

Пятничный менеджер

Лучшие материалы
Сообщества менеджеров E-executive

Популярность статей по категориям за 10.01.2008



Популярность статей по категориям за 09.01.2008



Динамика просмотров статей



Сообщество менеджеров E-xecutive

Пятничный менеджер. О менеджерах в шутку и всерьез

OCR Grizian

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=162226

*Пятничный менеджер : О менеджерах в шутку и всерьез : Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-xecutive : сб. ст. : Издательство «Мани, Иванов и Фербер»; М.; 2007
ISBN 978-5-902862-34-5*

Аннотация

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»!

Содержание

Пятничный менеджер: кто он и с чем его...	4
читают	
Советы бывалых	7
Про кактусы и розы	7
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Пятничный менеджер О менеджерах в шутку и всерьез

Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-executive

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 серьезно-го интернет-ресурса совершенно несерьезного раздела под незатейливым названием «Пятничный менеджер». Мы – администрация Сообщества менеджеров E-xecutive ([www . e – xecutive . ru](http://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 культа.

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

Елена Тимошкина,
заместитель главного редактора,
ведущий редактор направления «Сообщество»
Сообщества менеджеров Е – хесutive

Советы бывалых

Про кактусы и розы

<http://www.e-xecutive.ru/friday/article3763/>

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 из-

менение 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 кактусо-комбината 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 – как-тусовые 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 придиричивые 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», «ПолицияУытерносКому-памперс», «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 concentra-

ции 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-Навлужского (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 staf 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 пой-

мешь, 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 объяс-

нить 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 чу-

дом 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% ебитды¹ 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 сработает 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»

¹ От англ. EBITDA (earnings before income tax, depreciation and amortization) – прибыль до вычета амортизации, уплаты процентов и налогов. Прим. ред.

– 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.

«...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 вы-

полнять 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 бе-долаг, которые переводили описания бизнес-процессов из модели IBL, 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 схе-

му 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 Алек-

сея приятное чувство приобщения к мировому тайному знанию – «Британский бензин» (польское отделение), Город-Банк (из Бухареста), «Гнезdle»... Что значит B2B, Алексей еще не знал, поэтому присутствие в списке ГородБанка и «Гнезdle» 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 «Гнезdle» он обнаружил точно такое же вступительное слово, причем в середине этого вступления вместо «Гнездle» руководство варшавского офиса обращалось к компании Krys– checka. 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, папа², – сказал про себя Алексей. – Есть третий путь³». 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, си-

² цитата из фильма «Трасса 60».

³ там же.

дел 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.

«...Третий вариант операционной модели – стратегический контролер, – звучал голос Олафа Польсена. – В этой ситуации управляющая компания концентрирует технологические и управленческие компетенции производящих подразделений и осуществляет контроль операций на соответствие 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 «шеред 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 платежи подписывает не главный бухгалтер «КактусТранса», которого Мегасов выдрессировал, как Куклачев своих кошек, а кон-

тролер 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 полит-

информации, 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 сеньор 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 «кактус-Трейда» Юрий Аникеев: «Логистика-фигистика, финансы-хренансы, проекты —⁴. 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 любо-

⁴ зачеркнуто.

му, 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 глянцевого 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.

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.