, что такси для международного эксперта «КактусТранса» он уже организовал и нужно эту информацию донести до консультанта, ответственного за транспортировку эксперта (кто там у них, кстати, занимается развозом импортных тел?).

Елена Салтанова слабо разбиралась в хитросплетениях капиталистической собственности и мегасовских схем не понимала. А потому и злого умысла в его невинном интересе усмотреть не сумела. Так у заведующего транспортным цехом собралась вся информация о прибытии международных знаний в Районск.

На районском вокзале Ящика Пончикова ждал роскошный уникаковский микроавтобус с перегородкой от водителя и тонированными до зеркального блеска стеклами. В прохладной темноте салона, куда Ящика препроводил приятный синиор Леонид, ждал представитель руководства компании-клиента господин Evgeny Megasov (это польский эксперт прочитал на предоставленной визитке, что было очень кстати, поскольку название компании он не помнил). Megasov оказался приятным собеседником, а его русский акцент в английском очень напоминал польский.

После разговоров о погоде (Ящик помнил, что русские понятия не имеют о вежливости, и потому уговорил себя не замечать, что расшаркивание заняло всего пять минут) Evgeny аккуратно перевел разговор на тему дела и дал польскому

эксперту общий обзор компании и проекта. Из этого обзора следовало, что эффективность Universal Cactus страдает из-за потери стратегического фокуса, а именно из-за попытки охватить слишком широкий участок value chain и недостаточной концентрации на core competencies. Слушая себя, Мегасов удивлялся, насколько, оказывается, просто говорить на консультантском наречии. Он также с удовлетворением заметил, что для иностранного эксперта это наречие звучало почти как киплингское «мы с тобой одной крови — ты и я»...

Ящик был вполне согласен. Megasov — безусловно, очень advanced и cooperative, с ним можно работать. Отвечая на реплику про эффективность, Ящик припомнил, какие слова в его обширном лексиконе связаны со словами core competencies, и составил изящную фразу, которая включала большую их часть (а именно in-house, outsourcing, service level agreement и provider relationship management).

Мегасов был доволен: слова звучали правильные, видение Ящика было сориентировано в нужную сторону. Управлять импортным консультантом оказалось значительно проще, чем, например, бригадиром водителей. Даже не нужно было орать матом. Чтобы закрепить успех, Мегасов позволил себе несколько реплик в том ключе, что транспорт — область не ключевая и поднимать управление перевозками на уровень управляющей компании дело ненужное, неэффективное, и вообще, не следует беспокоить богов по мелочам.

Ящик, как профессиональный консультант, тонко чувствовал, куда дует ветер, и решил выстраивать свою точку зрения именно в том ключе, который подавал Megasov. Ведь, как известно, стремление подписывать счет прямо пропорционально удовлетворенности клиента, а удовлетворенность в консалтинге лучше всего измеряется количеством вещей, с которыми клиент согласен. Значит, нужно говорить клиенту все то, что слышишь от него, — не станет же он спорить сам с собой. А точку зрения Megasov'a вполне можно считать

официальной позицией руководства — не зря же он был направлен встречать Ящика...

После приезда в главный офис «Уникака» Ящик был приглашен Олафом на обед в городе. Поскольку обед оплачивался из кармана клиента, спор между шведской бережливостью и шведской осторожностью не состоялся.

За обедом Олаф (после всего необходимого политеса, разумеется) дополнил картину проекта важными деталями и ярко живописал Ящику новый инструмент исследовательского центра в Пенсильвании — адаптированные методологии. Инструмент этот — новое слово в технологиях управленческого консультирования, и, если он будет применен на этом проекте, фамилия Ящика Пончикова будет непременно стоять в числе авторов статьи для *Howard Business Review*.

Олаф решил заменить «оценку качества проекта» на рекомендации использовать адаптированные методологии, поскольку оценка качества предназначена для ситуаций с серьезными претензиями клиента к ходу проекта и такое мощное оружие лучше пока приберечь.

Адаптированные методологии, вероятно, были совсем новым инструментом: Ящик про них ничего пока не слышал. Тем не менее он посчитал, что иметь публикацию по новейшей технологии в самом HBR было бы совсем неплохо для повышения до партнера, и выразил намерение отметить этот инструмент в своем итоговом отчете, на что Олаф охотно согласился. Кстати, чтобы сформировать отчет, ему, Ящику, понадобится помощь консультанта, а лучше двух. Причем желательно смышленных и с хорошим английским, чтобы можно было вести разработку отчета на английском языке.

Такие консультанты, разумеется, быстро нашлись. И очень кстати у них оказался почти готовый черновик отчета, который Ящику оставалось только прочитать, дополнить несколькими деталями и освятить именем лучших мировых практик.

Черновик включал следующие разделы:

1. Cactus Pellets Industry: Current Sate and Future Prospects.
2. Petal Oil: Next Generation Floral Products.
3. Petal Oil — Setting up Production:
 - Project Management;
 - Technology Management;
 - Tailored Methodologies.
4. Petal Oil — Managing Production:
 - Operational Model Concepts;
 - Operational Model Sample Designs;
 - Future Challenges and Opportunities;
 - Tailored Methodologies.
5. Conclusion and Advice.

После двух дней встреч и переговоров Ящик Пончиков решил, что пауза выдержана, и рекомендовал добавить перед пятым пунктом раздел Core Competencies Management: Outsourcing vs. In-House. И этот пункт был включен в отчет и в презентацию по отчету в полном соответствии с видением Мегасова.

Труженики тыла

В кабинете владельца бизнеса проходило внутреннее совещание, посвященное проекту по реорганизации компании. Владелец бизнеса смотрел на работу консультантов уже три с половиной месяца. Полтора месяца назад у него уже было сформировано видение того, что он хочет получить от проекта. Два месяца он смотрел и размышлял, а теперь пришел к определенным выводам и был готов предпринять некоторые шаги.

Три недели назад он запросил у Дмитрия Муренкова, директора по стратегии и развитию, обзор перспектив

производства лепестковых плит в России. Одновременно он заказал у Юрия Аникеева список клиентов, готовых закупать лепестковые плиты, с указанием ожидаемого объема заказов на год вперед.

Муренков пришел в «Уникак» из компании-консультанта по стратегии и на позиции директора по развитию должен был курировать перспективные направления деятельности и заниматься поиском финансирования под новые проекты. Однако за год пребывания в «Кактусах» он ни одного нового направления не нашел, а вверенные ему два проекта благополучно затормозил. Последние четыре месяца он заявлял, что пишет стратегию компании, но продемонстрировать ее отказывался.

Теперь перед владельцем бизнеса лежал 40-страничный труд дирекции развития и табличка на половину листа А4 от «КактусТрейда». Отчет живописал рост рынка кактусовых плит на десятки процентов в год и обороты в сотни миллионов долларов уже на третий год производства. В табличке говорилось, что «Уникак» может рассчитывать на \$1,9 млн. твердых заказов и на \$0,8 млн. рамочных соглашений на поставку лепестковых плит в ближайший год.

Проведя показательную порку Муренкова, отчет которого был построен исключительно на цифрах, предоставленных консультантами во вводной презентации, владелец бизнеса дал понять собравшимся, что сегодня лучше не возражать. Задав встрече нужный тон, владелец приказал руководителю Отдела инвестиций Андрею Молочкову найти поставщиков оборудования для производства лепестковых плит. Будет хорошо, если партнеры из «Неандерталя» (производитель комбайнов и кактусодробилок) или «Стигмы» (оборудование для формовки окатыша) смогут что-то предложить.

Отдел инвестиций входил в дирекцию по развитию, и формально задание на анализ нужно было давать через Муренкова, однако владелец бизнеса сознательно обратился к

Молочкову напрямую. Дополнительный щелчок в нос и намек на заменимость Муренкову не помешают.

Бабанов должен был начать распахивать плантацию под цветковые сорта кактуса уже две недели назад. Два дня на то, чтобы это было так. Нет, никаких двухсот гектаров, нам и так не хватает для технического кактуса. Сорок. И то в качестве эксперимента попробуем половину растить без удобрений. Кстати, рассада уже пришла? Понятно. В общем, чтобы через неделю были уже десятидневные всходы.

Так, закупки: нужны рамочные соглашения на поставку лепестков, чтобы оборудование к завершению монтажа было чем загрузить. Черт его знает, вырастут свои или нет. Можно и у китайцев закупать, но лучше у наших. В крайнем случае у казахов.

Гражданка Салтанова, у нас готово помещение под SSC? А почему уже месяц начинаем? Понятно, хорошо. Еще два месяца у вас на все.

Да, и еще. Скоро нужно будет принимать карты процессов у консультантов. Елена Салтанова должна организовать прохождение всех карт через процедуру согласования в своем отделе. В общем, их принимать вполне безопасно, макулатура как макулатура, но нужно будет найти ошибки и несоответствия, чтобы было о чем торговаться.

Через час заседание было закончено. При выходе из кабинета Муренков виновато семенил вокруг владельца бизнеса и говорил, что в такой спешке ничего путного не получится, а получатся сапоги всмятку, но владелец его не слушал.

Адаптированные методологии

На презентации отчета международного эксперта приключился скандал. Первые четыре раздела прошли очень гладко. Олаф с удовлетворением отметил, что клиент спокойно съел адаптированные методологии, а значит, половина дела по переносу ответственности с консультантов сделана.

Но на пункте про аутсорсинг и ключевые компетенции владелец вдруг помрачнел и попросил уточнить, из каких лучших практик следует передача транспорта на аутсорсинг. Заметив усложнение ситуации, Олаф немедленно подключился к ведению презентации и, используя всю гипнотическую силу своего мягкого акцента, ответил, что аутсорсинг является эффективным средством оптимизации управленческой структуры и повышения эффективности управления издержками, однако эти же эффекты могут быть достигнуты при использовании квазиаутсорсинга (от страха осложнений на проекте мозг Олафа работал в два раза быстрее, чем обычно, но и этого не хватало, так что приходилось время от времени забывать русские слова), когда контракт на поставку услуг и Service Level Agreement заключаются с собственным подразделением.

Таким образом, компания готовится к переходу на полноценный аутсорсинг. Ящик Пончиков к сказанному добавил, что это позволяет получать преимущества аутсорсинга до формирования развитого рынка услуг.

Владелец бизнеса отметил, что районский рынок транспортных услуг в настоящее время настолько далек от развитого состояния, что даже использование квазиаутсорсинга может оказаться экономически неэффективным. Мегасов пытался что-то возразить, однако владелец бизнеса выразительно посмотрел на него поверх очков, и директор «КактусТранса» от высказываний отказался.

Провожая Ящика на вокзал, Олаф обсуждал результаты презентации. В очередной раз ему удалось идеально провести переговоры. Тут было все: и изящный тактический замысел, и отвлекающие маневры, и быстрое реагирование. Ну разве не четко были преподнесены адаптированные методологии там, где клиенту было трудно говорить «нет»? А эта ситуация с аутсорсингом транспортных услуг — мы позволили клиенту отвоевать у нас эту позицию, когда исход встречи был уже решен! Ну а то, что об ответственности за принятие

решений по плантации и оборудованию клиент даже не заикнулся, — это просто высший пилотаж!

Олаф долго выражал свою бесконечную признательность Ящичку за визит и поддержку. Ящик, в свою очередь, долго говорил о перспективах московского офиса вообще и его, Олафа Польсена, в частности. Рассуждал о прогрессивных рынках и высоком уровне руководителей российских предприятий. И вообще, едва ли не планировал переехать работать в Россию.

Засыпая в СВ, Ящик мысленно перебирал профиты, собранные за неделю: публикация в HBR, успешный counsellor, повышенная утилизация (Ящик выставлял на проект по 12 часов в день плюс время в пути) и приличный бонус. Вполне неплохо для визита в какую-то тмутаракань. Во сне он увидел себя в партнерском кресле.

После отъезда Ящичка Олаф обсудил с Еленой Салтановой график работ и договорился на следующей встрече по статусу проекта обсудить вопросы «взаимодействия сторон в ходе второго этапа Проекта» вообще и адаптированные методологии в частности.

Работу над адаптированными методологиями распределили среди консультантов. «Управление посевными площадями цветковых культур», «Управление посевами» и «Технологический процессинг цветков» отдали рабочей группе, состоящей из синиора Наташи (той самой, которая придумала буквосочетание «смещение стратегического фокуса») и Дениса. За «Выбор схемы управления посевными площадями» и «Выбор оборудования для процессинга цветков» ответственным назначили Алексея под началом руководителя Управления проектами синиора Глеба.

Исходя из схем и подходов, разработанных менеджером Аней с Андреем и Глебом, рабочие группы уже через неделю закончили разработку черновых детальных дизайнов адаптированных методологий.

«Управление посевными площадями цветковых культур», «Управление посевами» и «Технологический процессинг цветков» были выполнены в виде отдельных презентаций со схемами формирования соответствующих систем управления путем последовательного сбора и систематизации входов из требований бизнеса и стратегии (business-drivers и key success factors соответственно). В ходе дальнейшей работы предполагалось каждый шеврон в этих презентациях детализировать до отдельных шагов.

«Выбор схемы управления посевными площадями» и «Выбор оборудования для процессинга цветков» были сделаны как скоринговые системы на базе электронных таблиц. Подробная модель оценки вариантов предполагала учет и прогнозирование динамики основных макроэкономических показателей (вплоть до денежного агрегата М3 в помесечной разбивке) и валютных курсов. На момент презентации были готовы только итоговые форматы с заглушками там, где данные еще не считались. Предварительный вариант скоринговой модели представлял собой файл MS Excel размером 23 мегабайта.

К проектам адаптированных методологий у сотрудников «Уникака» были некоторые вопросы. Например, зачем нужна такая скоринговая система, если поставщиков оборудования для процессинга лепестков на территории страны действует всего три (два импортера и один отечественный производитель)? На это консультанты отвечали, что такая ситуация не может продолжаться вечно (хотя ничто пока не мешало ей держаться уже 25 лет, из которых 10 пришлось на дикие девяностые) и система выбора должна поддерживать определенный уровень общности.

Что касалось презентаций, сотрудники хотели знать, как будет выглядеть продукт, который они получают после выполнения всех перечисленных и детально расписанных шагов. Консультанты устало повторяли, что в итоге будут построены соответствующие

системы управления мирового уровня. Хотя какие именно материалы будут сформированы, консультанты пока и сами не очень представляли. Наверное, тоже эксель будет.

Итог обсуждения подвел руководитель рабочей группы Финансы со стороны клиента Андрей Стукин. Увидев слайд «Спасибо за внимание», он громко заявил: «И вам спасибо. Но такой трамвай не полетит». И вышел из зала.

Третий этап: внедрение

Когда на третьей неделе передачи результатов второго этапа клиенту владелец бизнеса на очередной встрече по статусу проекта заявил, что «Неандерталь» привез первую партию модулей линии по процессингу лепестков, Олаф Польсен ощутил неприятное посасывание под ложечкой. Впервые он почувствовал, что проектом не управляет. До сих пор все баталии по поводу работ шли на территории консультантов — методологии, процессы, организационные структуры и системы показателей. Здесь можно было говорить что угодно и толковать термины, как это было нужно.

Но оборудование — другое дело. Совсем другое. Во-первых, оборудование однозначно. И толковать о том, каким оно должно быть с точки зрения лучших мировых практик, доступных только консультантам, было невозможно. Во-вторых, клиент разбирается в оборудовании и знает, что оно может, а что нет. И если оборудование заработает, но не окупится, это будет провал проекта, а не «Уникака».

Более того, владелец рассказал, что экспериментальное поле с цветковыми кактусами уже засеяно, всхожесть пока ниже, чем у технического кактуса, но для первых посевов это нормально. Первые бутоны можно ожидать уже через три недели. К тому времени как раз завершится монтаж оборудования и будут доставлены первые партии привозного лепесткового сырья из Трехдворска. По мере накопления опыта выращивания цветковых кактусов доля привозного

сырья будет сокращаться, и в соответствии с реалистичным сценарием, предложенным консультантами, уже через шесть месяцев линия на 80% будет загружена кактусовыми лепестками собственного производства.

Такие высокие темпы будут возможны благодаря использованию новейшего инструмента управленческого консалтинга — адаптированных методологий, которые должны были быть готовы уже неделю назад. Кстати, как с ними обстоят дела?

А дела с адаптированными методологиями обстояли некрайне. «Управление посевными площадями цветковых культур», «Управление посевами» и «Технологический процессинг цветков» были проработаны на 70%, и общий объем их уже составлял 290 слайдов. Обещанные электронные таблицы по ним были сделаны, но пока еще находились в стадии отладки. Поэтому все управление осуществлялось на основании опыта «Уникака» по выращиванию технического кактуса.

«Выбор схемы управления посевными площадями» и «Выбор оборудования для процессинга цветков» были значительно расширены и улучшены по сравнению с первыми версиями — теперь они в качестве входов использовали макроэкономические показатели 10 стран и прогнозировали курсы 20 валют на 20 лет вперед, однако модуль оценки требовал определенной доводки, потому что на генерируемых остальными модулями данных давал ошибку «деление на ноль» и найти ее пока не удавалось. Зато на модельных данных скоринговая система по выбору оборудования четко указывала на преимущество неандерталевских машин. Это был серьезный плюс, иначе \$1,2 млн. денег, вложенных «Уникаком» в новую линию, пришлось бы считать потраченными напрасно.

Принимая во внимание перечисленные факторы, Олаф позволил менеджеру Ане принести извинения за задержки и пообещать все доделать к следующей статус-встрече.

Проблемами с методологиями список неприятностей не исчерпывался. Были сложности с подписанием документов:

Елена Салтанова организовала придирчивую проверку документов и по каждой карте сформировала список замечаний и предлагаемых исправлений в установленном формате. Этот формат синиор Глеб по рекомендации Олафа спроектировал ужасно неудобным — предполагалось, что это будет удерживать подчиненных Елены Салтановой от его заполнения. Однако сотрудники «Уникака», закаленные выравниванием пробелов и ручным переносом строки, сочли формат вполне удобоваримым и теперь штамповали документацию несоответствия результатов с ужасающей скоростью. Тщательность проверки была выше понимания консультантов — в «Списках замечаний» указывались даже лишние мягкие знаки в глаголах третьего лица с возвратным суффиксом «-ся». Ну какому жителю Интернета придет в голову убирать лишний мягкий знак в словосочетании «по результатам проводится экспертиза»?

Кроме того, Мегасов отказывался подписывать блок процессов, связанных с «КактусТрансом». Не помогли ни душевные разговоры, ни апелляции к лучшим мировым практикам, ни даже розовые короткие юбочки, в которых девушки-консультанты общались с Мегасовым.

В довершение несчастий владелец бизнеса предложил через две недели (когда можно будет судить о качестве лепестков на новых посевах) провести встречу управляющего комитета проекта с участием партнеров московского офиса. Олаф почувствовал, что речь на этой встрече пойдет о деньгах и конкретно о том, что консультантам их дадут меньше. Но отказываться было нельзя.

В тот же вечер Олаф связался с руководством московского офиса и обсудил сложившуюся ситуацию. Для обеспечения переговорной позиции было решено назначить визит руководителя консалтингового подразделения и партнера по качеству услуг.

Высокие гости были в Районске уже через два дня.

Пролетая над гнездом кукушки

Заседание управляющего комитета должно было пройти через два дня, сразу после представления результатов оценки качества проектов. Заключение этой оценки Олаф уже согласовал с представителями руководства московского офиса — консультанты признавали определенные недоработки в управлении проектом, однако вместе с тем указывали на отсутствие содействия и задержки с предоставлением материалов со стороны клиента. Что было, в общем, вполне справедливо.

Но за два дня до заседания стройные планы пришлось срочно менять. Произошло непредвиденное: экспериментальный посев цветковых кактусов дал урожай цветков в три раза выше стандартного для кактусов значения. В абсолютных цифрах это означало 600 г лепестков с гектара при стандартных 200, но для целей презентации было решено использовать цифру 300%.

Соответственно масштаб и количество признаваемых недоработок в отчете были скорректированы в сторону понижения в те же три раза. Вместе с тем за день были сданы все адаптированные методологии и написан отчет об оценке эффективности их применения. Даже процессы «КактусТранса» каким-то чудом удалось подписать. Таким образом, к заседанию управляющего комитета консультанты подошли вполне подготовленными.

Статус-встреча с представлением результатов оценки качества прошла блекло и незаметно: звучала иностранная речь, сменялись слайды. Все участники понимали формальность этого мероприятия и готовились к предстоящему сражению. Отличился на заседании только Дмитрий Муренков, который в очередной раз пустился в рассуждения о «сапогах всмятку», осторожно поглядывая на владельца бизнеса. Но владелец на его речь никак не отреагировал, и красноречие Муренкова быстро иссякло.

Заседание управляющего комитета открыл Андрей Молочков с докладом об оценке эффективности нового направления производства. Олаф заподозрил в этом шаге попытку обесценить результаты проекта, однако в своем докладе Андрей аккуратно обходил вопросы использования методологий и делал акцент на экономических и операционных показателях работы оборудования. А они были вполне приличными: работающая на привозном сырье линия по формовке лепестковых плит отставала от графика выхода на окупаемость всего на месяц, что на фоне проектов Муренкова выглядело почти достижением.

С плантациями ситуация обстояла хуже, но про урожайность цветков Молочков говорил в относительных единицах (Олаф боялся, что он озвучит абсолютные цифры), что также было в пользу консультантов. Из доклада следовал вывод: лепестковые плиты — первый неубыточный проект с момента прихода Муренкова в компанию. Этот вывод Олаф немедленно принял на свой счет.

Затем выступала Елена Салтанова, которая рассказала о внедрении Shared Service Centre, которое также задерживалось всего на пару месяцев. Перенос функций произошел без сбоев, сейчас службы работают в режиме отладки процессов. Кстати, после проведенной проверки и внесения исправлений процессы стали гораздо более точными и адекватными, чем были на момент представления консультантами. Процесс корректировки затянулся на полтора месяца (здесь Елена сделала многозначительную паузу, и Олаф впервые за все заседание почувствовал, как его оборону проверяют легкими ударами).

После этого слово перешло к Валерию Бабанову, который рассказал о сроках сдачи и результатах применения адаптированных методологий. Валерий Бабанов пришел на «Уникак» в 18 лет помощником оператора дробильной машины и прошел путь до руководителя южного блока плантаций

(60% сырья «Уникака»). Осваивать политкорректный язык ему было некогда, поэтому в своем выступлении он говорил так, как привык общаться в нормальной рабочей среде. Это была атака. Прососы по срокам Бабанов называл именно прососами по срокам, а не «адаптацией плана проекта», ошибки — «косяками», неработающие таблицы — «лажей», а адаптированные методологии и карты процессов — «макулатурой».

Партнер по качеству почти совсем не говорил по-русски, поэтому менеджеру Ане пришлось пнуть его под столом ногой и показать записку со словами «Stop smiling!». Олаф дождался паузы в экспрессивной речи Бабанова и принялся бормотать оправдания, пытаясь придать голосу спокойные интонации и забывая огромное количество русских слов. По ходу оправдания Олаф говорил о «высоких темпах работы в среде пониженной кооперативности». В ответ на это Юрий Аникеев извлек из папки распечатку времени регистрации электронных пропусков консультантов на проходной. Это был удар ниже пояса, поскольку в середине проекта дисциплина команды упала настолько, что отдельные личности прибывали на работу к 12:00, а уходили в 16:00.

В конце концов слово перешло к Олафу. Он вышел к экрану, на котором висел заглавный слайд презентации об урожайности цветковых кактусов, и с ужасом осознал: все, что было написано в этой презентации, уже было сказано Молочковым. Следующая презентация повторяла выступление Елены Салтановой, а презентацию про адаптированные методологии после выступления Бабанова показывать было даже как-то неприлично.

Олафа охватило щемящее чувство, знакомое любому студенту, который надеялся на халяву, но вместо этого видит выводимое в ведомости тоскливое «неуд.». Но отступить было нельзя. За двадцать минут он блекло прочитал две презентации и дрожащим голосом предложил приступить

к обсуждению. Глядя на Олафа, партнер по качеству принял наконец достаточно мрачный вид, но было уже поздно.

«Уникак» получил дисконт в 50% от цены за проект и письменно обещал консультантам хорошие отзывы в прессе.

Заключение

А что было дальше?

«Уникак»

Внедрение SSC, точнее, установление контроля над операциями «КактусТранса», дало экономический эффект размером около пяти миллионов долларов в первый же год. Линия по процессингу лепестков время от времени запускается на привозном сырье. Доходность у нее хорошая, но обороты незначительные. Сорок гектаров экспериментальной плантации переданы под технические сорта кактуса.

«Уникак» готовится к первичному размещению акций на Лондонской бирже, и проект с международной консалтинговой компанией ему пришелся очень кстати.

Сотрудники «Уникака» в процессе работы с консультантами освоили PowerPoint и стали говорить на очень приличном деловом языке.

Через месяц после завершения проекта Евгений Мегазов ушел с поста директора «КактусТранса», и на его место поставили Валерия Бабанова. Дмитрий Муренков так и не написал стратегию. Отдел инвестиций и лично Андрея Молочкова перевели в прямое подчинение владельца бизнеса. Елена Салтанова набрала значительный политический вес и на этом остановилась.

Консультанты

Олаф Польсен не получил повышения ни сразу после проекта, ни через полгода на промоушн-митинге, хотя и обеспечил больше четверти бюджета отдела за этот год. Офисное население рангом от менеджера и выше разумно рассудило,

что, посмотревшись на новую звезду, начальство начнет требовать с них повысить планы продаж и тогда придется работать. А этого никто из них не хотел. В итоге Олаф получил славу человека, проигравшего 50% бюджета крупного проекта, и был вынужден уйти. Впрочем, ушел он в соседний «Большой Международный Консультант» с повышением на два грейда.

Он, кстати, очень выгодно купил подержанный Lexus GS300 цвета «синий металлик».

Некоторые консультанты по результатам проекта научились отличать дебиторку от кредиторки, денежный поток от прибыли и паллету от палитры. Некоторые, но не все.

Члены проектной команды, в отличие от менеджера проекта, повышения получили, однако в гораздо меньших масштабах, чем рассчитывали, поэтому в конце года большая часть уникаловской команды из отдела уволилась.

На их место набрали новых.

Эпилог

Старший консультант Алексей был отвлечен от чтения френд-ленты в Livejournal.com звонком менеджера Ани.

Аня просила помочь подготовить пропозиции. Да, возможно, будет новый проект. Компания — «СевероЕж», занимаются игольчатыми порошками. Нужно поискать среди наших клиентов компании из этой отрасли и обязательно использовать материалы с «Уникака». Да, и еще: обязательно нужно нарисовать слайд про наш уникальный опыт по смещению стратегического фокуса и привести описание проекта по выращиванию цветков на существах с иголками. Будем продавать...

Григорий Шикун



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

