

От заката до рассвета

Остросюжетный экшн о спасении жизни компании в пяти действиях

Д.Т. Дмитрий Огородничук, исполнительный директор, партнер компании «AA&D Interim»

Весна 200X года. Крупное нишевое полиграфическое предприятие, специализирующееся на выпуске упаковки.

Действие первое

В переговорной комнате накурено, дым стелется под потолком и вылетает в форточку. Заседатели кучно разместились в голове стола. Трех мужчин примерно одного возраста, разной комплекции и вида объединяло общее выражение беспокойства. Они представляли остатки правления — остатки потому, что председатель правления Игорь Пащенко был уволен накануне. Стиль увольнения не предвещал оставшимся ничего хорошего: в понедельник на завод пожаловал глава концерна, г-н Шмидт, а во вторник, между 8.00 и 8.20, председатель уже стал «эксом»,

о чем глава концерна, сухопарый немец с римским профилем, сообщил с видимым удовольствием. Более того, после молниеносного увольнения не последовало никаких иных шагов, разъяснявших ситуацию. Чертов немец убрался так же быстро, как приехал, проигнорировав все вопросы менеджеров о будущем.

Из троих Владислав отвечал за сбыт, Аслан за производство, а Денис за финансы. Владислав и Аслан работали на заводе уже несколько лет, Денис — около трех месяцев, и был приглашен на завод самим г-ном Шмидтом — сначала в неопределенной роли временно-

го консультанта, а затем — зама председателя правления по финансовым вопросам. Владислав и Аслан курили, Денис рисовал в блокноте чертиков.

Наконец, Владислав затушил начатую сигарету и нарушил воцарившуюся нерадостную тишину:

- Все, мыслей нет.

Аслан добавил нехорошее слово по-русски и предложил:

- Водки?

Денис оживился:

- Водки не надо, только надеремся, а не поговорим. Лучше пива.

- Тогда поехали.

Через 20 минут троица разместилась за столиком про-



Дмитрий Огородничук,
исполнительный директор,
партнер компании «AA&D Interim»



винциального ресторана и с удовольствием смаковала каждый свой сорт. Финансист нарушил питейную паузу:

- Ну что, подведем итоги?

Владимир кивнул:

- Приступай.

- О'кей. Что у нас в пассиве? Концерн нас за людей не считает — раз, — начал перечислять Денис. — На клиентов Шмидту плевать — опять базар по рынку пойдет, что на «Линии» беспорядки и руководство не задерживается. Заказы удастся заполучить только с половинной скидкой — это два.

Владислав сделал неопределенный жест, но промолчал.

- Завод без головы остался — большой босс даже приказа о временном исполняющем не оставил, и реально ни у кого из нас права подписи юридических документов нет. Как мне кредитные договора с банками подписывать, непонятно — это три. Работники нервничают — четыре.

Аслан подхватил:

- У меня уже три печатника интересовались, закроют завод или нет. Опять побегут, если не на «Молнию», то в «Селенапак». Короче, лаж.

- Лаж не только в этом, — уточнил Денис. — Мы им половину дохода в качестве премии выплачиваем, а ставка в два раза меньше, чем у конкурентов. Вот они и бегают.

- Строго говоря, мы за работу им вообще не платим, — вмешался Владислав. — Это только Аслан может понять, почему у нас такие предложения по премированию. Мне, например, неясно, а бывший наш шеф этим вопросом вообще не интересовался.

Аслан обиженно засопел, но промолчал. Действительно, каждый месяц он лично выставлял премии против каждого из нескольких сот сотрудников своих подразделений и часто в конце следующего месяца уже не мог вспомнить, какой логикой он при этом руководствовался.

Владислав продолжил:

- По нам самим тоже определенности нет. Денис, ты с немцами часто ругаешься?

- На этой неделе трижды. Они ж пытаются напрямую бухгалтерам и снабженцам приказы отдавать, имбецилы! Прикинь, приходит ко мне девочка-казначей со слезами: «Мне кто-то звонил, сказал по-английски счета в «Проминвесте» закрыть немедленно». Разбираюсь — оказывается, Колер из казначейства на связь вышел — решил местный менеджмент не утруждать.

- А ты, Аслан?

- Мне даже не звонят — приказы пишут, как печатать да как высекать. Жаль только, что никто не удосужился с несостыковкой мощностей печатных машин и высекальных разобрать, — а ведь постпресс на 30% отстает. Про инвестиции в высекальное оборудование — молчок, да и Пашенко тоже ничего не делал, чтобы их к этой мысли подтолкнуть...

- Ну, и как долго мы сможем так работать? — подытожил Владислав. — Доверия от концерна нет, полномочий нет, информации нет, клиентам ври невесть что, поставщики тоже не дремлют и скоро начнут бунтовать. Мне уже, например, из «Реала» звонили — я пока попросил секретаря не соединять. Ну и Ирина со сво-

ей бандой вскоре объявится, как пить дать...

Ирина Собчак когда-то была главным бухгалтером завода, по совместительству — родственницей народного депутата, коей, впрочем, являлась и сейчас. Будучи чудовищно безграмотной, она ввела предприятие в огромные убытки, за что была уволена. В отместку Ирина начала против завода крестовый поход: полтора года назад предприятие было захвачено людьми депутата, и только благодаря вмешательству представителей Евросоюза его удалось освободить. Война перешла в разряд партизанской: с тех пор на завод как из рога изобилия сыпались иски, проверки и прочие неприятности, которые вносят нардепы в корпоративные конфликты. Согласно подсчетам заводского юриста судебных тяжб уже набралось более 20-ти.

Владислав затянулся и посмотрел на товарищей:

- Все плохо, но умирать рано. Так что давайте говорить о том, что делать будем. Даже так — если бы это был наш завод, что бы мы делали?

- Оговорюсь сразу — завод, к сожалению, не наш, — отозвался Денис. — Так что давайте также решать властную ситуацию. Мы все здесь с нечеткими полномочиями. К любому подписанному нами документу можно придаться, а у нас, между прочим, открытое уголовное дело по должностным лицам «Линии».

- Согласен, но это вопрос переговоров, и решится он скорее рано, чем поздно. Я сам с Миллером поговорю (Миллербренд, или сокращен-

«ГЛАВНОЙ КАДРОВОЙ ПРОБЛЕМОЙ БЫЛА «НЕЗАВИСИМОСТЬ» ЗАРПЛАТЫ ОТ РЕЗУЛЬТАТА. РЕШЕНИЕ — ВВЕДЕНИЕ НОРМАТИВОВ ВЫРАБОТКИ»

но Миллер, был доверенным лицом президента концерна и испытывал к Владиславу Пономаренко большое уважение за недюжинные дипломатические таланты и системность мышления).

- Раз так, давайте думать. Нам нужны продажи — без них ничего не будет. Влад, что тебе надо, чтобы продавать?

- Стабильность, которой сейчас нет.

- Ключ к стабильности — твои переговоры с Миллером. Если нас хотя бы на полгода не оставят в покое, мы ничего не успеем — все время уйдет на отчеты и полеты в штаб-квартиру. Давай мы тебя вооружим планом, что с заводом будем делать, а ты лети — убеждай.

- Так давайте о плане и разговаривать.

Аслан веско произнес:

- Нам необходимо качество. Без него заказов не видать.

- Хорошо, но откуда возьметесь качество, если выбор практически всех материалов регламентируют заказчики... (Табачники вооружали типографию детальными спецификациями и многостраничными контрактами, малейшее отступление от которых могло прекратить дальнейшие заказы). Остается качество труда.

- Правильно, Дэн. Теперь ключевой вопрос — как нам его заполучить, это качество? —

Владислав обращался к финансисту, но смотрел на Аслана. Тот тут же ответил:

- Стимулировать правильных людей.

- А какие люди для нас правильные?

- Однозначно не те, кто могут печатать с самой большой скоростью, — откликнулся Аслан. — Они могут печатать быстро и плохо, да еще и на приладке потратить столько картона, что их скорость нам влетит в копеечку.

- Значит, создавать критерии, — Пономаренко весело посмотрел на товарищей:

- Нормы, нормы нужно делать!

- Чтобы их сделать, нужно статистику собрать побригадно: кто как печатал, как высекал, как подготовку делал, какой расход, какой брак...

- Правильно рассуждаешь, финансовый шеф. Только еще нужно в материалы производителей наших машин смотреть, так сказать, для перестраховки информации.

Аслан недоверчиво заворчал:

- Влад, я 15 лет печатаю, и то ни разу эти нормы в глаза не видел.

- Может, как раз пора на них взглянуть.

- Когда ж начнем данные собирать? — вмешался любознательный финансист.

ДОКТОР ХАУС

Так же, как и доктор Хаус, герой остро популярного ныне сериала, Дмитрий Огороднийчук больше всего на свете любит решать сложные задачи, а еще точнее — направлять группу профессионалов для их решения. Его работа, призвание и даже хобби, от которого он ловит кайф, — врачевание компаний. В отличие от него, Дмитрий — еще и приятный собеседник, с которым мы общались на тему такого нового для Украины явления, порожденного кризисом, как интерим-менеджмент.

«Когда спасение утопающего перестает быть в руках самого утопающего, надо звать на помощь, причем немедленно, и, желательно, профессионального пловца. На фоне множественных предложений консалтинговых услуг и разнообразных тематических тренингов, которыми «спамят» электронные ящики и ссылки на которые в огромном количестве выдает Интернет, не лишним будет разобраться в характеристиках профессионала, способного вам помочь. Итак, кто же такой интерим-менеджер, и чем он отличается от рекрутера или обычного консультанта? Под этим названием (с англ. *interim* — временно исполняющий обязанности) подразумевают кратковременное задействование опытных управленцев с целью провести предприятие через период изменений или кризисную ситуацию. Интерим-менеджмент распространился в Европе во время кризиса 1980-х, и с тех пор в мире, прежде всего, в англоязычных странах, работают сотни компаний и тысячи менеджеров, предоставляющих эту услугу. Так, свыше 80 компаний из рейтинга *Fortune-100* применяли интерим-менеджеров. Результаты их работы обычно не рекламируют, однако сам факт повторных обращений свидетельствует о том, что если бы результаты были плохими, во второй раз их бы не привлекали...

Существует ряд ситуаций, где целесообразно использование интерима: кризис-менеджмент, внезапный уход сотрудника из компании, смена руководства, IPO (выпуск акций для их дальнейшей публичной продажи инвесторам), слияния и поглощения. Все они, как правило, требуют высокой квалификации внешнего менеджера, т.к. зачастую времени на раскачку «в обрез» или вовсе нет. Поэтому интерим-менеджментом занимаются специалисты со значительным опытом работы, которые, помимо профессиональных навыков, обладают еще и значительной работоспособностью в трудных, стрессовых условиях. Для многих из них обычная карьера превращается в монотонную рутину, и они ищут новые вызовы, новые сложные управленческие и/или профессиональные задачи, решая которые они, таким образом, выстраивают свой личный бренд. По определению таких специалистов не может быть много — слишком сложный процесс отбора.

К ключевым характеристикам интерима я бы отнес следующие.

Во-первых, интерим-менеджер решает проблему — именно в этом заключается суть предоставляемых им услуг.

Во-вторых, учит: интерим менеджер всегда передает дела

постоянному сотруднику компании, а зачастую и воспитывает (!) свою замену из числа штатных специалистов (линейных менеджеров и даже генеральных директоров). Это является залогом того, что после ухода внешнего менеджера из компании дела не начнут ухудшаться.

В-третьих, выступает инициатором перемен. Это, безусловно, не является причиной, почему в компанию приглашают временного управленца, но сам факт попадания другого, высококвалифицированного, человека в чужую среду выступает катализатором начала процесса положительных изменений на всех уровнях компании.

Экономическая роль интерим-менеджмента сводится к тому, чтобы посредством управления подтягивать менеджеров к уровню их объектов, или заменять их в случае полного несоответствия. Уровень менеджера, в моем понимании, определяется знаниями, подкрепленными практическими навыками и умениями, плюс — психологическая готовность принимать решения и доводить их до конца. Что я имею в виду? Так, не приходится сомневаться в прочности теоретической базы классических западных управленцев, однако в курсе MBA нет и вряд ли появятся сведения о том, как разговаривать с бригадой пьяных грузчиков, или дисциплины «Проведение переговоров с начальником городской налоговой инспекции». Наши же консультанты — исполнители сервиса имеют, кроме хорошей теоретической базы, значительный практический опыт внедрения того, что они предлагают клиентам.

Важный момент, на котором я хотел бы особенно акцентировать внимание владельцев бизнеса, заинтересованных в привлечении услуг временного управления, — необходимость самоработы. Собственнику понадобится сформулировать свои ожидания от работы привлеченного специалиста и взвесить, насколько он готов отдать бразды правления в чужие руки. Он обязательно должен учесть реакцию существующей управленческой команды и продумать, каким образом заводить временного менеджера в предприятие. Таким образом, для успешной реализации проекта с помощью интерим-менеджера владелец и менеджер должны: разделять (одинаково трактовать) цели; определить сроки для их достижения; согласовать ресурсы (включая властные полномочия менеджера); договориться о способе оценки результатов и регулярной обратной связи; решить вопрос о стоимости услуги.

На Западе многие интерим-менеджеры работают исключительно через специализированные фирмы. Во-первых, они помогают менеджеру и клиенту выработать общее понимание, обеспечить успех работы через обратную связь и обсуждение достигнутого прогресса; во-вторых, сокращают время поиска менеджера — иногда кандидатуры могут быть представлены клиенту на следующий день после обращения. Заявлять о себе как о профессиональном провайдере интерим-сервиса нам позволяют

- Завтра и начнем — другого срока нет. Саня, нарежь задачу производственному планированию и пусть они Дэну покажут, как эта статистика сейчас выглядит.

- Решили. Ну что, еще по пиву?

Действие второе

Спустя две недели Владислав и Денис беседовали в кабинете у последнего.

- Не поверишь, таки добил! Миллер предлагает назначить тебя исполняющим обязанности до утверждения постоянного председателя правления, а все важные вопросы решать коллегиально.

- Гений. Ты ему сказал, что мы только так и работаем?

- Вот еще — пусть тешится славой первооткрывателя.

- Экий ты, Влад, производственный Талейран. Однако,

ты быстро его доломал. И это значит, что я могу завершать перекредитовку — смотри, на одних процентах за год 2 млн. гривен настрижем.

- Отлично. Слушай Дэн, помнишь, мы про калькуляцию говорили?

- Ну да, забудешь тут про такое. Мы ж сейчас наугад цены ставим, насколько я понимаю.

- Именно. Ты можешь взяться за калькуляцию, чтобы мы хоть материально попали в тему?

- Да, собственно, должен. Давай ты мне мастер-класс организуешь, и начнем. А там за пару месяцев и будет во что верить.

- Дружище, помяни мое слово — если через полгода мы сможем верить в свои расчеты, то это будет очень даже хорошо.

Пономаренко оказался прав: расчеты по пре- и пост-калькуляции не были совершенны и полгода спустя. Однако несколько крупных просчетов правление все-таки «поймало», и стоимость заказов удалось переторговать. Хотя это и стоило Владиславу и Аслану нескольких тяжелых вечеров в компании заказчиков. Денис от мероприятий с клиентами регулярно «откашивал», мотивируя отказ разрушенным здоровьем от пития с налоговиками...

Действие третье

Спустя еще месяц. Ресторан в лесу. За столиком под елкой сидят три менеджера. На лице финансиста глубокое удовлетворение, зато Аслан и Владислав разговаривают на повышенных тонах. Слово

как мой собственный успешный опыт кризисного управления в различных компаниях Украины, так и многолетний опыт группы компаний «Алла Коняева и партнеры», составной частью которой является «AA&D Interim». Так, за 16 лет работы ею были выведены на рынок такие сервисы, как: рекрутинг (1992 г.), обзор зарплат и компенсаций (1995 г.), аутплейсмент (1998 г.), аутстаффинг (1999 г.), организационное консультирование (2000 г.), подбор топ-менеджеров и ключевых специалистов (2006 г.), штабные учения стратегов бизнес-перемен (2007 г.) и, наконец, временное управление и внутренний консалтинг (2008 г.). На сегодняшний день «AA&D Interim» предоставляет несколько видов услуг: 1) временное функциональное управление (по направлениям: общее управление, финансы, управление сбытом и маркетингом, управление поставками и хранением, управление человеческими ресурсами, информационные технологии); 2) управление предприятием в условиях кризиса, реструктуризации, реинжиниринга, диверсификации и пр.; 3) предпродажная подготовка предприятия — повышение капитализации, оптимизация бизнеса и пр.; 4) создание действенных антикризисных команд из высшего и среднего менеджерского состава предприятий, его ключевых сотрудников; 5) консультирование в решении управленческих проблем силами опытных топ-менеджеров.

Цену вопроса услуг временного управления можно сформулировать так: это краткосрочные затраты для долгосрочной прибыли. Надо понимать, что интерим — это доро-

гие специалисты, но их стоимость ограничена во времени, нет расходов на социальные фонды, затрат на кадровое сопровождение. Наша компания бесплатно предоставляет клиенту отчет о результатах первичной диагностики комплекса проблем, существующих в организации и подлежащих устранению силами команды привлеченных управленцев. Клиент же платит непосредственно за отработанные часы привлеченных менеджеров или консультантов, начиная с их входа в организацию. На стоимость часовой ставки также влияют уровень привлеченного специалиста и длительность проекта: чем выше квалификация менеджера, тем выше ставка, и чем дольше проект, тем ниже почасовая оплата. Подчеркну, интерим-менеджер — это всегда инструмент владельца компании, и именно от владельца зависит, насколько эффективно он будет им пользоваться.

ВНИМАНИЕ!!! Журнал «Директор типографии» и компания «AA&D Interim» предоставляют уникальную возможность руководителям полиграфических предприятий пройти бесплатную диагностику своего бизнеса. Желающие принять участие в рубрике «Беседка» с Дмитрием Огороднийчуком — в рамках живой беседы поговорить о проблемах своего предприятия и полиграфической отрасли в целом — обращайтесь к заместителю главного редактора «ДТ» Анастасии Кольцовой по e-mail: anastasiya@kig.com.ua или тел.: (8050) 355-43-54.



«премия» упоминается каждые 10 секунд. Аслан коверкает слова сильнее, чем обычно, и вскоре разговор переходит с русского на англо-русско-турецко-немецкий суржик.

На этот раз речь идет о реформировании системы оплаты. Расшифровка данных о производительности и потерях заняла время, но дала невероятные результаты. Разница между производительностью бригад достигла 30%, что и дало пищу для разговора о том, как оплачивать труд печатников и остальных работников.

- Саня, ну смотри, почему разница в производительности 30%, а разница в доходе между Криводубом и Гонтой только 10%?

- Но, Влад, у Гонты был тяжелый заказ.

- Нет проблем. Тогда учитывай историю его трудового героизма и отражай в годовом бонусе. А то для тебя этот заказ тяжелый, а для кого-то другого — вовсе нет. Давай простые условия ставить рабочим, иначе, если заводчанин по-прежнему своего заработка не знает, не будет схема ничего стимулировать. Ни тебе производительности, ни экономии сырья, ничего. Все как при Стояне (Стоян — один из предыдущих председателей правления, который был широко известен тем, что пил в цеху с рабочими, а иногда и ночевал пьяным в заводском парке).

Денис помотал головой, разгоня сонливость.

- Хлопцы, у вас такие разговоры интересные, а у меня ложка дегтя есть — специально к послеобеденной бочке меда

приберег. Ко мне пришло письмо от любимого депутата: так и так, почему, дескать, не обновляете коллективный договор? Ну и бог бы с этим письмом, но потом проверка какая-то будет. Короче, давайте делать трудовому коллективу предложение по схеме оплаты.

- Ты сам, кстати, грозился грейдovou систему для администрации предложить. Готов, миротворец?

- А то! Читайте почту — по трем квалификациям удалось всех специалистов развести. Так что должно стать проще сотрудников оценивать, и порядок появится — как зарплаты пересматривать.

- Ну, тогда по домам — письма читать и решения принимать.

Новая схема оплаты труда со временем дала значительное улучшение в производительности. Конечно, нашлись недовольные, видевшие в инициативе правления попытку урезать зарплаты, однако их было мало, да и возражать авторитетным печатникам и высекальщикам, доходы которых возросли, лодырям было тяжело. Через четыре месяца в отдел кадров «Линии» поступался первый перебежчик — печатник, который за год до этого уехал на «Молнию-пак». Опрос удовлетворенности сотрудников показал, что если не жить в стране, то работать на заводе точно стало веселей.

Действие четвертое

Следующей высотой, которую нужно было взять, чтобы завод стал еще более прибыльным, были отношения с поставщиками. Ежемесячные по-

«ТОРГУЙСЯ, ВСЕГДА ВЕДИ УЧЕТ И ИЩИ РЫЧАГИ: НЕ МОЖЕШЬ ВЛИЯТЬ СВОИМ ВЕСОМ — ИЩИ СОЮЗНИКА» — ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОЙ ЗАКУПКИ

тери на задержке поставок и убытки от брака в партиях выливались в круглые суммы.

Вся троица прогуливается по складу сырья. Бросается в глаза разница между свежими поставками картона и старыми запасами — в смятых ролях, на поврежденных паллетах, некоторые с пятнами от воды или масла.

Владислав манит пальцем кладовщика:

- Скажите, когда последний раз инвентаризацию склада делали?

- Как обычно, 30 числа. 30 декабря, если точнее...

- А кто оценивал? — встрял Денис.

- Вы имеете в виду, кто именно? — неприятно удивлен работяга с приметным алкогольным румянцем. От его засаленной куртки как-то резче стало пахнуть потом и разными закусками.

- Да, именно. Потому что в акте бракованного картона не отражено и половины того, что мы видели. Значит, либо брак пропустили во время инвентаризации, либо картон испортился с начала года. Это мы и хотим понять.

Взгляд работяги упирается в пол, наконец, он выдыхает:

- Я не помню.

Ядовитый финансист говорит нарочито бодрым голосом:

- Ничего, на акте подписи есть, так что все за свое ответят.

Аслан смотрит на сотрудника суровым черным оком, отчего тот по-балетному отступает. Аслан тихо говорит:

- Вызовите начальника склада сюда сейчас же.

- Давай не сейчас, — вмешивается Владислав. Сотруднику:

«Извините нас, нам нужно поговорить». Когда тот уходит, Владислав продолжает:

- Нет смысла сейчас Петренко ругать, Аслан. Все равно не поймет. Ему никто четкой задачи не ставил — он даже инвентаризацию правильно провести не умеет. Я уже не говорю, что у нас грузчики с водителей грузовиков деньги пытаются брать за раннюю разгрузку. Для начала надо самим сказать и написать, что мы от логистики хотим, пояснить это людям под подпись и только потом наказывать за неисполнение.

Денис закипятился:

- Да, Влад, давай создавать правила. Только уже сейчас нам нужно без либерализма обойтись. Должно быть ясно, что так, как было, уже не будет. Вот выловим пару пьяных на рабочем месте — пинком под зад с завода, и пусть судятся с нами. У нас уже 20 судов есть, и еще парочку переживем. А инвентаризацию повторно проводить нужно немедленно, чтобы стартовую позицию зафиксировать.

Аслан слушал и неожиданно спокойно сказал:

- Влад прав. Давайте писать правила, а уволить всегда успеем.

Правила работы с сырьем написались через несколько недель. Для того чтобы их подготовить, пришлось собрать

несколько больших совещаний с участием всех членов правления. Владислав громил логикой любителей поработать по старинке, Аслан приводил примеры из своего опыта работы на больших предприятиях Германии, а Денис вел протокол и формализовал решения. К концу работы над правилами состав участников заседаний обновился на четверть — нескольких человек правление заменило как безнадёжных.

Благодаря этим действиям, разбирая очередной финансовый отчет, Денис с удовольствием констатировал, что за месяц завод не был должен ни по одному случаю простоя транспорта. Брак в поставках не прекратился, но предприятие не упустило ни одной компенсации от поставщиков. Там, где выбить деньги не получалось, закупщики выторговывали другие выгоды — большие отсрочки, ускоренные поставки, скидки и т. п.

Появился также специальный отчет, который отслеживал старение материальных запасов и помогал менеджерам управлять оборачиваемостью сырья. Более того, ни один заказ сырья не мог быть произведен без того, чтобы менеджер не проверил показатель оборачиваемости и прог-

нозируемые остатки против минимального запаса.

Новые люди, привлеченные к работе логистики, были важнейшим двигателем преобразований. Вот характерный диалог с таким новичком.

Михаил — новый руководитель отдела закупок. Румяный юноша, при этом отлично владеющий двумя языками и имеющий выраженные организаторские способности. От Пономаренко он перенял способность торговаться до победы, от Аслана научился разбираться в печатных тонкостях, а заодно набрался невероятных по сложности немецких выражений, которые иногда использовал для усмирения буйных поставщиков:

- Денис Викторович, «Гардина» еще никогда не давала нам 30-дневной отсрочки.

- Судя по довольному лицу и просроченному времени доклада, ты уже проблему решил?

- Вообще-то, да.

- Чего так хитро докладываешь?

- Да я штаб-квартиру привлек, Велькоса, он и помог договориться.

- Ну и чемпион, поздравляю! Видишь, ни одна блоха не плоха - от начальства тоже польза бывает. Есть смысл посмотреть, с какими еще поставщиками Велькос может нам помочь. Однако скажи, вы свои договоренности письменно подтвердили?

- Еще нет.

- Тогда незачет. Вот получим бумаги — тогда и шампанское пьем. Нам эти 30 дней нужны очень — мы ведь не только с ними, еще и с остальными переторгуемся, и они под нас тоже будут сток держать. А там и до

удвоения оборачиваемости материального запаса недалеко. Премии будут — даю слово.

- Денис Викторович, а про премию мы ж с Вами бумаги не подписали, — ехидничает Михаил.

- Миша, не умничай. А бумаги по ключевым показателям пощи в трудовом соглашении — заодно и критерии премирования. Так что подписывайся и с Богом.

- Ок, сделаем!

И ведь делали.

Действие пятое

Пономаренко продавал изо всех сил. Возросшая производственная мощность завода, стабильное качество, постепенно упрочивающаяся репутация «Линии» как надежного поставщика и мастерство убеждения Владислава добывали все новые заказы. Однако возросший поток продукции требовал существенных улучшений в качестве информации. Пре- и посткалькуляции, планирование производства, управление закупками и запасами — все требовало точных данных.

Правление решило ставить информационную систему. До этого на предприятии действовало несколько не слишком согласованных систем: у производства — одна, у финансов — другая, у продаж — третья. За интеграционную и внедренческую задачи взялся Денис.

Начали как по книжке — с тщательной постановки целей. От каждого участка собирали пожелания, записывали, обрабатывали, формализовали и требовали подтверждения, что понято и записано

верно. Это заняло около двух месяцев — благо, ключевые процессы уже были регламентированы и зафиксированы.

Фаза собственно программирования и адаптации для нужд предприятия «1С:Предприятие» (на базе типовых конфигураций «Производство+Услуги+Бухгалтерия» и «Зарплата+Кадры») заняла около двух месяцев, и еще два ушло на внедрение. Благодаря подготовке предприятия и контролю — Денис собирал две-три встречи в неделю, чтобы контролировать успеваемость по графику, — разработчик вложился в заявленные сроки. Правда, Денис отдал и часть себя тоже — если верить домашним весам, полноценных два килограмма.

Внедрение было не особо нервным, но и не без трудностей. Иногда к Денису вбегал Аслан и очень эмоционально вопрошал: «Когда прекратится этот бардак?!» На что толстокожий финансист отвечал вопросом: «О каком именно бардаке идет речь?» После второго или третьего уточнения места и масштаба бардака Аслан остывал, и беседа принимала конструктивный характер. Однако с IT-менеджером и разработчиками разговоры зачастую шли остро:

- Витя, почему не закончены рабочие места на планирование производства? — спрашивает Денис у IT менеджера.

- Понимаешь, они сами не учли полностью, что им нужны данные не только по загрузке машин, но еще и по наличию сырья.

- Извини, не могу поверить. Если все так, то тогда они на-

меренно сказали разработчику неправду — у нас все, что им нужно от смежных отделов, описано в регламенте работы. Вот перечень переданных нами разработчику материалов — регламент там указан.

- Ну, тогда я не знаю.

- Тогда я знаю. Оплаты мы на них останавливаем. Денег за доработку не платим ни копейки — мы все потребности описали. А ты, пожалуйста, собери с ними встречу — может быть, им еще что-то неясно.

- Денис, они соскочат, если мы так их будем давить.

- Витя, я с ними договор заключил и на их условия по оплатам пошел, не торгуясь, однако они перед нами тоже рублем отвечают. И еще — пережила «Линия» 23 суда и 24-й переживет, если что. Если разработчик напортачил, то ответит. Действуй, и сегодня вечером мне расскажешь новости.

По итогу, похоже, разработчики также получили удовольствие от процесса. Во всяком случае, они назвали это внедрение самым быстрым на предприятиях сходного размера...

Happy HE end

Завод умножил прибыль и значительно увеличил размер уплаченных налогов.

Штаб-квартира дала «добро» на инвестиции, необходимые для выравнивания печатной и послепечатной мощностей, — появился еще целый ряд нужных машин.

Неустанная юридическая борьба привела к своим результатам — количество проверок и повторных судов постепенно снижалась, и органы

больше не ходили на завод, как на работу.

Прибыльность росла настолько быстро, что со стороны это выглядело подозрительно. Финансовые последствия снизившихся потерь и выросшей производительности настолько насторожили европейскую штаб-квартиру, что Дениса недвусмысленно обвинили в приписках и назначили срочный аудит.

Через месяц аудиторы одной из компаний «большой четверки» подтвердили правильность данных. Штаб-квартира недовольно замолчала, однако против результатов проверки возражать было тяжело. Окончательно добила недругов дерзкой управленческой троицы способность компании начать выплачивать дивиденды, которые завод не выплачивал никогда. Заводчане, которые сберегли акции родного предприятия, ходили гоголями и кое-кто уже парковал возле завода новенькие Ланосы и подержанные Фольксвагены. На местном рынке женихов печатники и высекальщики с «Линии» обошли владельцев одиноких киосков — престижно, надежно, в Германии учатся, и опять же, на заводе работают, а не в шарашкиной конторе какой-нибудь.

В отделе кадров стопкой собрались заявления от ренегатов — ранее сбежавших сотрудников завода, а в областной газете появилось объявление: «Устроюсь на «Линию». Посредников отблагодарю».

Спустя несколько месяцев после увольнения прежнего председателя правления Владислав Пономаренко был назначен его преемником. Денис

оставался в правлении еще несколько месяцев, прежде чем вернуться в Киев. А Аслан так и остался на «Линии». Там они с Владиславом воюют и по сей день.

P.S. Эта не только занимательная, но и поучительная история в действительности имела место быть, хотя, по желанию участников тех событий, все имена и названия в ней изменены.



ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Огороднийчук (37), партнер компании «AA&D Interim»

Образование: Центральный Европейский Университет (CEU), факультет международных отношений.

Карьера: 15-летний управленческий опыт, в частности в Utel, ABB, Philip Morris, Oriflame, «Графия Украина», AVentures Group; собственные компании.

Специализация: разносторонний опыт управления производственными и сбытовыми предприятиями, кризис менеджмент.

Жизненная философия: «Делай что можешь, с тем, что имеешь, прямо сейчас».

Хобби: стратегия, психология.

КОММЕНТАРИИ К СЦЕНАРИЮ

По аналогии с киносценарием, для правильного понимания и восприятия картины к нему прилагаются комментарии режиссера и интерпретации актеров. Вашему вниманию — анализ выхода из кризисной ситуации, сложившейся на предприятии «Линия», в комментариях Дмитрия Огородничука, одного из сорежиссеров тех событий:

«Разложить по полочкам все действия по выведению предприятия из кризиса мне вряд ли удастся — с тех пор прошло немало времени (я уже успел поработать над десятью другими проектами, не считая двух собственных бизнесов), и нюансы забылись. Поэтому сосредоточусь на ключевых шагах.

Серьезной предпосылкой к успеху было сознательное и открытое решение трех членов правления приложить все свои усилия для стабилизации завода. Сформулировано оно было приблизительно так: «Або славу добути, або вдома не бути». Каждый из них связывал с проектом «Линия» определенные ожидания, то есть имел живую заинтересованность в его успехе. Так, Владислав и Аслан к тому времени проработали на заводе порядка семи лет. За ними стоял долгий опыт работы в компании и доверие людей, которыми они руководили. Для Дениса, который уже тогда интересовался кризисным управлением, помощь предприятию уровня «Линия» означала очередной высокий балл в зачетной книжке, а провал проекта — крайне неприятное пятно на репутации. Не лишним будет упомянуть, что все члены правления были профессионалами своего дела, хорошо дополнявшими друг друга. Например, свойственное Владиславу и Денису системное мышление, Аслан дополнял практическим опытом: работая печатником с малых ногтей, он пользовался авторитетом у сотрудников; его же уникальная заслуга состояла в том, что он впервые добился на флексомашине качества печати, прошедшее через аудит лучших мировых компаний. Важно было также, что вся троица открыто обсуждала задачи и проблемы, тем самым вырабатывая единую позицию правления.

Есть такая программа MindJet Manager, или карты ума, которой я часто пользуюсь. Анализируя проделанную работу, я понимаю, что менеджмент предприятия руководствовались заложенным в ней принципом: создавали картину производственных задач и возможностей, детализировали и дополняли ее показателями и действиями. Отправной точкой в ней выступала прибыльность «Линии», ключ к которой лежал через стабильность. Стабилизировать предприятие необходимо было в нескольких ключевых аспектах: 1) город (множественные рейдерские атаки на предприятие и непрекращающиеся суды); 2) штаб-квартира (пагубное для бизнеса безвластие); 3) кадровый вопрос (большая текучесть кадров, отсутствие грамотной системы мотивации тру-

да, задержки выплат); 4) взаимоотношения с поставщиками и управление материальными запасами; 5) информационная система; 6) калькуляция; 7) ситуация с кредитами. Поступательное решение комплекса этих взаимосвязанных вопросов, в свою очередь, привело к повышению объема продаж и повышению прибыльности предприятия в целом. По порядку о главном.

Кадровый вопрос

Главной проблемой было то, что зарплата производственников не была привязана к результату. Вводя нормативы выработки для флексографских машин в «Линии» руководствовались балансом между скоростью и допусаемым браком. Система мотивации, нацеленная на измеряемый результат, позволила повысить производительность печатного участка на 15%. Одновременно руководство столкнулось со следующей проблемой, которая решалась параллельно: не было смысла повышать производительность печати при отстающих мощностях постпресса, тормозившего работу всего предприятия. Конкретные расчеты, иллюстрирующие, что спустя неделю печать придется приостанавливать (т.к. попросту некуда будет складывать полуфабрикаты), убедили собственников концерна инвестировать средства в дополнительные высечные и фольгирующие машины. Более внимательный анализ производственных мощностей в контексте работы предприятия как системы также позволил избавиться от низкорентабельного оборудования (например, продать или сдать на металлолом старые, еще советские машины, которые время от времени использовались для печати газет и какой-то еще бланочной продукции). Задействованные на нем сотрудники были переучены, и их усилия направили в денежное русло. Нашлось применение и освободившимся площадям. Почему я говорю об оборудовании в контексте кадров? Чтобы проиллюстрировать: все процессы взаимосвязаны, и решать проблемы необходимо комплексно. Так, например, дисбаланс зарплат и премий между сотрудниками успешного печатного цеха и отстающего послепечатного мог стать мощным демотиватором, не реши менеджмент эту проблему вовремя.

Калькуляция и информационная система

Прекалькуляция, или плановый просчет статей расходов, — информация, на основании которой выставляется стоимость работы клиенту. Однако цикличность справедлива и здесь — только соотнося «факт» с «планом», можно правильно корректировать цены. Проанализировав ситуацию по некоторым контрактам, руководство пришло к удручающему выводу: рентабельность некоторых из них не превышала и 3-5%. К счастью, предприятию удалось постфактум переторговать цены, и в этом действительно подвиг и своеобразный талант

директора по сбыту. Однако корень зла был зарыт в том, что в «Линии» существенно хромала система сбора информации и учета. Приведу пример — вследствие детального разбора «пролетов» калькуляции выяснилось, что раньше никто не задумывался над нормами амортизации расходных материалов (например, штанц-форм), оценкой стоимости ремонта и сервисного обслуживания, которые приходится на каждую производственную единицу и т.д. и т.п. Объединить все неизвестные доселе переменные в одной формуле позволила внедренная информационная система. Чем дольше она работала и саморегулировалась на основании сообщаемых сосудов «план/факт», тем точнее и на более долгий период компания могла планировать свои закупки, объемы продаж, себестоимость продукции, прибыль. В конце-концов, на «Линии» стали просчитывать не просто рентабельность работы, а также учитывать прибыльность заказа с учетом стоимости капитала: предположим, целесообразно ли браться за изготовление заказа стоимостью миллион евро и чистой прибылью 100 тыс. евро, при условии, что заказчик требует иметь на складе двойной запас картона для его изготовления общей стоимостью порядка 200 тыс. евро?

Реорганизация системы закупок

На мой взгляд, система закупок была очень важным фактором успеха «Линии». Как следует из кейса, предприятие находилось меж двух экстримов: с одной стороны заказчик — крупный международный концерн, который строго регламентирует все используемые материалы, но при этом никак не содействует в их приобретении; с другой — поставщик — также крупный международный концерн, для которого объемы закупок «Линии» существенного интереса не представляют. Упомянутый в тексте Михаил (с помощью менеджмента) смог заручиться сильным союзником в лице руководителя закупочного подразделения европейского концерна (в тексте — Велькоса), и таким образом получил в руки мощный рычаг давления на поставщиков. «Линия» как ни одно другое предприятие пользовалась закупочной мощью материнского концерна, договариваясь с поставщиками о скидках, хранении стокового запаса сырья в качестве бонуса, «рибейтах» в виде определенного процента за выполнение оговоренного объема закупок (от англ. rebate — скидка, возмещение).

Принцип централизованной закупки был на предприятии сквозным: заявки на абсолютно все приобретения товаров или услуг (картон, краску, запчасти для машин, услуги сервисного обслуживания — вплоть до мобильной связи) аккумулировались в едином отделе, который отслеживал историю взаимоотношений с поставщиками и договаривался о накопительных бонусах. Функции закупщика многогранны. Во-первых, менеджер «держит контакт», то есть знает, какие есть проблемы с поставщиком и какие у поставщика есть претензии к заводу, каков стиль общения и решения вопросов с конкретным парт-

нером — надо сразу готовить документы в суд, если возникла рекламация, или достаточно просто «правильно» поговорить. Во-вторых, отслеживает ситуацию по ценам на товар своей категории и вовремя делает предложение поставщику, в случае если альтернативный продукт дешевле; отслеживает новинки. В-третьих, ведет базу данных, в которой фиксирует историю взаимоотношения с поставщиком. В-четвертых, отслеживает исполнение обязательств. Наконец, собирает информацию о качестве товара у производства. Важный момент — все закупочные операции были поделены на категории, причем каждый менеджер отвечал параллельно за две смежные категории в соотношении приблизительно 80% к 20%. Предположим, есть категория №1 (бумаги и картон) и категория №2 (краски, химия, пластины, штанц-формы и пр), и два категорийных менеджера. Сотрудник, на 80% ответственный за закупку бумаги, вел также 20% поставщиков материалов из категории №2; тоже касается и менеджера, ведущего категорию «химия, краски, пластины...» Такая схема позволяла избежать утечки информации и контактов в случае ухода одного из сотрудников, т.е. обеспечивала стабильность работы системы. Кстати, этот же принцип был реализован в отделе продаж.

К сожалению, очень немногие предприятия в Украине пользуются возможностями такого мощного инструмента по экономии денег, как централизованные закупки. «Линия» же, по сути, значительную часть своей прибыли зарабатывала именно на скучной торговле за каждую копейку приобретаемого материала, основанной на интеграции своих объемов. Причем длительность взаимоотношений с поставщиками только улучшала результат... Отдел закупок в виде грамотных и правильно нацеленных менеджеров можно сравнить с частоколом зубов кита, просеивающих мелкую рыбешку (скидки), которая по итогам года выливается в солидный улов (прибыль). Закупочные союзы полиграфистов потенциально могли бы стать для них золотой жилой, однако я, читая ваш журнал, ни о чем подобном не услышал. В Украине вообще очень слабо используются возможности кооперации, столь популярной на Западе. Пример — за окном офиса: на расстоянии нескольких метров стоит два банкомата. Спрашивается — зачем? Заключите арендное соглашение и экономьте (читайте — зарабатывайте) деньги. Но ничего подобного не происходит: «хитрый» украинец покупает дорогий банкомат, который устанавливает рядом с «конкурентом»; надевает на него тяжелую софтверную систему; ставит его на охрану и сам же инкассирует. Когда в один маленький дворик приезжают два инкассаторских броневика, я каждый раз удивляюсь, сколько денег расходуется впустую... Способов эффективной организации закупок много, но обобщающее правило я бы сформулировал так: торгуйся, всегда веди учет и ищи рычаги: не можешь влиять своим весом закупки — ищи союзника». **ДТ**