

Элияху Голдратт

ЩЕ ЛЪ

ДЕЛО
НЕ В ВЕЗЕНИИ



2

 альпина
ПАБЛИШЕР

Цель

Элияху Голдратт

Цель-2. Дело не в везении

«Альпина Диджитал»

2018

Голдратт Э. М.

Цель-2. Дело не в везении / Э. М. Голдратт — «Альпина Диджитал», 2018 — (Цель)

ISBN 978-5-9614-5148-1

Главный герой романа, Алекс Рого, вице-президент корпорации UniCo, должен в сжатые сроки и без каких-либо инвестиций превратить три находящиеся в глубоком минусе компании в прибыльные бизнесы. С помощью Теории Ограничений, системного подхода, который с помощью логики причинно-следственных связей определяет ключевую проблему организации, и Мыслительных Процессов, набора методов, позволяющих разработать комплексное решение, Рого предстоит разработать стратегию и запустить процесс непрерывного улучшения. Ему придется разобраться со множеством конфликтных ситуаций — как в бизнесе, так и за его пределами.

ISBN 978-5-9614-5148-1

© Голдратт Э. М., 2018
© Альпина Диджитал, 2018

Содержание

Глава 1	6
Глава 2	9
Глава 3	14
Глава 4	20
Глава 5	24
Глава 6	27
Глава 7	35
Глава 8	38
Глава 9	44
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Элияху Голдратт

Цель-2. Дело не в везении

© Goldratt1 Ltd, 2018

Originally published by North River Press USA

© Издание на русском языке, ООО «Интеллектуальная Литература», 2017

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2018

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

Глава 1

– Что касается группы Алекса Рого... – наконец Грэнби добрался до меня. Я подаюсь вперед и прислушиваюсь. Смакую каждое слово. Еще бы, как вице-президент, отвечающий за работу диверсифицированной группы, я сам готовил эту часть отчета. Правда, Грэнби сгладил кое-какие акценты. Ну что ж, это его право как президента корпорации.

Его глубокий баритон звучит как музыка. Но дело не только в этом. Кто сказал, что цифры не могут быть симфонией? Вот он дошел до крещендо:

– В целом, диверсифицированная группа завершила год с производственной прибылью в один миллион триста тысяч долларов.

Грэнби продолжает отчет, но теперь я почти не слушаю. «Неплохо, – думаю я. – Совсем неплохо, если учесть, что год назад, когда я возглавил группу, каждая из трех ее фирм была в глубоком минусе». Грэнби замолчал. Теперь очередь за внешними директорами. Им тоже надо оправдать свое существование. Дело в том, что совет директоров состоит из трех групп. Мы, топ-менеджмент корпорации, – управляем компанией между заседаниями советов директоров. Независимые директора – нынешние или вчерашние высокопоставленные шишки из других компаний. И, наконец, профессиональные акулы – представители акционеров, не управленцы.

– Недурно, – с пафосом отмечает экс-президент одной нефтяной компании. – Вам удалось вытянуть UniCo как раз к подъему рынка.

«Недурно, – повторяю я про себя. – Подумать только, целое предложение – и ни слова о собственных былых заслугах. Исправляется. Теперь очередь за акулами. Кто первым набросится на отчет Грэнби, требуя, как обычно, все переделать?»

– Мне кажется, что бюджет следующего года недостаточно агрессивен, – подает голос она из акул.

– Совершенно верно, – подхватывает другая. – Прогноз результатов деятельности основан исключительно на ожидаемом подъеме рынка. В плане нет ни слова о том, что, собственно, будет предпринято руководством самой UniCo.

Чего и следовало ожидать. Эти ребята сродни надсмотрщикам за рабами: что бы вы ни делали, они все равно недовольны, им бы только плетью свистеть. Грэнби даже не удостоивается ответить. Но вот берет слово Джеймс Даути:

– Мы постоянно должны себе напоминать, что ситуация изменилась и от нас требуется максимум усилий, – повернувшись к Грэнби, он продолжает: – Семь лет назад, когда вы сели в президентское кресло, акции стоили шестьдесят четыре доллара двадцать центов. А теперь они колеблются вокруг тридцати двух.

«Все же лучше, чем двадцать долларов два года назад», – думаю я.

– Кроме того, – продолжает Даути, – целая серия неудачных инвестиций проела серьезную брешь в наших активах. Кредитный рейтинг UniCo упал на два пункта. Это совершенно недопустимо. Я считаю, что план на следующий год должен содержать конкретные действия руководства, которые вернут UniCo утраченные позиции.

Я еще не слышал, чтобы Даути говорил так долго. На этот раз он, кажется, не шутит. Вообще, в чем-то он прав, если, конечно, не принимать во внимание общее состояние экономики. Конкуренция никогда прежде не была столь жесткой. И рынок раньше не предъявлял таких требований. Лично я прекрасно понимаю, какая сложная задача стояла перед Грэнби, и считаю, что он добился прекрасных результатов. Да, он получил в наследство солидную фирму. Однако на тот момент эта фирма имела серьезные проблемы с ассортиментом выпускаемой продукции и несла большие убытки. А при нем вновь стала прибыльной.

Труман поднимает руку, гул стихает. Дело серьезное. Если Труман поддержит Даути, на пару у них будет достаточно власти, чтобы добиться своего.

За столом повисает тишина. Труман не спеша оглядывает каждого из нас, топ-менеджеров, потом очень медленно произносит:

– Если это все, что может предложить руководство... тогда нам, очевидно, придется искать преемника со стороны.

Н-да, вот так поворот! Грэнби через год уходит на пенсию, и до сих пор считалось, что на его место с одинаковым успехом претендуют Билл Пич и Хилтон Смит, оба вице-президенты, каждый отвечает за одну из двух основных групп. Я лично предпочел бы Билла. Хилтон – настоящий политический хамелеон.

Теперь, похоже, расклад совсем другой.

– Полагаю, вы рассматривали и более агрессивный план? – обращается к Грэнби Труман.

– Разумеется, – отвечает Грэнби. – Билл?

– Да, у нас есть один план, – начинает Билл. – Хочу отметить, что он пока в очень сыром состоянии. Нам видится возможность реструктуризации, которая позволит дополнительно сократить расходы на семь процентов. Но есть масса деталей, требующих проработки до того, как мы сможем представить наш план. Задача не из простых.

Только не это. Я думал, этот этап мы миновали. Каждый раз, когда ставится жесткое требование улучшить показатели, возникает инстинктивное желание сократить расходы, что неизбежно приводит к увольнениям. Просто нелепо. Мы уже сократили тысячи рабочих мест. Срезали не только жир, но прошлись ножом по мясу и пустили кровь. В бытность мою и директором завода, и руководителем подразделения мне не раз приходилось схлестываться с Биллом, чтобы отстоять своих людей. Если бы усилия, которые мы тратим на реорганизацию, пошли на то, чтобы расширить зону влияния на рынке, наше положение было бы намного лучше.

Помощь приходит неожиданно.

– Не годится, – роняет Даути.

Тут же следует поддержка Трумана:

– Это не решение проблемы. Такими трюками Уолл-стрит уже не удивишь. Последняя статистика показывает, что большинство сокращений не приводит к улучшению конечных результатов.

Теперь уже недоумеваю не только я. Очевидно, что на этот раз директора в одной лодке и оба гребут в одну сторону. Вот только в какую?

– Мы должны сфокусировать усилия. Сконцентрироваться на основной деятельности, – решительно объявляет Хилтон.

Если нужна бессмысленная пустая фраза, лучше Хилтона ее никто не придумает. Что мешает концентрироваться на ключевом бизнесе сейчас? Кажется, за это ему и платят.

Труман повторяет вслух мой вопрос:

– Чего вам не хватает, чтобы интенсивнее развивать основную деятельность?

– Нам нужны более ощутимые инвестиции, – отвечает Хилтон, с разрешения Грэнби идет к проектору и начинает показывать графики. Ничего нового. Он за последние месяцы надоел всем с этими идеями. Дополнительные инвестиции в модное оборудование, разработка продуктов, покупка новых фирм «для усиления генерального направления». Откуда, к дьяволу, у него такая уверенность, что именно это поможет? Ведь мы таким образом уже промотали больше миллиарда долларов за последние несколько лет!

– Направление, несомненно, верное, – объявляет Даути.

– Согласен, – поддерживает его Труман. – Но мы не должны забывать того, о чем Хилтон сказал в самом начале. Необходимо сфокусироваться на ключевом бизнесе.

Ну, Хилтон, хамелеон! Он был заодно с ними с самого начала. Все это просто хорошо разыгранное шоу. А где конкретные действия? Чтобы осуществить его фантазии, нужны огромные средства. Откуда они собираются их взять?

– Я считаю, что решение о диверсификации фирмы было стратегически неверным, – продолжает Труман и, повернувшись к Грэнби, заявляет:

– Я понимаю, почему вы решились на это. Чтобы упрочить позиции UniCo, вы хотели расширить спектр направлений деятельности. Но сейчас, оглядываясь назад, вы должны согласиться, что это было ошибкой. Диверсификация обошлась нам почти в триста миллионов долларов. Текущая рентабельность инвестиций эти вложения не оправдывает. Я считаю, мы должны вернуться к изначальной структуре. Эти фирмы надо продать, улучшить нашу кредитную базу и реинвестировать в основную деятельность.

Первый раз вижу, чтобы на Грэнби так наседали. А главное в том, что эта атака на Грэнби означает: мне конец. Труман предлагает продать все мои фирмы!

Что я могу сделать?

Грэнби этого не допустит. Вся его долгосрочная стратегия выстроена на диверсификации.

Но, начиная с этого момента, все несется со скоростью экспресса. Директора поддерживают предложение Трумана. Предлагается резолюция, выносится на голосование и принимается – все в течение пяти минут. И Грэнби не говорит ни слова. Он даже голосует «за». У него должно быть что-то припрятано на этот случай. Должно быть.

– Прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки дня, – говорит Грэнби, – я хочу подчеркнуть, что инвестиции в основную деятельность должны быть тщательно спланированы.

– Согласен, – поддерживает его Труман. – Планы инвестиций, предложенные сегодня, слишком ординарны и очень рискованны.

Я смотрю на Хилтона. Он уже не улыбается. Ясно, что трюк не вышел и президентского кресла ему не видать. Скорее всего, мы получим нового президента со стороны. В любом случае это лучше, чем Хилтон.

Глава 2

В доме грохочет музыка. Я прямым ходом направляюсь в комнату Дейва. Он делает уроки. Можно не здороваться: все равно не услышит. Я закрываю дверь, и грохот уменьшается на пятьдесят децибел. Джули умница, что догадалась вместе с новой стереосистемой заказать в его комнату звуконепропускаемую дверь.

Шарон болтает по телефону. Я машу ей рукой и иду на кухню. С тех пор как Джули открыла свою фирму, нам пришлось привыкнуть к поздним ужинам. Джули работает консультантом по вопросам брака, и, как она говорит, лучшее время для работы – с четырех до девяти. Лучшее для ее клиентов, конечно. Нам же остается утешаться разнообразными легкими закусками в исполнении Джули.

– А меня пригласили на крутую вечеринку!

– Замечательно! – отвечаю я, приканчивая куриный паштет. – А что в ней такого крутого?

– Это вечеринка для старшеклассников, из младших позвали только нас четверых.

– В популярности тебе не откажешь, – подмигиваю дочери.

– Это точно, – Шарон делает пируэт.

Дети щедро оставили мне один бутерброд с мягким сыром и оливками. Я проглатываю его в два приема.

– Так ты не против? – уточняет она.

– Не вижу, почему я должен быть против.

Шарон посылает мне поцелуй и уносится из кухни.

– Постой-ка! – кричу я ей вслед. – А почему я должен быть против?

– Да не должен, – говорит она, – мне же почти четырнадцать.

– Конечно, если не считать недостающие восемь месяцев, – и тут до меня доходит: – Во сколько заканчивается вечеринка?

– Не знаю, – небрежно говорит она. Слишком небрежно. – Поздно, наверное.

– Шарон, как поздно? – спрашиваю я и лезу в холодильник за пивом.

– Ну папа, – ее голос начинает звенеть, – я же не могу уйти посреди вечера.

Я открываю пиво и направляюсь к двери:

– Шарон, как поздно? – повторяю я.

– Папа, это вечер для старшеклассников, – она так и не отвечает на вопрос. – Ты разве не понимаешь?

– Понимаю, – отвечаю я и включаю телевизор. – Ты должна быть дома до десяти.

– Но Дэбби, Ким и Крис пойдут! – У нее на глазах выступают слезы. – Почему я должна сидеть дома?

– Ты не должна сидеть дома. Ты просто должна вернуться до десяти, – я щелкаю пультом, гоня канал за каналом. – А что мама сказала?

– Мама сказала спросить у тебя, – фыркает Шарон.

– Ты спросила и получила ответ. Все.

– Я ей говорила, что ты все равно не разрешишь, – она всхлипывает и бежит к себе в комнату.

Я продолжаю переключать каналы. Без десяти шесть. Сейчас позвонит Джули с инструкциями к ужину. К чему только было посылать ко мне Шарон за разрешением? Джули старается, чтобы я участвовал в принятии семейных решений. Я не против, тем более что основная нагрузка лежит на ней. Но мне не очень нравится, когда из меня начинают делать плохого дядю. Джулия прекрасно понимала, что я не отпущу Шарон гулять допоздна.

– Значит, так. В семь часов я включаю духовку на триста пятьдесят градусов и через десять минут ставлю туда лазанью.

– Все правильно, – подтверждает Джули. – У вас все в порядке?

– Не совсем. Боюсь, Шарон с нами ужинать не захочет.

– Так-так. Значит, ты ей отказал категорически.

– Вот именно, категорически, – твердо говорю я. – А ты чего ждала?

– Что ты воспользуешься приемами ведения переговоров, которым нас научил *Иона*¹.

– Еще не хватало вести переговоры с собственной дочерью, – раздражаюсь я.

– Дело твое, – спокойно отвечает Джули. – Раз принимаешь авторитарное решение, будь готов к последствиям. До субботы на ее хорошее настроение можешь не рассчитывать.

И поскольку я не отвечаю, она продолжает:

– Алекс, может, еще подумаешь? Это же типичные переговоры. Воспользуйся приемами, набросай *грозовую тучу*².

Я возвращаюсь к телевизору. Идут новости. Ничего нового. Переговоры. Сербь и мусульмане. Израильтяне и арабы. Еще одно похищение. Куда ни повернешься, все упирается в переговоры.

Мне на работе не раз приходилось вести переговоры с упрямыми, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я отказался поверить Ионе, когда он заявил, будто проблема не в личностях, а в самой ситуации. В ситуации, когда кажется, что цели – твои и оппонента – взаимно исключают друг друга и приемлемого компромисса не существует.

Я согласился с ним, что такие случаи очень непросты, но все же настаивал, что многое зависит от личности собеседника. И тогда Иона предложил проверить, а что про меня начинает думать оппонент. Не кажусь ли я ему таким же упрямым и нелогичным, каким он кажется мне?

Я проверил. И с тех пор во всех переговорах, когда возникают серьезные проблемы, я использую этот прием. Но дома? С Шарон?

А Джули ведь права. Мы с Шарон на самом деле вели переговоры и оба подошли к точке, в которой каждый из нас считает, что другая сторона нелогична. Пожалуй, действительно, стоит воспользоваться приемами Ионы, если я не хочу любоваться на надутое лицо дочери.

«Как только во время переговоров понимаешь, что оказался в ситуации, не позволяющей прийти к приемлемому компромиссу, немедленно прекращай диалог», – слышу я его слова.

Шарон уже остановила диалог (если только можно назвать диалогом два монолога).

Теперь я должен сделать второй шаг – сформировать у себя правильное отношение к проблеме. Я должен признать: как бы глубоко ни были затронуты мои чувства, в создавшейся ситуации виновата не только другая сторона. Правильнее будет сказать, что мы оба попали в конфликт, решить который полюбовно просто невозможно.

Да, непросто. Особенно если учесть, что проблему создал не я. Но будет глупо винить Шарон в том, что она хочет пойти на вечеринку.

Может, вполне реально найти компромисс? Десять часов вечера, о которых я говорил, не такое уж священное число, чтобы его нельзя было изменить. Я готов согласиться на поло-

¹ *Иона* – герой романа Э. Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» (The Goal), научивший Алекса принципам теории ограничений систем, а также правилам логических рассуждений и их отображения в виде логических деревьев (*Мыслительные Процессы*). – Здесь и далее прим. науч. ред.

² *Грозовая туча (Evaporating Cloud)* – один из инструментов Мыслительных Процессов. Логическая диаграмма для описания и решения конфликтов. Здесь и далее курсивом выделены термины и понятия теории ограничений Голдратта.

вину одиннадцатого. Но этого ей будет недостаточно. А о возвращении в двенадцать не может быть и речи.

И-да, пожалуй, лучше переходить к следующему шагу – четко сформулировать *грозовую тучу*.

Я отправляюсь в кабинет за детальными инструкциями.

Инструкций я не нахожу, да они и не нужны: я и так помню. Беру бумагу и ручку и начинаю строить *диаграмму разрешения конфликтов «грозовая туча»*. Первый вопрос: чего хочу я? В правом верхнем углу пишу «Шарон дома до десяти». Внизу под этим записываю ответ на вопрос «Чего хочет Шарон?» – «Шарон дома около двенадцати». Ни за что!

«Ладно-ладно, – успокаиваю я сам себя. Продолжаем». Что меня заставляет настаивать на своем? Какая необходимость? «Забота о репутации моей дочери». «Брось, Алекс, – говорю я себе, – как может повредить ее репутации поход на школьную вечеринку? Тебя волнует, что скажут соседи? Да скорее всего, ничего. В любом случае, какое мне до этого дело?»

«Я не могу вот так просто позволить одному ребенку делать то, что было запрещено другому». Хороший был бы аргумент. Только с Дейвом таких вопросов не возникало. Он стал ходить на вечеринки совсем недавно и то редко когда возвращается домой после полуночи. Ох уж эти дочери! С сыновьями намного проще.

И все-таки почему я так непоколебим относительно десяти часов? Странно, я точно знаю, чего хочу, но как трудно это выразить словами.

«Дети должны подчиняться дисциплине», – проносится у меня в голове. Дети должны знать, что существуют границы и нельзя делать все, что им заблагорассудится. Правила существуют для того, чтобы их выполнять.

Минуту... Правила должны иметь причину, быть осмысленными. Иначе я не дисциплине учу своих детей, а просто показываю им, кто здесь босс. А это опасное направление: такое отношение родителей почти гарантирует, что дети уйдут из дома сразу, как только смогут.

Мы с Джули стараемся не вводить глупых правил. Откуда взялись эти десять часов? Только потому, что в ее возрасте мне не разрешали возвращаться домой позже девяти? По инерции? Я просто переносу это из прошлого в сегодняшний день? Не может быть.

«Безопасность дочери». Вот оно! Вот почему я настаиваю на своем. Я чувствую облегчение. Наверху посередине страницы я записываю «Обеспечить безопасность Шарон». Теперь мне надо попытаться понять, что заставляет Шарон настаивать на том, чего хочет она. Только как бы это сделать? Кто поймет тринадцатилетнюю девочку? Хотя, честно говоря, я знаю. Она часто сама об этом говорит. Она хочет быть популярной среди друзей. Годится, записываю. А теперь самый сложный из вопросов. В чем наша общая *цель*? Если честно, в моем нынешнем настроении мне вообще крайне трудно увидеть, что у нас с ней общего. Дети. Мы их любим. Конечно, любим, это генетически заложено. Но это не означает, что нам должно нравиться все, что они делают. Просто голова раскалывается.

Ладно, вернемся к *туче*. В чем наша *общая цель*? Почему мы вообще пытаемся вести переговоры? Почему мы хотим найти приемлемое для обеих сторон решение? Потому что мы – семья, потому что нам жить в одном доме. Слева записываю «Благоприятная атмосфера в семье».

Я проверяю, что написал. Для того чтобы чувствовать себя в семье комфортно, я должен обеспечить Шарон безопасность. Несомненно. С другой стороны, чтобы чувствовать себя комфортно, Шарон должна быть популярной. Я не совсем понимаю логику, но, как уже было сказано, кто разберет, что творится в голове у тринадцатилетней девочки?

Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы обеспечить безопасность Шарон, я требую, чтобы она была дома до десяти. Но чтобы быть популярной, она должна быть дома

около двенадцати. Конфликт ясен. И так же ясно, что компромисс невозможен. Меня беспокоит безопасность дочери, и, если честно, мне нет никакого дела, не пострадает ли при этом популярность Шарон среди ее шумных друзей. А для нее все как раз наоборот.



Вздыхнув, я стучу в дверь Шарон. Разговор будет не из легких. Она смотрит на меня заплаканными глазами.

– Шарон, давай все обсудим.

– Что тут обсуждать, – она опять начинает плакать. – Ты просто не понимаешь.

– Так помоги мне, – говорю я, усаживаясь к ней на кровать. – Видишь ли, у нас с тобой одна общая цель.

– Неужели?

– По крайней мере, мне хотелось бы на это надеяться. Как тебе кажется, – я начинаю читать то, что записал в *туче*, – «Благоприятная атмосфера в семье» годится в качестве общей цели? Мы оба этого хотим. Правильно?

Она не отвечает. Я продолжаю:

– Как я понимаю, чтобы чувствовать себя в семье комфортно, ты должна быть популярной среди своих друзей.

– Дело совсем не в этом, не в популярности. Я не хочу выделяться среди друзей. Знаешь, как важно, чтобы тебя считали равной?

Я не вижу в этом никакого противоречия с тем, что записал раньше, но, помня наставления Ионы, не спорю. Зачеркиваю прежнюю формулировку и записываю: «Шарон принята на равных в кругу друзей».

– Ты это имеешь в виду?

– Приблизительно.

На данном этапе уже хорошо. Продолжаю:

– Для того чтобы тебя на равных принимали твои друзья, ты должна, как я понимаю, вернуться домой с вечера около двенадцати.

– Я должна вернуться домой после того, как вечер закончится. Я не могу уйти раньше. Это все равно что встать и во всеуслышанье объявить: «Я еще маленькая девочка. Зря вы меня пригласили. Не обращайтесь на меня внимания». Папочка, ну разве непонятно?

– Хорошо, что я должен сюда написать? – спрашиваю я.

– То, что ты написал, годится. Вечер закончится до двенадцати. Я не вижу в этом проблемы. Тебе пора понять, что я уже выросла.

– Да, Шарон. Я это понимаю. Но чтобы мне было комфортно, я должен обеспечить твою безопасность.

– Это я понимаю.

– Вот почему я хочу, чтобы ты была дома до десяти.

– Но разве ты не понимаешь...

– Я все понимаю. Не будем спорить о десяти или двенадцати. Дело не в этом. Дело в твоей безопасности и в том, что тебе нужно, чтобы твои друзья принимали тебя на равных. Давай рассмотрим *исходные посылки*. Почему мы считаем, будто возвращение в десять – залог твоей безопасности, а в двенадцать – того, что тебя будут считать за равную?

– Не вижу, каким образом то, что я вернусь поздно, связано с моей безопасностью, – начинает спорить Шарон.

– Не видишь?

– Нет, я уверена, что кто-нибудь из ребят подвезет нас домой.

– Вот как? С каких это пор старшеклассники ездят на своих машинах?

Она ненадолго замолкает. Потом неуверенно спрашивает:

– Пап, а ты не мог бы нас забрать с этой вечеринки?

– Кто эти старшеклассники? – уточняю я. Когда выясняется, что все ребята из школы Дейва, у меня отлегает от сердца. Это хорошая школа и хорошие ребята. И забрать ее с вечеринки тоже не проблема. Вопрос безопасности снимается.

– Так ты согласен? Спасибо, папочка! Я знала, что ты обязательно поймешь! Сейчас позвоню Дэйбби! Теперь ее тоже отпустят! – Шарон бросается меня обнимать и несется к телефону. А я, улыбаясь, спешу на кухню включить духовку.

Я заканчиваю рассказывать Джули о том, как прошел совет директоров.

– Да, ничего хорошего, – заключает она.

– Угу, – соглашаюсь я. – Дилемма. Типичная *грозовая туча*. Моя *цель* – хорошо делать свою работу. Для этого я должен выполнить решение совета. То есть подготовить фирмы к продаже.

– Но, с другой стороны, – подхватывает Джули, – чтобы ты хорошо делал свою работу, эта работа должна у тебя быть. А это означает, ты должен делать все возможное, чтобы не допустить продажи фирм.

– Вот именно!

– И как ты поступишь?

– Не знаю. Возможно, пока никак. Подожду, пока ситуация более-менее не прояснится, – говорю я не очень уверенным голосом. Джули перебирается ко мне на диван.

– Милый, – она гладит меня по щеке, – ты же знаешь, что бывает, когда трудную ситуацию пускают на самотек.

Да, знаю. Если пустить дело на самотек, ситуация из неблагоприятной перерастает в катастрофическую.

Я обнимаю жену и пытаюсь уйти от разговора:

– Будешь ты нашей кормилицей.

– Я не против. Только сомневаюсь, что тебя это устроит.

Я целую ее:

– Ты права. Нельзя надеяться только на Грэнби. И не имеет смысла ждать, во что это все выльется. Значит, придется найти способ повернуть ситуацию в нужное русло.

Глава 3

– Это была не самая хорошая идея, – кричу я, стараясь, чтобы Дон меня услышал. Я догадываюсь по его губам, что он переспрашивает:

– Что?

Бесполезно. Эти огромные печатные станки еще хуже, чем стерео Дейва. Настоящие жуткие монстры, да еще этот серпантин бумаги, пролетающий с огромной скоростью. Если понаблюдать за этим пару минут, начинает укачивать. По крайней мере, меня. Кроме того, если видел один станок, нет никакого смысла смотреть остальные: они ничем не отличаются, если только ты, конечно, не фанат типографского оборудования.

Одной рукой я хватаю Дона, моего помощника, другой Пита, директора типографии, и направляюсь к ближайшему выходу. За дверьми, где звуки крика уже можно разобрать, я объясняю Питу, что, пожелав взглянуть на производство, я не имел в виду его любимые станки. Для меня они все одинаковые.

– Что тогда ты хотел увидеть? – интересуется Пит.

– Склад готовой продукции, например.

– Но там не на что смотреть, – возражает он. – Ты что, не читаешь моих отчетов?

– Вот именно на это я и хочу посмотреть, – отвечаю я.

Склад в три раза больше всего остального комплекса и в два раза выше. Когда я был здесь первый раз через неделю после назначения на должность вице-президента, отвечающего за диверсифицированную группу, тут все было забито всякой печатной продукцией. Первое, что я сделал, это отказал им в заявке на дополнительный склад. Затем я начал долгий, но приятный процесс обучения Пита и его менеджеров тому, как руководить фирмой без разорительной подпорки в виде гор товарно-материальных запасов.

– И что ты собираешься делать со всеми этими площадями? – спрашиваю я Пита. – Будете устраивать дискотеки? Или строить самолеты?

– Думаю, продадим, – смеется он. Я не отвечаю.

– Как у вас с соблюдением сроков? – интересуется Дон.

– Более девяноста процентов, – с гордостью отвечает Пит.

– А что было до того, как освободили склад?

– И не спрашивай. Знаешь, тогда никто из нас не мог поверить Алексу. Невозможно было себе представить, что уменьшение запасов готовой продукции приведет к тому, что больше заказов будет выполняться вовремя. Это принять было непросто. Пойдемте, я покажу, где у нас самые большие изменения.

Мы направляемся в дизайнерскую. По дороге Дон продолжает задавать Питу вопросы, выясняя кое-какие детали. Дон молодец. И его неутомимое желание учиться гарантирует, что он далеко пойдет. Мне нужен был кто-то, кто занимался бы деталями и понимал не только, что я делаю, но и почему я это делаю. Полтора года назад я решил забрать к себе этого молодого перспективного инженера из команды Билла Пича, где он в то время просто бил баклуши. Хорошее решение, одно из моих самых удачных.

Мы входим в дизайнерскую.

Это почти целый этаж. Стоит тишина. Именно тут делается работа по превращению желаний клиента в «произведение искусства».

Отсюда, если клиент доволен, решение передается в производство. На первый взгляд, никаких перемен. Затем я понимаю, что изменилось: пропали нервозность, беготня и напряженность на лицах.

– А запарки не чувствуется, – говорю я Питу.

– Совершенно верно, – улыбается он. – Запарки нет, и это притом, что сейчас у нас уходит меньше недели на разработку новых дизайнов. А помнишь, раньше? Больше месяца, и это было общепринятым стандартом.

– И качество, должно быть, улучшилось, – замечает Дон.

– Несомненно, – соглашается Пит. – Качество в сочетании со сроком исполнения – это на сегодня, определенно, наша самая сильная сторона.

– Впечатляет, – одобрительно говорю я. – Ладно, пошли в офис, посмотрим цифры.

Типография Пита – самая маленькая фирма в моей группе, но она очень быстро превращается в настоящую жемчужину. Я инвестировал огромное количество времени в обучение Пита и его людей, и эти вложения, определенно, окупились. За год фирма превратилась из заурядной типографии в одну из лучших в отрасли. А по некоторым направлениям они обходят всех остальных. Вот только цифры могли бы быть получше. Прибыль есть, но незначительная.

– Пит, – спрашиваю я, зная ответ, – как получается, что вы не в состоянии перевести свои самые сильные стороны – высокий процент поставок в срок, быстрое выполнение заказов и ваше качество – в более высокие цены?

– Странно, да? – отвечает он тусклым голосом. – Все требуют сокращения сроков и повышения качества. Но платить за это не хотят. Складывается впечатление, будто клиенты считают все эти улучшения обычным делом для компании, которая хочет быть игроком на нашем рынке. Если у тебя нет преимуществ перед конкурентами, ты практически не можешь получить клиента, а даже если преимущества и есть, поднять цену все равно невозможно.

– Рынок требует снижения цен? – спрашивает Дон.

– Еще как! – поворачивается к нему Пит. – Давление настолько сильно, что, боюсь, кое-кто из конкурентов не выдержит и поддастся, а это заставит и нас опустить цену. Собственно говоря, процесс уже пошел. Чтобы получить заказ на упаковку для кукурузных хлопьев, нам пришлось сбросить цену на три процента. Я тебе об этом писал.

– Да, помню, – подтверждаю я. – Как изменится прогноз на год?

– Это уже было учтено в прогнозе, – отвечает Пит. – Суть в том, что снижение цены в данном заказе нивелирует всю прибыль от роста объема продаж. В текущем году мы увеличим долю рынка, но не прибыль.

– Это проблема, – говорю я Питу. – И серьезная. Как обеспечить стабильный прирост прибыли?

– Я вижу только один путь. Посмотри цифры по направлениям. С упаковочными коробками все отлично. Проблема с оберткой для конфет. В прошлом году продажи оберточной бумаги составили двадцать миллионов долларов из общих шестидесяти. Но эти двадцать миллионов дали нам четыре миллиона убытков. Так продолжать нельзя, это урезало нашу общую прибыль до каких-то девятисот тысяч.

– Что предлагаешь? – спрашиваю я.

– Нам нужны большие заказы. На сегодня почти все наши заказы – на маленькие объемы для конфет, которые продаются в небольших количествах. Мы не можем получить заказы на конфеты, пользующиеся большим спросом, те, что продаются миллиардами. А основные деньги там.

– Что вам нужно, чтобы получить такие заказы?

– Всего-навсего более современное оборудование, – отвечает он и протягивает мне толстую папку. – Мы изучили ситуацию в деталях, и у нас есть серьезное предложение.

Я пролистываю отчет, ища конечную цифру, и обнаруживаю семь миллионов четыреста тысяч. Да он с ума сошел. Сделав строгое лицо, говорю:

– Инвестиций даже не проси.

– Алекс, но с нашим старым оборудованием мы не конкурентоспособны.

– Старым? Да ему пяти лет нет!

– Технология же развивается. Пять лет назад это было последним словом техники. А сегодня я должен конкурировать с фирмами, большинство из которых имеют линии нового поколения. Не офсетная, а ротационная глубокая печать. Эти станки дают лучшее разрешение для темных цветов, они печатают серебром и золотом, чего мои станки не делают. К тому же они печатают на пластике, а я только на бумаге. Но самое главное, они намного шире. За счет одной ширины они производят в час в три раза больше, чем я. И эта разница дает им огромное преимущество именно при больших объемах.

Я смотрю на него. В том, что он говорит, конечно, есть смысл. Но теперь, после принятия резолюции советом, это значения не имеет. Я решаю объявить ему последние новости. В любом случае я должен сообщить об этом всем моим директорам.

– Пит, на последнем совете стратегию UniCo повернули на сто восемьдесят градусов.

– То есть? – спрашивает он.

– Совет решил, – медленно начинаю я, – отказаться от диверсификации и сконцентрироваться на основной деятельности.

– И? – он все еще не понимает. Придется говорить открытым текстом.

– И это значит, что они не будут инвестировать больше ни цента в наш бизнес. Собственно говоря, они решили продать все фирмы нашей группы.

– Включая меня?

– Да, включая тебя.

Его лицо бледнеет.

– Алекс, это катастрофа.

– Успокойся. Никакая это не катастрофа. Будешь работать на другой концерн. Тебе-то какая разница?

– Алекс, о чем ты говоришь? Ты знаешь печатный бизнес? Ты что, думаешь, какая-нибудь другая фирма позволит мне работать так, как ты нас научил? Ты хочешь сказать, кто-то еще допустит, чтобы ресурсы, которые не являются *бутылочным горлышком*³, время от времени простаивали? И разрешит нам не иметь *запаса* готовой продукции? Да во всех известных мне типографиях все построено на себестоимости, нас заставят вернуть все, как было. Ты знаешь, чем это закончится?

Конечно, знаю. Слишком хорошо знаю. Я видел в других фирмах, как это происходит. Одно дело, когда вы выполняете заказы в срок только в семидесяти процентах случаев. Клиенты к этому привыкли и соответственно подстраховывают себя. Но если вы их избаловали, выполняя вовремя чуть ли не сто процентов заказов, малейший сбой – и вы застанете клиентов врасплох, ведь у них теперь нет подушки в виде солидного запаса материала. Вам этого никогда не простят. Едва начав работать хуже, чем раньше, вы тут же теряете клиентов. А это ведет к увольнениям рабочих, что вызывает еще более серьезные проблемы с выполнением заказов, и фирма на огромной скорости несется навстречу собственному концу.

Речь идет не о том, как мне найти новое место. Речь идет о самом существовании моих фирм, о почти двух тысячах рабочих мест.

Какое-то время мы сидим молча. Потом я беру себя в руки и спрашиваю:

– Пит, что вы можете сделать, чтобы увеличить прибыль в этом году? Заметно увеличить?

Он не отвечает.

– Ну? – нажимаю я.

– Я не знаю, – отвечает он. – Я правда не знаю.

³ *Бутылочное горлышко (Bottleneck)* – работающий на максимуме производственный ресурс, спрос на мощности которого превышает его возможности.

– Пит, послушай, давай посмотрим правде в глаза. У нас нет ни малейшего шанса изменить решение совета.

– А Грэнби? – с надеждой спрашивает он.

– Да, Грэнби, может, и сумеет что-нибудь сделать. Но мы не должны на это рассчитывать. Пит, пойми, единственный выход – настолько увеличить прибыль твоей фирмы, чтобы к моменту продажи это была бы такая золотая жила, что новый владелец просто не стал бы вмешиваться в твои дела.

– Нереально, – бормочет он, но уже не выглядит таким убитым.

– Одно совершенно ясно: с убытками по оберточной бумаге надо заканчивать, – включается в разговор Дон.

– Да, – соглашается Пит. – Но если вы не дадите мне денег, я вижу только один выход – вообще закрыть это направление.

Везде одно и то же, только масштабы другие. На уровне корпорации мы говорим о закрытии заводов, а на уровне фирмы – отделов и направлений. Должен же быть другой выход из положения.

– Нет, это все равно не поможет, – сам отвергает свою идею Пит. – Это улучшит конечные цифры, но не превратит фирму в золотую жилу. Только урежет наши возможности. Я не вижу выхода.

Я не знаю, что сказать. Я тоже не вижу выхода. Но Питу говорю:

Помнишь, чему я вас учил? Выход есть всегда. И за последний год ты и твои люди доказывали это не раз.

– Да, – соглашается Пит. – Но там речь шла о технических вопросах и логистике. Тут совсем другая проблема.

– Пит, пораскинь мозгами. Используй приемы Ионы. Что-то обязательно найдется, – уверенно говорю ему я, сам не веря в свои слова.

– Знаешь, я только сейчас начинаю понимать, насколько катастрофично решение совета, – говорит Дон, садясь в машину. – Работать, руководствуясь здравым смыслом, когда никто по отрасли так не делает, может быть довольно опасно. Наверху что-то меняется, и тебя просто силой возвращают в исходное положение.

Я не отвечаю, так как занят поиском выезда на шоссе. Выбравшись на шоссе, говорю:

– Дон, это проблема не только Пита. Это и наша проблема. Если его фирму продадут за гроши, кивать будут на нас. Поэтому «обертку» закрывать нельзя.

Помолчав, Дон признается:

– Не вижу связи.

– По бухгалтерии эти огромные печатные станки амортизируются в течение десяти лет. Если мы закроем отдел, их стоимость упадет до продажной, а она практически равна нулю. Это только ухудшит статью активов, что, в свою очередь, может еще больше сбить цену. Дон, мы попали в конфликт.

– Н-да, это точно. И, как ты меня учил, когда попадаешь в конфликт, не пытайся его избежать путем компромисса.

Он открывает портфель и достает папку.

– Так, первый шаг – четко сформулировать конфликт. Тогда мы пойдем, как его решить.

Он начинает выстраивать *грозовую тучу*.

– *Задача* – «Продать фирму Пита по хорошей цене».

Я не согласен с такой формулировкой задачи, но предпочитаю не вмешиваться.

– Одно *необходимое требование* – «Увеличить прибыль». Это означает, что мы должны «Закрыть оберточный отдел». Другое *необходимое требование* – «Не допустить ухудшения статьи активов», что означает «Не закрывать оберточный отдел». Ну и конфликт!

Я бегло просматриваю, что он записал.



Для начала неплохо.

– Хорошо, Дон. Вытаскивай на поверхность *исходные посылки* и оспаривай их правильность.

– Для того чтобы получить хорошую цену, мы должны увеличить прибыль, потому что...?

– Потому что прибыль фирмы определяет ее стоимость, – помогаю я ему вывести *исходную посылку*.

– Согласен, – говорит он. – Но я не вижу, как ее можно оспорить, особенно в случае с фирмой Пита. У него нет ни перспективной новой технологии, ни патента на инновации, что сделало бы вопрос прибыли не столь важным.

– Дальше, – говорю я.

– Для того чтобы получить хорошую цену, мы не должны ухудшить статью активов, потому что... Опять же, потому что стоимость активов определяет продажную цену фирмы. Не вижу, как левая сторона *тучи* может нам помочь.

Я молчу, и он продолжает:

– Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оборотное направление, потому что... потому что оно теряет деньги. У меня есть *инъекция!* – объявляет он. – Превратим его в золотую жилу!

– Ха-ха, – сухо комментирую я. Настроение у меня для шуток неподходящее.

– Ладно, – продолжает Дон. – Для того чтобы не ухудшить статью активов, мы не должны закрывать оборотное направление, потому что... потому что балансовая цена оборудования выше, чем его продажная цена. Не вижу, как это можно оспорить. Возьмем последнюю стрелку, – продолжает он. – «Закрыть оборотный отдел» и «Не закрывать оборотный отдел» взаимно исключают друг друга, потому что... Потому что нереально продать оборотный отдел как отдельную единицу. Погоди, Алекс, а может, реально?

– Конечно, реально. Найди мне такого покупателя, и я всучу ему еще парочку Бруклинских мостов, – едко замечаю я.

– У меня больше идей нет, – признает он.

– Пройдись по стрелкам еще раз. Как правило, за каждой стрелкой стоит несколько *исходных посылок*. Займись стрелкой, которая вызывает у тебя самое большое неприятие.

– Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оборотный отдел. Определенно, эта стрелка. А почему мы должны его закрыть? Потому что он теряет деньги. Почему он теряет деньги? Потому что мы не можем получить большие заказы. Подожди, Алекс. Если с большими объемами Пит проигрывает более производительным станкам, как получается, что он обходит их с малыми объемами? Тут что-то не то.

– Дело не в том, что тут что-то не то, а в том, что мы чего-то не знаем, – отвечаю я. – Позвони Питу, узнай.

Дон набирает Пита. После пары «Угу» и «Понятно» он сообщает:

– Все очень просто. На переналадку его офсетных станков уходит намного меньше времени. Это позволяет ему конкурировать при малых объемах, но при больших это преимущество пропадает за счет скорости прессов его конкурентов.

Остаток дороги мы едем молча. Я не знаю, как *разогнать тучу* Пита. Вообще-то знаю. Есть другой способ увеличить его прибыли. Мы можем переписать прогноз, не принимая во внимание наши опасения насчет падения цен. Это, возможно, удвоит прибыль. Нет уж! В такие грязные игры я не играю.

Я не знаю, как *разбить* его тучу. И не знаю, как *разбить* мою. Я только знаю, что мы должны это сделать. Но как?

Глава 4

– Можешь сейчас зайти ко мне на минуту? – спрашивает Грэнби.

– Да, конечно, – отвечаю я и несусь к нему в кабинет. Наконец-то я узнаю, что он собирается делать с решением совета. Так я и думал, точка еще не поставлена. Я знал, что Грэнби не станет смиренно сносить тумачи.

– Привет, Алекс, – он поднимается из-за стола и жестом приглашает меня сесть на диван в углу кабинета. «Еще лучше, – думаю я про себя, – разговор будет неофициальный». Я утопаю в одном из диванов.

– Кофе, чай? – спрашивает он.

– Кофе, спасибо, – отвечаю я, отмечая про себя, что разговор будет не на пять минут.

– Ну что, Алекс, должен тебя поздравить с прекрасной работой по группе. Никогда не думал, что можно выйти из таких огромных убытков всего-навсего за один год. Собственно говоря, удивляться не стоило. Ты творил чудеса, еще будучи директором завода, не говоря уже о том, чего ты добился, став директором подразделения.

«Конечно, – думаю я. – Я-то творил чудеса. А Хилтон Смит чудес не творил, но со своими связями сел в кресло вице-президента на два года раньше меня».

Но Грэнби я говорю:

– Это наша работа.

– Скажи мне, Алекс, чего мы можем ждать от тебя в этом году? Какими чудесными улучшениями ты собираешься нас удивить на этот раз?

– Есть некоторые планы, – отвечаю я. – Боб работает над очень интересной системой дистрибуции. Если все получится, будут серьезные изменения.

– Так-так, – довольно говорит он. – И на какие конечные цифры вы рассчитываете по прогнозу?

– Тут порадовать нечем. Боюсь, что в этом году мы можем даже не выйти на ожидаемый результат.

– Вот как? – спрашивает он, но без особого удивления.

– Давление рынка на цены просто немыслимо. Я такого никогда раньше не видел. Мы, естественно, заложили в прогноз снижение цен, но, похоже, ситуация будет еще хуже, чем мы думали. Конкуренция настолько сильна, что нам приходится бежать быстрее только для того, чтобы удержаться на месте.

Я уверен, что наш разговор не закончился на этом, только потому, что его секретарь принесла кофе. Я жду, пока секретарь закроет за собой дверь, и говорю:

– Я могу спросить, что вы планируете относительно решения совета?

– Что ты имеешь в виду?

– Неужели вы вот так легко позволите продать фирмы, которые сами купили?

– Алекс, – начинает он. – Мне до пенсии остался год. Если бы у тебя была для меня козырная карта, я бы еще мог попробовать что-нибудь сделать. Но в данной ситуации выбора нет, я должен подчиниться решению.

Хотя я все это время и успокаивал себя тем, что у Грэнби должен быть припасен козырь, его слова меня просто потрясли. Оказывается, этим козырем был я сам! И ничего нельзя сделать, чтобы остановить это катастрофическое решение? Голос Грэнби доносится сквозь туман:

– Труман и Даути решили лично контролировать продажу твоих фирм.

Заметив мое состояние, он добавляет:

– Да, Алекс, я еще могу им как следует врезать и отложить продажу на год. Но что это изменит? Они это сделают на следующий год, а поскольку меня уже здесь не будет, выльют

всю грязь на меня. Нет уж, я лучше приму удар сейчас. И как бы не рухнуть под таким ударом!

– Так, а мне что делать? Работать, как обычно? – спрашиваю я.

– Для твоих фирм ничего не изменилось, пусть работают так же. А у тебя будет масса забот. Труман и Даути уже договорились о нескольких встречах в Европе в конце месяца. Ты поедешь с ними.

– Почему в Европе?

– Половина инвестиций идет оттуда. Кроме того, неплохо знать, что предложит международный рынок, до того, как приниматься за переговоры дома, – он поднимается. – Жаль, что на этот раз у тебя не было для меня сюрприза. Но я понимаю. Рынок становится все более хаотичным. Я рад, что ухожу на пенсию. Боюсь, моей хватки уже недостаточно, чтобы справляться с текущей ситуацией.

Провожая меня до двери, он добавляет:

– Я точно так же, как и ты, не хочу продавать диверсифицированную группу. Сейчас все наши недоброжелатели повылазят из углов. Надеюсь, после продажи я сохраню хоть толику былой репутации.

От Грэнби я прямым ходом направляюсь в кабинет Билла Пича. Мне нужна полная картина.

Билл приветствует меня ухмылкой.

– Заметил, какой маневр предпринял наш друг Хилтон Смит? Но на этот раз по нему же и срикошетило. Слизняк!

У Билла свои причины не любить Хилтона. Не так давно тот был его подчиненным, а теперь они на одной ступеньке. Хилтон сейчас вице-президент такой же большой группы, как и Билл.

– Заметил, – говорю я. – А ты чего от него ждал?

– Хваток, весьма хваток. Грэнби уже сдает позиции, так он решил прибрать к рукам должность президента. Мне это нужно было предвидеть, – говорит он с оттенком восхищения.

– Ну, на этот раз он пытается играть против уолл-стритовских акул, – замечаю я. – Хотя сам даже не в их лиге.

– Это уж точно, – смеется Билл. – Они разыграли его, как по нотам, а как только приняли нужную им резолюцию, тут же откатили назад и поставили его на место, отшлепав его же собственными планами инвестиций. Это было сильно!

– Да я никогда всерьез и не думал, что Хилтон был серьезным претендентом на должность нового президента, – говорю я. – Ты старше, и у тебя послужной список лучше.

Он хлопает меня по спине.

– И многим в нем я обязан тебе, Алекс. Да нет, я себя не обманываю, я не очень гожусь на роль президента. А после заседания совета у меня и вовсе не осталось никаких шансов.

– Что ты имеешь в виду? – не понимаю я.

– Решение продать твои фирмы. Я был очень активно вовлечен в их покупку, и значительную часть вины повесят на меня. По крайней мере, достаточно для того, чтобы мою кандидатуру даже не рассматривали.

Теперь я вообще ничего не понимаю.

– Да почему мои фирмы стали камнем преткновения? Они уже не в такой бездонной яме. Мы в прошлом году даже сделали кое-какие деньги.

– Алекс, – с улыбкой начинает Билл, – ты хоть смотрел когда-нибудь, сколько мы за них заплатили?

– Нет, – признаю я. – А сколько?

– Много. Грэнби был совершенно поглощен идеей диверсификации. И потом, не забывай, мы купили их в восемьдесят девятом, когда все ожидали подъема рынка. А что на самом деле произошло, ты знаешь. Вместо того чтобы пойти вверх, рынок резко упал. Я полагаю, что сейчас мы сможем получить за твои фирмы не больше половины того, что заплатили. Алекс, это аукнется каждому, кто был связан с покупкой.

– Погоди, Билл. Пока мы их не продадим, по нашей бухгалтерии они проходят по стоимости на момент покупки. Как только мы их продаем, нам придется списать всю разницу. Может, Труман и Даути не обратили на это внимания?

– Не пытайся себя обмануть, Алекс, – смеется он. – Они обращают внимание на каждую цифру, за которой стоит знак доллара. Они прекрасно понимают, что делают. В этом году они потеряют, но корпорация получит живые деньги. А на следующий год, когда в президентское кресло посадят какого-нибудь многообещающего выскочку, стоимость акций подскочит.

Мне нужно все обдумать. Но я не могу понять одного.

– А ты-то чему радуешься? – интересуюсь я.

– А можно больше не волноваться, – и, увидев мое недоумевающее лицо, он продолжает: – Понимаешь, все это время я знал, что президентом мне не быть. Но я очень боялся, что на это место посадят Хилтона. А на него я работать не хочу. Кто угодно со стороны лучше. А теперь после своего последнего маневра он потерял поддержку Грэнби и однозначно не завоевал поддержку Трумана и Даути. Ему конец.

Вернувшись в кабинет, я сразу прошу Дона найти для меня цифры по покупке наших фирм. Мы вместе их анализируем. Ситуация намного хуже, чем сказал Билл.

По нашим предположениям, фирму Пита можно продать, самое большее, за двадцать миллионов, а куплена она была за пятьдесят один миллион четыреста тысяч. За Pressure-Steam, фирму Стейси Кауфман, в настоящее время больше тридцати миллионов мы не получим, а заплатили почти восемьдесят.

Но хуже всего с фирмой Боба Донована I Cosmetics. Учитывая, что на сегодня она еще в убытках, хоть и очень небольших, даже при самом оптимистичном прогнозе относительно их активов, я не думаю, что мы сможем получить за нее больше тридцати миллионов. А отдали мы за нее сто двадцать четыре миллиона. Вот именно, сто двадцать четыре!

Теперь я понимаю, почему Грэнби хочет, чтобы продажа была сделана, пока он у руля. Он лично дал добро на покупку этих фирм. Почти двести пятьдесят пять миллионов. Уже не говоря о дополнительных тридцати миллионах, которые пришлось в эти фирмы вложить. На эти инвестиции с момента покупки у нас образовались общие дополнительные убытки в восемьдесят шесть миллионов. А теперь за все эти бешеные вложения мы сможем вернуть всего-навсего восемьдесят миллионов. Бывают же неудачные решения!

– Видишь, Дон, что случается при неправильном понимании тенденции рынка, – говорю я ему – Теперь ясно, почему все, включая и Грэнби, ищут, куда бы спрятаться. Тут грязи на целого слона.

– А что будет с нами?

– Тебе переживать нечего. Если что, я легко найду тебе новое место. Без проблем. Но сейчас не до собственных переживаний. Нам есть чем заняться.

– А я-то думал, что большие игры ведутся только в Лас-Вегасе или на Уолл-стрит, – ошарашенно говорит он.

– Да, но сейчас не до этого, – и я говорю ему о том, что меня отправляют в Европу.

– Хочешь до отъезда провести брифинг с директорами фирм? – спрашивает он.

– Пожалуй. Только назначь встречи на разное время. На каждого закладывай по полдня.

А теперь давай посмотрим, какие бумаги мне будут нужны для поездки.

У нас уходит почти два часа на составление списка документов, которые Дон должен будет подготовить для меня. Легким мой багаж в этом путешествии не назовешь ни в каком смысле.

Глава 5

Дома я объявляю об этом так небрежно, как только могу:

– Через две недели я еду в Европу.

– Супер! – подпрыгивает в кресле Шарон. – Привези мне футболки Hard Rock Cafe.

– Надолго? – интересуется Джули. Ее эта новость в восторг не привела.

– Где-то на неделю, – отвечаю я. – Встречаемся с потенциальными покупателями.

– Понятно, – с еще меньшим энтузиазмом отзывается она.

– Папочка, так как насчет футболок?

– Так тебе футболки или хард-рок? – поддразниваю я ее, за что выслушиваю в ответ долгую лекцию по фирменным футболкам. Когда я был в ее возрасте, мы собирали бейсбольные карточки. Теперь все помешались на футболках. Похоже, каждому поколению детей нужно собирать что-нибудь абсолютно бесполезное. Единственная разница – в цене. Я заверяю Шарон, что постараюсь, если, конечно, у меня останется на это время.

– А тебе что привезти? – спрашиваю я Дейва.

– Привозить ничего не надо, – улыбается он. – А вот то, что у тебя уже есть, я бы попросил. Оставь мне свою машину, пока тебя не будет, а?

Я мог бы и сам догадаться. Дейв с ума сходит по моей машине и просит ее при каждом удобном случае. Как правило, я ничего не имею против. Но на целую неделю? Ни за что!

– Я сам заплачу за бензин, – торопливо добавляет он.

– Спасибо, большое спасибо.

– К тому же техосмотр пора делать, уже почти десять тысяч, так я сделаю.

Аргументы не очень убедительные. Он совсем помешался на машинах после того, как получил права около года назад. По-моему, на возню со своей развалюхой у него уходит больше времени, чем на учебу.

Чтобы не портить ужин, я говорю: – Я подумаю об этом.

Он не настаивает. Дейв хороший парнишка. Ужин проходит в разговорах о Лондоне и Франкфурте, куда я еду. Мы с Джули были там еще до рождения детей, и они, Шарон особенно, с удовольствием слушают наши романтические воспоминания.

После ужина я включаю телевизор. Смотреть нечего. Мне надоедает, и я его выключаю. Джули, что-то мурлыча, возится со своими папками.

– Скукота, – говорю я. – Может, сходим куда-нибудь?

– У меня идея получше, – улыбается она. – Может, поработаем над твоим обещанием?

– Обещанием?

– Обещанием, которое ты дал Дейву. Ты же сказал ему, что подумаешь.

Если вам надо превратить любую потенциальную проблему в решение, обеспечивающее выигрыш обеим сторонам, можете всегда рассчитывать на Джули. Я понимаю, что она хочет сказать. Говоря «Я подумаю об этом», мы, по сути дела, даем обещание. Мы обещаем найти время и подумать «об этом», что бы «это» ни означало.

– Хорошая идея, – соглашаюсь я, зная, что иначе у меня уже не будет времени вернуться к просьбе Дейва до тех пор, пока он сам не напомнит мне. Тогда уже придется стрелять навскидку. А у меня не раз была возможность убедиться, что я не Джон Уэйн. Стреляя наудачу, я, как правило, попадаю себе в ногу.

Любопытно. Я отношусь к своим обещаниям серьезно. И знаю: когда мы говорим «Я подумаю», тот, кому мы это пообещали, скорее всего, придет опять и потребует ответа. Все это понятно. Тем не менее я часто оказываюсь в очень неудобном положении, потому что так и не удосужился найти время, чтобы на самом деле подумать о чужой идее, показавшейся мне неудачной.

И трудность не только в том, чтобы выразить чувства словами, но и в том, что критиковать чью-то идею – занятие вообще малоприятное. Каждый знает, что критика идеи, как правило, вызывает ответные нападки и обиду со стороны того, кто эту идею предложил. Если что-то и раздражает больше, чем критика, так это конструктивная критика.

Иона научил нас, как приводить такие непростые ситуации к решениям, обеспечивающим выигрыш обеим сторонам. Это требует кое-каких усилий и пересмотра позиций, но, в конечном итоге, оно того стоит. Честно говоря, его формула работает просто волшебным образом, но усилия, которых требует это волшебство, заставили меня быть осторожнее с фразой «Я подумаю об этом». Однако на этот раз, похоже, я утратил бдительность.

– Ну ладно, пойдем по порядку, – говорю я Джули. – Какие *плюсы* в просьбе Дейва взять мою машину, пока я в отъезде? Честно говоря, я не вижу ни одного. Он хорошо водит и довольно ответственен для своего возраста. Но новую BMW?

Не придумав ничего лучше, я записываю «Техосмотр будет сделан в срок».

– Не нашел ничего более убедительного? – Джули это явно забавляет.

– Если честно, не нашел, – смеюсь я. Но должно быть что-то еще, иначе бы я тут же сказал «нет». Джули повторяет вслух мою мысль:

– А почему тогда сразу не сказал «нет»?

– Потому что не знал его реакции. Он мог обидеться, посчитав, что я отношусь к нему, как к ребенку.

– Это верно, – соглашается она. – В его возрасте очень важно знать, что отец тебе доверяет.

– Не знаю, доверяю ли я ему до такой степени, – замечаю я. Но все-таки записываю «Укрепить доверие между мной и сыном».

– Что-нибудь еще?

– Думаю, достаточно. Это довольно серьезная причина. Теперь переходим к самому легкому – *минусы, негативные последствия*. Да их миллион.

Джули улыбается:

– Алекс, ты же знаешь, как это бывает. Пока не начнешь записывать, кажется, что их уйма, а как только записал, оказывается, что совсем немного, да и те просто мелкие отговорки.

– Ну ладно, посмотрим, справедливо ли это в нашем случае, – возражаю я. – Я, например, так не думаю.

– Так начинай писать.

Без колебаний я быстро записываю две причины отказа, лежащие на поверхности. Первая: «Высокий риск того, что с машиной что-нибудь случится». Вторая: «Высокий риск того, что Дейв попадет в аварию и пострадает».

– погоди, – останавливает меня Джули. – Ты же только что сказал, что Дейв хорошо водит. Ты ведь иногда разрешаешь ему брать свою машину. Кроме того, если ты так боишься, что твою драгоценную игрушку могут помять, что же ты на ней каждый день ездешь в город?

Я какое-то время размышляю над ее словами. Помимо всего прочего, нужно учесть, что в качестве альтернативы мне придется оставить BMW на парковке в аэропорту...

– Ты права, – соглашаюсь я и вычеркиваю первый пункт.

Смотрю на второй пункт. Надо признать, моя машина намного надежнее развалюхи Дейва. Вычеркиваю вторую причину.

Джули улыбается, глядя на меня.

– Да, бывает. Когда сформулируешь и запишешь *негативные последствия*, часто оказывается, что это всего лишь предубеждения, совершенно безосновательные.

Так легко меня не купить. Я не хочу давать машину Дейву. Почему на ней должен ездить кто-то еще? Это моя машина.

– Ладно, – продолжаю я, – вот и настоящая причина: «Дейв привыкнет пользоваться моей машиной». Нет, это недостаточно весомо. Вот: «Дейв возомнит, что у него есть право на мою машину».

– Да, дети быстро ко всему привыкают, – соглашается Джули. – Он посидит за рулем неделю и почувствует себя равноправным хозяином твоей машины.

– Это очень серьезное *негативное последствие*, – говорю я.

– Есть еще одно, – добавляет она. – Помнишь, у него мечта съездить в Мексику? А весенние каникулы как раз на той неделе, когда ты будешь в Европе.

– На моей машине в Мексику! – вскакиваю я. – А потом он там застрянет, и мне придется все бросить и лететь, чтобы его оттуда вытащить, – я отчетливо вижу этот жуткий сценарий.

– Как ты собираешься это записать? – спрашивает Джули.

– «Мне придется прервать поездку в Европу, чтобы приехать спасти Дейва».

– А ты не преувеличиваешь?

– Джули, если, не дай бог, его остановят в какой-нибудь мексиканской деревне и потребуют подпись родителей из-за чего бы то ни было – не забывай, он еще несовершеннолетний, – ты туда поедешь?

– Честно говоря, не хотелось бы.

Мексика. Боже мой, что за идея! – Что еще?

– Давай все-таки запишем, к чему все это ведет: «Ухудшение отношений между тобой и Дейвом», – предлагает Джули.

Я внимательно изучаю список. Он не велик, но этого достаточно. И теперь мы переходим к самому интересному – доказать, используя жесткие *причинно-следственные связи*, каким образом то, что я дам машину Дейву, приведет к предсказанным негативным явлениям. Мы много смеемся, выстраивая *негативную ветвь*, как ее называет Иона, и переписывая ее, чтобы она не звучала обидно и была более убедительна, когда я покажу ее Дейву. Мы провели чудесный вечер, и к тому же я готов к разговору с Дейвом.

Если бы мои проблемы на работе можно было решить так же легко.

Глава 6

- Что у нас сегодня? – спрашиваю я Дона.
- Брифинг с Бобом в восемь тридцать и со Стейси в двенадцать. Они оба тебя ждут.
- Оба? – переспрашиваю я. – Ну ладно, пусть заходят.

Боб Донован и Стейси Кауфман – старые друзья. Они работали со мной еще в мою бытность директором завода. Боб был начальником производства, а Стейси отвечала за материально-техническое обеспечение. Вместе мы поняли, как вытащить тонущий завод, вместе научились у Ионы управлять фирмой. Они занимали самые ответственные посты, когда я работал директором подразделения. Поэтому, когда я принял диверсифицированную группу и увидел, в каком плачевном состоянии она находится, то настоял, чтобы Боба назначили директором I Cosmetics, а Стейси – Pressure-Steam. Оба они очень знающие и серьезные руководители. Немного старше меня, но это никогда не сказывалось на наших отношениях.

Боб пропускает Стейси вперед и рокошет у нее из-за спины:

- Привет, Алекс! Готов к поездке в Европу?
- Пока нет, но с вашей помощью подготовлюсь, – улыбаюсь я в ответ.
- Только скажи, что надо, – говорит Стейси.

Хорошо, когда вокруг тебя друзья, те, на кого всегда можешь положиться. В шутку я отвечаю:

– Что мне надо? Да всего лишь какое-нибудь захудалое чудо.

– Без проблем, – смеется Боб, – чудеса – наша вторая профессия, – и продолжает, обращаясь к Стейси:

– Я же тебе говорил, что он найдет, как все отыграть назад.

– Ни минуты не сомневалась, – парирует Стейси и поворачивается ко мне: – Ну давай, выкладывай.

– Выкладывать что?

– Твой план, – отвечают они в один голос. А Стейси добавляет:

– Как убедить совет директоров, чтобы отменили решение о продаже наших фирм. Дон даже намек нам не дал.

Я смотрю на них. Они слишком во мне уверены. Слишком. Не зная, что сказать, я спрашиваю:

– А почему вас это так тревожит?

– Неужели не понятно? – улыбается Стейси. – Мы – люди консервативные и перемен не любим.

– Точно, – подключается Боб. – И потом, где мы найдем такого босса, как ты? Кто еще будет настолько глуп, что позволит нам делать все, что заблагорассудится?

– Спасибо, Боб. Но если серьезно, что вас тревожит? Вы прекрасные руководители, знаете приемы Ионы вдоль и поперек. Неужели вы думаете, у вас возникнут трудности с тем, чтобы убедить нового босса, кем бы он ни был, чтобы вас оставили в покое и позволили управлять фирмами по-своему?

– Это что-то вроде теста? – настороженно интересуется Стейси.

– Успокойся, Стейси, – говорит Боб. – Ты разве не видишь, что делает Алекс? Конечно, он разочарован, и справедливо. Он ожидал, что мы сами найдем решение, что мы догадаемся, в чем его план, – и, повернувшись ко мне, продолжает: – Так, значит, сейчас ты начнешь задавать наводящие вопросы до тех пор, пока мы, глупенькие, сами не увидим ответа. Без проблем!

Боб наклоняется вперед. Он не раз приставал ко мне с «моим планом» и отказывается верить, что у меня его нет.

– Повтори, пожалуйста, вопрос, – улыбается Стейси.

Ситуация становится все более и более глупой, но теперь мне из нее не выбраться.

– Что такого особого в работе на UniCo? – спрашиваю я. – Какое вам дело до того, решит ли UniCo продать вас другому концерну?

Это их на минуту останавливает. Потом Стейси неуверенно говорит:

– Вообще-то, если ты останешься нашим боссом, то никакого.

– Хватит мне льстить, – говорю я, – давайте серьезно.

– Я серьезно. Понимаешь, ты знаешь, в каком мы положении. Ты знаешь, что мы получили эти фирмы только год назад, и знаешь, в каком они были состоянии. Но если придет новое руководство, которому нет дела, которое не знает и, что еще хуже, не понимает наших приемов управления, ты думаешь, у нас будет хоть какой-нибудь шанс?

Боб продолжает в том же направлении:

– Они просто посмотрят на конечные цифры, увидят, что моя фирма все еще теряет деньги, а фирма Стейси едва их зарабатывает. Ты же знаешь, что случится. Это будет конец. Они начнут сокращать расходы. Нас станут заставлять вернуться на учет по себестоимости. Мы подадим в отставку, и от фирм ничего не останется.

Дон согласно кивает головой. Чего они хотят от меня? За кого меня принимают? Почему они так уверены, что, если я их босс, у меня есть все ответы?

– Если бы наши фирмы были сверхприбыльны, – добавляет Стейси, – это была бы другая игра, нас бы оставили в покое. Никто не вмешивается, если ты – золотая жила. Но, как Боб сказал, прибыли у нас нет, по крайней мере пока нет.

Она права.

– Если бы мы были более прибыльны... – повторяю я ее слова.

Так это и есть твое решение! – ошарашенно восклицает она. – Ты действительно ждешь от нас чуда.

– Сколько у нас времени? – спрашивает Боб.

– Сколько времени до чего? – вопросом на вопрос отвечаю я.

– До того, как поменяется владелец, как нас продадут, как мы начнем подчиняться другому хозяину?

– Больше трех месяцев, – отвечаю я.

Стейси хмыкает:

– Дежавю. Это мы уже проходили.

– Да, но на этот раз мы в лучшем положении. Теперь у нас не три месяца, а больше, – саркастически добавляет Боб.

Они говорят о том времени, когда мы работали в Бэрингтоне на заводе, который был в ужасном состоянии и казался безнадежным. У нас было ровно три месяца, чтобы его вытащить. Иначе... Именно тогда мы встретились с Ионой и стали учиться его *Мыслительным Процессам*⁴. Именно там мы совершили невозможное и на самом деле вытащили завод за три месяца.

– Мы сумеем? – с сомнением спрашивает Дон.

⁴ *Мыслительные Процессы (Thinking Processes)* – логические диаграммы (деревья) – инструменты теории ограничений Голдратта: *Дерево Существующей Действительности* (Current Reality Tree, для определения ключевых проблем – первопричин большинства нежелательных явлений); диаграмма разрешения конфликтов «грозовая туча» (Evaporating Cloud Conflict Resolution Diagram, для нахождения инъекции – прорывного решения дилемм и ключевых проблем); *Дерево Будущей Действительности* (Future Reality Tree, для проверки состоятельности найденного решения и возможности негативных побочных эффектов); *Дерево Предпосылок* (Prerequisite Tree, для составления списка препятствий и последовательности промежуточных задач по их преодолению); *Дерево Перехода* (Transition Tree, для создания пошагового плана преобразований). Могут использоваться как в отдельности, так и совокупно как системный, строго организованный процесс логических рассуждений.

Я так не думаю. Но если Боб и Стейси решат попробовать, я им гарантирую всяческую поддержку. В любом случае, что нам терять?

– Дон, ты еще слишком мало проработал с Алексом, – одергивает его Стейси и поворачивается ко мне.

– О'кей, босс, с чего начинаем? Обзор текущего положения?

– Обязательно, – говорю я и смотрю в сторону Боба. – Давай, Боб, мы слушаем.

Он начинает:

– Помнишь те *логические деревья*, которые мы выстроили для организации системы дистрибуции? Мы их внедрили. Как ни странно, не столкнулись ни с одной серьезной проблемой. Мы ввели центральные склады и перестраиваем работу региональных. Пока все идет нормально.

– Хорошо, – говорю я. – Очень хорошо. Ты привел в порядок производство, а теперь и систему дистрибуции. Что на очереди?

– Разработка новых продуктов, – с уверенностью говорит Боб.

– Но на это уйдет больше трех месяцев. Намного больше.

– Не продажи? – спрашивает Дон с удивлением.

– По результатам моего анализа, нет, – отвечает Боб.

– Как это возможно? – не понимает Дон. – Разве у вас *ограничение* не в рынке? Я думал, что в результате проведенных улучшений вы высвободили мощности, достаточные для увеличения выпуска продукции вдвое. И ты не считаешь, что ваша проблема сейчас в том, как это продать?

– Дон, ты прав. Проблема Боба сейчас в том, как увеличить продажи. *Ограничение* в рынке. Но сам факт того, что *ограничение* находится в рынке, не означает, что *ключевой проблемой* являются продажи. Основная причина, не позволяющая увеличить продажи, может быть где угодно внутри компании.

– Именно, – соглашается со мной Боб. – Вот почему я считаю, мы должны заняться разработкой продуктов в первую очередь.

Повернувшись ко мне, он продолжает:

– Понимаешь, у нас в косметическом бизнесе, если хочешь увеличить продажи, да что там, если хочешь просто сохранить их на текущем уровне, ты должен постоянно выпускать новые линии продуктов. В прошлом хорошая линия могла давать деньги в течение четырех, а то и пяти лет. Этого больше нет. То, что происходит сейчас, – это крысиные гонки. Я предполагаю, что нам придется выходить на рынок с новой линией продуктов раз в году.

– До такой степени? – спрашиваю я.

– И это еще по очень оптимистичным прогнозам. Вероятно, в реальности будет даже хуже. Как бы то ни было, у нас огромные проблемы с разработкой новинок. Исследования занимают слишком много времени, и их результат весьма ненадежен. В довершение ко всему, даже когда они говорят, что продукт готов, и мы запускаем его в производство, оказывается, то, что отдел разработки называет готовым, с точки зрения производства готовым не является. Мы начинаем выпуск новинки и тут же сталкиваемся с миллионом проблем. Сейчас разработчики проводят больше времени в цехах, чем в лаборатории. Как вы понимаете, это приводит к неприятным сюрпризам, когда мы выходим на рынок. У нас огромные проблемы с синхронизацией рекламы новых линий и того, что магазины на самом деле предлагают.

– А почему вы тогда занимались дистрибуцией, а не разработками новинок? – спрашивает Стейси.

– Понимаешь, Стейси, – поворачивается к ней Боб, – когда по всей сети сбыта готового товара больше, чем на три месяца продаж, и это без учета остатков в магазинах, знаешь, что

значит запустить новую линию продукта, которая должна заменить старую? Ты представляешь себе размах, с которым происходят списания?

– Да, представляю, – качает головой она. – Это означает, что весь запас товара, находящийся в сети, тут же устареет. Наверное, непросто рассчитать момент запуска нового продукта, если вообще решишься его запускать. Слава Богу, у меня нет такого хаоса. Наша продукция относительно стабильна.

– Я с самого начала об этом говорил, – смеется Боб. – Нужно самому было брать Pressure-Steam и заняться давлением пара, да и по характеру мне это больше подошло бы.

Не только по характеру, Боб и внешне чем-то смахивает на паровоз.

– Что, Стейси, махнемся?

– Боб, у меня тоже проблем хватает. Не предлагай так необдуманно, а то, глядишь, соглашусь.

Мы все смеемся.

– Я хотела бы расспросить о твоей системе дистрибуции поподробнее, – переводит она разговор в серьезное русло и, когда я киваю, продолжает: – С одной стороны, ты добавил центральные склады, но, с другой стороны, перестроил все так, чтобы уменьшить загрузку сети. Я не совсем понимаю.

– Сейчас объясню, – начинает Боб. – Мы поставляем ассортимент из шестисот пятидесяти различных наименований в тысячи магазинов по всей стране. Раньше мы держали трехмесячный запас товара, и его все равно постоянно не хватало. Когда бы магазин ни сделал заказ – и не забывай, что они заказывают не один артикул, а сразу весь спектр, – у нас обычно недоставало каких-нибудь наименований. Полный заказ мы отправляли не больше чем в тридцати процентах случаев. Ты представляешь себе, сколько стоит дополнительная отправка недостающего товара? После введения новой системы мы в состоянии отреагировать на заказ в течение одного дня и отправляем полные заказы в девяносто процентах случаев. Сейчас объем товарных запасов быстро падает, и мы надеемся стабилизироваться где-то в районе шестинедельного запаса.

– Ну и чудеса. Как вам это удалось? – ошарашенно спрашивает Стейси.

– Просто, – отвечает Донован. – Раньше мы держали все запасы в региональных складах.

– Почему? – перебиваю я.

– Тот же самый синдром локальной эффективности, – поясняет он.

Заводы считались самостоятельными единицами, и их деятельность оценивалась по полученной прибыли. С точки зрения директора завода, сразу после отправки товар уходил из-под его юрисдикции и становился головной болью сети дистрибуции.

– Уверен, что это поддерживалось системой официальных показателей, – замечает Дон.

– Поддерживалось и поощрялось, – соглашается Боб. – Как только продукция уходила с завода, по бухгалтерским книгам она проводилась как продажа. Ничего удивительного в том, что, как только завод заканчивал выпуск продукции, она в этот же день уходила на один из региональных складов.

– Естественно, – говорит Дон. – А что вы изменили?

– Теперь мы держим запас продукции на самом заводе. На региональных складах мы планируем держать только тот товар, который, по прогнозу, должны продать в течение следующих двадцати дней. Этого хватает, так как теперь мы пополняем товарный запас на каждом региональном складе каждые три дня.

– Ничего не поняла, – признается Стейси. – Но сначала ответь на вопрос: как эти перемены привели к улучшению выполнения заказов при меньшем запасе товара?

– Это просто, – вмешиваюсь я. – Все дело в статистике. Мы знаем очень приблизительно, что продаст магазин. Сегодня они могут продать десять единиц такого-то товара. А завтра ни одной. Наш прогноз основан на усредненных цифрах.

– Это понятно, – говорит Стейси.

– Теперь, какой прогноз будет более точным? – спрашиваю я. – Прогноз для одного магазина или совокупный прогноз продаж для ста магазинов?

– Ну конечно, совокупный, – отвечает она.

– Естественно. Чем больше число магазинов, тем точнее совокупный прогноз. По правилам математики, чем больше магазинов в совокупности мы будем учитывать, тем точнее будет наш прогноз на квадратный метр магазинов, которые мы учитываем. Понимаешь, когда Боб перевел большинство товарных запасов из двадцати пяти регионов на сами заводы, его прогноз стал точнее в пять раз.

– Алекс, ты опять со своей статистикой, – вмешивается Боб. – Я никогда не мог ее понять. Дай я объясню по-своему. Стейси, когда ты делаешь отправку на региональный склад и у тебя товара в системе в среднем на три месяца, этот товар будет продан в среднем через три месяца после его отправки с завода. Правильно?

– При условии, что произвел то, что надо, и отправил туда, куда надо. Иначе ситуация будет еще хуже, – соглашается она. – Теперь я понимаю. Поскольку заводы сразу же отправляли произведенный товар на склад, эти отправки основывались на прогнозе того, что должно было продаваться в этом регионе через три месяца. Учитывая степень аккуратности таких прогнозов, особенно когда речь идет о шестистах с лишним наименованиях, я могу себе представить, что творилось.

– И не забывай, что в довершение к шестистам пятидесяти наименованиям у меня двадцать пять региональных складов. А это весьма значительно увеличивает несоответствие между тем, что надо магазинам, и тем, что есть на складе.

Мы все киваем, и Боб продолжает:

– Когда региональный склад начинал комплектовать заказ магазина, некоторых наименований не хватало. Так было постоянно. Они у нас, конечно, были в больших количествах, но на других складах. И тут начинался полный кошмар. Директор склада давил на завод, требуя немедленной поставки, а если не мог ее получить, обзванивал другие склады. Ты даже не поверишь, если я скажу, в каких сумасшедших объемах производились внутренние перевозки между складами.

– Верю, – отвечает Стейси. – А чего еще можно ожидать, если завод отправляет продукцию за три месяца до ее потребления. Естественно, это приводит к тому, что в одном месте какого-то товара слишком много, в то время как в другом его не хватает. Теперь я понимаю, что ты сделал. Ты перестал считаться с локальными интересами и перевел запас готовой продукции туда, откуда она вышла, – на завод.

– Где сосредоточено больше всего запасов, а отсюда и более точный прогноз, – добавляю я.

– Но региональные склады тебе все-таки нужны, – задумчиво добавляет Стейси.

– Конечно, – соглашается Боб, – поскольку нам надо быстро реагировать на заказы магазинов и сократить расходы на доставку. Иначе мне пришлось бы доставлять каждый отдельный заказ напрямую с завода. На радость логистическим компаниям!

– Ясно, – говорит она. – А как ты определяешь, сколько запасов держать на каждом региональном складе?

– Ага! Вот это вопрос на шестьдесят четыре тысячи долларов, – сияет Боб. – Вообще-то это довольно просто. Я всего лишь применил то, чему мы научились, когда работали с определением размера *буфера для физического ограничения*. Стейси, у тебя, наверное, как и

у меня, параноидальный пунктик насчет создания *буфера запасов* перед *бутылочным горлышком*?

– Конечно, – соглашается Стейси.

– Как ты определяешь размер *буфера* для *бутылочного горлышка*?

– Это правило мы вывели вместе еще на заводе в Бэрингтоне, – улыбается она. – Размер *буфера* определяется двумя факторами: ожидаемым *потреблением* из него и ожидаемым *временем для его пополнения*.

– Вот именно, – подтверждает Боб. – Именно это я и сделал в нашей системе дистрибуции. Я рассматриваю региональные склады как *буферы* перед *физическим ограничением* – магазинами, потребителями. Размер каждого *буфера*, как ты правильно сказала, определяется в соответствии с потреблением из него (магазинами, которые он обслуживает) и временем, необходимым на его пополнение, то есть интервалом между доставками, что в этом случае будет превышать время доставки с завода приблизительно в полтора раза. Понимаешь, я применил для системы дистрибуции те же правила, что мы использовали для производства. Конечно, с соответствующей корректировкой.

– Продолжай, – просит она.

– Поскольку я делаю отправки раз в три дня, а для большинства регионов время в пути не превышает четырех дней, я должен держать на региональном складе запас, достаточный для обеспечения продаж в течение последующей недели. Учитывая, что я на самом деле с точностью не знаю, что будет продано в последующие четыре дня, и что потребление магазинами колеблется по всей шкале, мне нужно быть очень осторожным. Понимаешь, ущерб от нехватки запаса больше, чем от хранения большего объема. Поэтому мы решили держать на каждом региональном складе запас, равный средним двадцатидневным продажам в этом регионе.

– Я, конечно, согласен, что у тебя должен быть пунктик насчет *буфера*, но, мне кажется, раздутие одной недели до трех – это уже не паранойя. Это близко к истерии, – замечаю я.

– Ты что, плохо меня знаешь, что ли? – смеется Боб. – Меня еще никто не обвинял в истерии.

– Тогда почему так много? Почему двадцать дней?

– Из-за того, что магазины заказывают большими партиями, – поясняет он. – Я думаю, они привыкли к этому тогда, когда и у нас, и у конкурентов были проблемы с поставками. Для того чтобы особенно не потерять в продажах из-за нехватки товара, они подстраховываются и хранят у себя больше товара, чем им надо на ближайшее будущее. Некоторые из них настолько боятся, что делают заказ на последующие шесть месяцев. Поэтому, естественно, спрос со стороны наших региональных складов скачет. Слава Богу, что в каждом регионе столько магазинов, что недельное потребление все же не абсолютно беспорядочно. Иначе и двадцати дней было бы недостаточно.

– Н-да, – задумчиво говорит Стейси. – Если бы магазины делали заказы в соответствии с тем, что они на самом деле продали, если бы вы могли только пополнять, тогда вам было бы намного легче. Вы не пробовали их как-нибудь убедить?

– Конечно, пробовали, – говорит Боб. – Директор по дистрибуции отправил им письмо, в котором мы говорим, что согласны пополнять их запасы даже ежедневно. Но большинство магазинов не хотят переходить на такую систему. Я полагаю, им трудно поменять привычный стиль работы, особенно если учесть, что мы пытаемся изменить практику снабжения, которая формировалась десятилетиями.

– Как вы понимаете, что двадцати дней достаточно? – спрашивает Стейси.

– Это число основано не на опыте, а на расчетах, – признает Боб. – В соответствии с тем, как магазины делают заказы сегодня, двадцати дней должно быть достаточно, чтобы обеспечить немедленную отправку в девяноста процентах случаев. Сейчас мы в переходной

стадии. Мы уже пополняем региональные склады два раза в неделю, но пока еще не выбрали весь старый запас, которого там горы. Поэтому, естественно, сейчас цифры слишком красивые: мы делаем немедленную поставку в девяносто девяти процентах случаев. Пытаться удержать этот уровень просто ни к чему. Если девяносто процентов заказов мы будем отправлять немедленно и в полной комплектации, то, я уверен, в оставшихся десяти процентах случаев магазины согласятся подождать неделю с получением недостающего товара. Это вообще рай по сравнению с тем, как доставлялись заказы до настоящего момента, и неважно, делали поставки мы или наши конкуренты. Собственно говоря, мы специально не хотим поднимать уровень выше девяноста процентов, чтобы не слишком их избаловать. Да, – чуть подумав, уверенно добавляет он, – мы можем спокойно снизить уровень запасов до двадцати дней. В любом случае следующие четыре-пять месяцев покажут, насколько верен наш расчет.

– Какой запас у тебя сейчас на региональных складах? – спрашивает Дон.

– Уже снизился до сорока дней и продолжает быстро падать. Конечно, такие темпы ненадолго. Не забывайте, что ситуация была настолько запущенная, что на некоторых складах у нас образовался девятимесячный запас ряда наименований.

– Неплохо, – подвожу итог я, – совсем неплохо. Итак, ты улучшил своевременность поставок с тридцати процентов до девяноста, одновременно уменьшив товарные запасы с девяноста до сорока дней. И есть возможность еще улучшить этот показатель. Прекрасно.

– Сорок дней – это то, что он сейчас имеет на региональных складах, – без всякой необходимости напоминает мне Стейси. – Для того чтобы время на пополнение региональных складов зависело только от времени доставки, а не от наличия товара, Боб должен держать дополнительный запас конечного продукта на заводах, или центральных складах, как он их называет.

– Еще бы, – смеется Боб, – неплохо было бы держать всего лишь двадцатидневный запас. Но что касается заводских складов, я организовал их по такому же принципу. На заводе время пополнения определяется сроком производства полного ассортимента. Изменения, которые мы внедрили на заводах в прошлом году, значительно сократили этот срок. Мы держим там примерно двадцатидневный запас. Этого хватает.

– Понятно, – говорит Стейси и коротко подводит итог: – Значит так, раньше вы отправляли продукцию, как только она была готова, исходя из прогноза, который делался на три месяца вперед. Неудивительно, что у вас постоянно не хватало чего-то одного и было слишком много другого. Теперь вы отправляете товар на конкретный региональный склад только тогда, когда магазины выбрали эту позицию со склада. Хитро. Мне нужно над этим подумать.

Она какое-то время молчит, усваивая услышанное, потом спрашивает Боба:

– Ты мне можешь дать подробные *логические деревья*?

– С удовольствием, – отвечает он, сияя.

Я смотрю на Дона. Похоже, он не все понял. *Логические деревья* они с Бобом не рассматривали, и он не такой эксперт по логистике, как Стейси.

– Какие-то вопросы, Дон? – обращаюсь я к нему.

– И не один, – отвечает он. – Меня особенно интересует, как это сказалось на наших транспортных расходах?

– Сейчас мы пополняем региональные склады на постоянной основе, – терпеливо объясняет Боб. – Это дает нам возможность отправлять только полностью загруженные фуры. Кроме того, нам больше не приходится посылать небольшие партии авиаперевозками, и сами склады прекратили внутренние пересылки. Конечно, транспортные расходы сократились.

- Ладно, мы услышали много важной информации, – говорю я. – Перерыв на обед. Стейси, после обеда займемся тобой, хорошо?
- Какие разговоры, босс!

Глава 7

Они идут обедать без меня. У меня на обед нет времени. Надо подумать. Боб уже сократил товарный запас на тридцать дней и продолжает его уменьшать. С практической точки зрения это, несомненно, разумный шаг, но тут есть кое-какая проблема. Серьезная проблема. Уменьшение товарно-материальных запасов негативно сказывается на итоговых показателях.

В бухгалтерских книгах товарно-материальные запасы учитываются по их себестоимости, рассчитанной по правилам традиционного учета производственных расходов. Это означает, что запасы готового товара учитываются не по стоимости сырьевого материала, а как сырье плюс добавленная стоимость – зарплата производственных рабочих и накладные расходы. В течение периода, пока мы сокращаем запас готового товара, вся добавленная стоимость сокращенного объема ударит по конечным цифрам как убытки.

Я пытаюсь подсчитать, что мы имеем в случае с Бобом. Он уменьшит товарный запас почти на пятьдесят дней продаж. Его фирма сейчас продает на сто восемьдесят миллионов в год, и пятьдесят дней означают приблизительно двадцать пять миллионов. По книгам товарный запас уменьшится не на двадцать пять миллионов, так как готовый продукт учитывается по себестоимости, а не по продажной цене. Книги покажут, что товарный запас уменьшился приблизительно на семнадцать миллионов. Как это скажется на прибыли? Чтобы это рассчитать, я отнимаю от семнадцати миллионов сумму, заплаченную за сырье, скажем, семь миллионов. Господи, да его убытки вырастут на десять миллионов!

Я стараюсь не поддаваться панике. Конечно, это не реальные деньги, это просто искажения, вызванные правилами учета производственных расходов. Разумеется, позже это все с лихвой компенсируется выигрышем в реальных деньгах за счет уменьшения списаний устаревшего продукта и, будем надеяться, за счет увеличения продаж. Но как это объяснить потенциальному покупателю? Даже если он все прекрасно поймет, то притворится, что не понял. Это даст ему козырь для существенного снижения цены фирмы.

А есть хоть какие-нибудь позитивные стороны? Уменьшится объем устаревшего продукта. Благодаря уменьшению товарного запаса введение нового продукта не будет требовать списания запасов старого. Сколько это? Я пролистываю бюджет Боба. Он заложил на устаревание готового продукта восемнадцать миллионов. Интересно, это уже с учетом нового сценария – уменьшенного уровня товарных запасов? Я лезу за прошлогодним бюджетом. Слава богу, нет. В прошлом году тоже было восемнадцать миллионов, он просто списал с прошлогоднего бюджета.

При сокращении товарного запаса на пятьдесят процентов объем устаревшего продукта уменьшится даже больше. Особенно теперь, когда больше половины запаса хранится в одном месте, а не разбросано по всей стране, а значит, осуществлять мониторинг за введением новых продуктов будет значительно проще.

Ладно, во что это выливается для Боба? Ему не нужно будет списывать, скажем, миллион в месяц, пусть будет двенадцать миллионов в год. Чем позже продадут его фирму, тем лучше мы будем выглядеть. Если бы мне удалось отложить продажу до конца года... Но это невозможно.

Сколько у нас времени до того, как инспектора покупателя начнут нас изучать под микроскопом? Даже если я буду стоять на голове и делать все, что только возможно, чтобы оттянуть этот момент, больше двух или трех месяцев я тянуть волынку не смогу. Досадно, более неудачного времени придумать было нельзя: товарный запас будет уже сокращен, а эффект от уменьшения объема устаревшего продукта только начнет проявляться.

И что, черт возьми, мне делать? Продавать почти безубыточную фирму – одно дело, а попробуй продать фирму, имеющую в убытках десять миллионов на сто восемьдесят миллионов продаж. Ну что, сказать Бобу, чтобы он вернулся к старой системе дистрибуции? Нет уж. Да это и не поможет. Боб и Стейси абсолютно правы: если мы не найдем способ сделать фирмы прибыльными до того, как они перейдут в другие руки, нам всем конец. Мне, им, фирмам. Все полетит в тартарары.

Мы должны найти решение, как немедленно увеличить продажи. Это наш единственный выход. Но у нас нет возможности сделать это подобающим образом. У Пита нет никакого шанса получить более современное оборудование, которое ему позарез нужно. А у Боба нет времени, чтобы системно улучшить отдел разработки новой продукции. У нас слишком мало времени. Черт бы побрал этих акул с Уолл-стрит. Если бы не они, мы бы не оказались под таким давлением. Неужели нельзя оставить нас в покое?

Они возвращаются с обеда.

– Алекс, – начинает Дон, – мы, пока обедали, обсуждали, какое влияние новая система дистрибуции окажет на конечные цифры.

– Результат будет довольно неприглядный, – небрежно говорю я.

– Так ты тоже заметил, – несколько разочарованно тянет Дон.

– А ты что, думал, не заметит? – одергивает его Боб и поворачивается ко мне. – Что мне сделать? Оставить как есть или раздуть центральные склады? Ты же знаешь, с моими избыточными мощностями это легко устроить.

Я с минуту думаю. Раздутие центральных складов, в отличие от региональных, никак не помешает Бобу быстро реагировать на поступающие из магазинов заказы. Кое-какое влияние это, конечно, окажет на введение новых продуктов, но очень незначительное. В то же время он не пострадает из-за искажений, вызванных тем, каким образом учитывается сегодня в бухгалтерских книгах товарно-материальный запас. Соблазн велик.

– Нет, Боб, раздувать не будем, – решаю я.

– Я знал, что ты так скажешь. Ты никогда не искал легких путей и не играл цифрами. Но я должен был спросить.

– Спасибо. Ладно. Стейси, – обращаюсь я к ней, – твоя очередь.

– Как ни странно, но общая картина мало чем отличается от того, что есть у Боба, – начинает она. – За прошедший год я тоже выявила у себя много избыточных мощностей – не просто много, а просто выше головы. Даже больше, чем у Боба. И наша проблема, как ты правильно предполагаешь, – продажи. Как вы знаете, – продолжает она, – наши клиенты не магазины, а промышленные предприятия, использующие в своих производственных процессах давление пара. В нашей сфере тоже имеет место ряд технологических улучшений, кое-какие новые модели, но ничего даже близкого к тому, что у Боба. Некоторым нашим моделям уже десять лет. Проблема в том, что из-за немыслимой конкуренции мы зачастую вынуждены продавать базовое оборудование по стоимости материала, лишь бы только получить клиента. Мы все больше зарабатываем не на базовом оборудовании, а на дополнениях и запчастях к нему. Это до сих пор довольно выгодный бизнес.

– С поставкой запчастей проблем нет? – спрашивает Дон.

– Есть, – признает Стейси, – и серьезные. Запчастей у нас горы, повсеместно. Однако часто это не те детали и не там, где надо. А клиентов, естественно, это не интересует.

– Как думаешь, система Боба может тебе помочь?

– Возможно. Поэтому я и попросила *логические деревья*. Мы не сможем использовать ее в готовом виде, потребуются изменения. Наша ситуация все же отличается от того, что есть у Боба. Для нас немедленно реагировать в девяноста процентах случаев будет недостаточно. Понимаете, если клиенту нужна какая-то деталь, а мы не можем ее тут же доставить, это значит, что мы просто останавливаем какую-то часть его производства. Мне нужно улуч-

шить наши цифры с девяноста пяти – что мы имеем сейчас – до, практически, ста процентов. То, что мы можем работать лучше, сомнений у меня не вызывает. Что я сделаю – еще раз пересмотрю уровень товарных запасов на региональных складах. Думаю, если мы используем концепцию Боба, это нам здорово поможет, – и, повернувшись ко мне, она говорит: – Алекс, чтобы решить проблему с продажами, для нас одного улучшения с поставками деталей будет недостаточно. Мне нужна революционная идея, прорыв.

– Ты же сказала, что запчасти продавать выгодно, – неуверенно замечает Дон.

– Да, выгодно, – подтверждает Стейси. Заметив, что Дон колеблется, продолжать ему или нет, она подбадривающе говорит: – Ты хотел что-то сказать? Часто именно тот, кто не очень разбирается в предмете, может подать хорошую идею. Понимаешь, мы настолько привыкли к сложившемуся порядку вещей, что порой просто не видим другого варианта.

– Не знаю, идея это или нет, – начинает Дон, – но, как я понял, вы продаете базовое оборудование по себестоимости именно для того, чтобы «зацепить» клиента.

– Ты правильно понял.

– Значит ли это, что фирма, продавшая клиенту базовое оборудование, по сути дела, приобретает монополию на поставку запчастей для своего оборудования? – уточняет Дон более уверенно.

– Да, ты прав, – отвечает Стейси. – У каждой фирмы свои уникальные модели. Ты продаешь базовое оборудование, и клиент вынужден покупать дополнения и запчасти у тебя.

– А вы можете получить модели конкурентов? Я полагаю, технически вы должны быть в состоянии их производить. Не думаю, что они очень отличаются.

– Вот ты о чем, – разочарованно протягивает Стейси. – И ответ на твой вопрос, Дон, да. Мы не только можем получить их модели, они у нас уже есть. И да, мы можем и технически, и с точки зрения закона производить запчасти для них. К чему ты клонишь?

– К тому, чтобы вы продавали эти запчасти их клиентам, – уже не так уверенно продолжает Дон. – Но, похоже, ты об этом уже думала. Почему это не годится?

– Очень просто, – отвечает она. – С какой стати их клиенты будут покупать у нас? Потому что мы предложим им цену немного ниже?

– Понял, – перебивает он. – А затем ваши конкуренты сделают то же самое с запчастями для вашего оборудования. И все закончится ценовой войной.

– А этого допустить нельзя ни при каком раскладе, – подводит итог Стейси.

– Извини, глупая была идея.

– Да нет, не очень глупая, – улыбается ему Стейси. – Если нам удастся внедрить у себя аналог системы Боба и хватит времени на то, чтобы создать себе солидную репутацию по поставке запчастей, вот тогда твоя идея может сработать. Проблема только в том, что на создание репутации нужны годы, а у нас счет идет на месяцы.

– Вот что, ребята, – медленно говорю я, – нам нужны идеи по маркетингу. Нужно выделиться и сделать наши предложения намного более привлекательными, чем у конкурентов. Причем быстро.

– Согласна, – говорит Стейси. – Только не снижение цен. Мы не можем так рисковать.

– Значит, – продолжаю я, – оттапливаемся от тех продуктов, которые производим на сегодняшний день. Может быть, с какими-нибудь непринципиальными изменениями, но не больше.

– Правильно, – подхватывает Боб. – Нужен прорыв.

– Да, – и добавляю про себя: «Три идеи – для каждой фирмы своя».

Глава 8

Мы заканчиваем ужинать, когда происходит то, чего давно следовало ожидать.

– Как насчет машины, пап? – спрашивает Дейв.

Неплохо, терпение у него есть. Я думал, он начнет атаку, как только я зайду домой.

Это, наверное, Джули посоветовала ему подождать, пока я немного отдохну и поем.

Каким-то образом это заводит меня.

– А что насчет машины? – переспрашиваю я.

– Я могу взять твою машину, пока ты будешь кататься по Европе?

– Кататься?

– Извини, не кататься, работать. Так я могу взять твою машину, пока ты будешь в отъезде? Мне не нравится тон, которым он это говорит. Он не просит, а практически требует.

– Приведи мне хоть одну серьезную причину, почему я должен тебе ее дать.

Он молчит.

– Ну? – нажимаю я.

– Не хочешь давать, и не надо, – говорит он, глядя в тарелку. На этом можно все так и оставить. Я действительно не хочу и не должен давать ему свою машину. Так что все нормально.

Джули и Шарон говорят о чем-то своем. Мы с Дейвом продолжаем ужин в тишине. Нет, не все нормально. Те *негативные последствия*, перспектива которых заставила меня колебаться в самом начале, теперь превратились в реальность. Дейв сидит хмурый и обиженный. А что хуже всего – теперь он уверен, что разговаривать со мной бесполезно. Ох уж эти подростки.

– Ты сказал, что сам заплатишь за бензин и отвезешь машину на техосмотр? – говорю я, прерывая долгое молчание.

Он поднимает глаза от тарелки, смотрит на меня и сдержанно говорит:

– Да, – и продолжает с большим энтузиазмом, – и всю неделю я вместо мамы буду возить Шарон.

– Хитрый ход, – смеюсь я. – Давай-давай, Дейв, перетягивай на свою сторону маму и сестру, и у меня точно не останется выбора.

– Я не это имел в виду, – вспыхивает Дейв.

– Погодите! – приходит ему на помощь Шарон. Дочь не из тех, кто упустит такую возможность. И вот она уже радостно восклицает: – Ура! Дэбби ни за что не поверит, когда я ей скажу!

– Я тоже, – охлаждает ее энтузиазм Дейв. – Папа пока еще не согласился дать мне машину.

– Папочка, ну пожалуйста, пожалуйста-пожалуйста! – Дейв именно этого от нее и ждет.

– Не знаю, – говорю я. – Я еще не решил.

– Но ты же обещал подумать, – разочарованно тянет Дейв.

– Я и подумал.

– И?

– И у меня возник ряд вопросов.

– Так я и знал, – начинает раздражаться Дейв.

– Послушай, сын, – твердо говорю я. – Я обещал подумать об этом, и я подумал. Неудивительно, что у меня возник ряд вопросов. Если ты сможешь мне помочь их решить, можешь пользоваться моей машиной, пока я в Европе. Но если ты считаешь, что мои вопросы – это мои проблемы, а не твои, тогда ты услышишь от меня категорическое «нет». Это понятно?

– Да, папа, – уже без раздражения говорит Дейв. – Что за вопросы?

– Сейчас покажу, – отвечаю я и иду в кабинет за бумагами. Вернувшись, я протягиваю ему первый лист со словами: – К списку плюсов – *позитивных сторон* – еще нужно добавить твое обещание отвозить сестру.

– Не сказал бы, что это плюс, – бормочет он себе под нос и читает вслух последнюю строку «Укрепить доверие между мной и сыном».

Он секунду размышляет над этим, потом говорит:

– Это означает, что я должен буду выполнить все обещания, которые дам. – Он вздыхает и продолжает: – Ну что ж, справедливо. Так что у тебя были за вопросы?

– Первый, судя по всему, уже снят. В любом случае давай их посмотрим. Я уезжаю в Европу как раз во время твоих каникул, и мы все знаем о твоём желании посмотреть Мексику.

– Папочка, не беспокойся насчет Мексики, – тут же перебивает меня Шарон. – Дейв пообещал отвозить меня каждый день, и можешь на меня положиться, я ему поблажки не дам.

– А я-то думал, мы сможем договориться, – хмыкает Дейв. – Ладно, папа, никаких дальних поездок, обещаю.

Успокоенный, я перехожу к следующей странице.

– Читай, – говорю я ему, – снизу вверх.

– «На время моего отъезда, – начинает он, – машина в твоём распоряжении».

Не понимая, Шарон спрашивает:

– Так, значит, папа согласен дать тебе машину?

– Если бы, – отвечает он. – К сожалению, это только значит, что он проверяет, к каким *негативным последствиям* может привести его решение дать мне машину.



- А-а.
- Читай дальше, – говорю я.
- «Я уезжаю на долгое время», – читает Дейв и добавляет свой комментарий: – Всего одна неделя – не так уж и долго.
- Это с твоей точки зрения, – одергивает его Джули.

– Ладно, мам, без комментариев. Так, читаю следующий уровень: «Во время моего длительного отсутствия ты сможешь ездить на машине в любое время, когда захочешь».

– Нет, не так, – перебиваю его я, – ты же читаешь не список утверждений, а *логическое дерево*. Читай по стрелкам.

Я показываю ему, как это делается. Указываю на первое утверждение и читаю:

– Если «На время моего отъезда машина в твоём распоряжении» и... – я передвигаю палец на второе утверждение, – «Я уезжаю на долгое время», то... – я перевожу палец на утверждение над ними, – ... то «Во время моего длительного отсутствия ты сможешь ездить на машине в любое время, когда захочешь».

– Это же очевидно, – говорит Дейв.

Мы с Джули, улыбаясь, переглядываемся. Мы оба помним слова Ионы: «Когда вы слышите в ответ "Это же очевидно" или "Это же просто здравый смысл" – это означает, что вам удалось начать диалог».

– Читай следующее утверждение, – говорю ему я.

– «Когда люди пользуются чем-то регулярно, это становится их привычкой, их правом».

– Согласен? – спрашиваю я.

– Согласен, как правило, именно это и происходит. Могу читать следующий уровень?

– Да, но только старайся читать в соответствии с *причинно-следственными связями*.

Используй конструкцию «если... то...».

– Если «Во время моего длительного отсутствия ты сможешь ездить на машине в любое время, когда захочешь», – медленно читает он, – и «Когда люди пользуются чем-то регулярно, это становится их привычкой, их правом», то «Ты привыкнешь к тому, что машина всегда в твоём распоряжении». Теперь я понимаю, что тебя тревожит, но...

– Дейв, – останавливаю я его, – прежде чем ты начнешь уговаривать меня и сыпать обещаниями, я хотел бы, чтобы ты понял, насколько это серьезно для меня. Пожалуйста, дочитай до конца.

– Хорошо, читаю. Сначала *дополнительное утверждение* «Я не хочу делиться своей машиной».

– А теперь, пожалуйста, обязательное «Если... и... то...».

– Если «Ты привыкнешь к тому, что машина всегда в твоём распоряжении» и «Я не хочу делиться своей машиной», то «Тебя в будущем будет раздражать мой отказ взять машину».

– Согласен?

– Да, – признает он, – теперь я вижу, как это может привести к проблемам.

– И что скажешь? – спрашиваю я.

– Не знаю, – отвечает он. – Все, что бы я сейчас ни сказал, может быть интерпретировано как желание проигнорировать проблему.

Я рад, что не поленился расписать все подробно. Я уже открываю рот, чтобы предложить решение, как Джули вовремя бросает на меня предупреждающий взгляд. Я запинаясь и вместо этого говорю:

– У тебя есть время, Дейв. Я уезжаю только на следующей неделе.

Дейв сейчас похож на рыбу, открывшую было рот, чтобы сказать то, о чем позже придется пожалеть. Наконец он говорит:

– А что если я пообещаю не просить у тебя BMW-эшку потом в течение... двух месяцев?

Это чересчур много. Кроме того, я не думаю, что Дейв сможет сдержать свое обещание: он слишком влюблен в мою машину.

– А почему, ты думаешь, это может решить проблему? – подключается Джули.

– Очень просто, – отвечает ей Дейв. – Если недели достаточно, чтобы меня испортить, двух месяцев должно хватить, чтобы это исправить.

– Что скажешь? – обращается ко мне жена.

– Скажу, что два месяца – это слишком много. Вполне хватит одного.

Джули возится со своими записями, выстраивая *деревья*, чтобы лучше разобраться с проблемами своих клиентов. Это помогает ей восстановить рассыпающиеся отношения за три-четыре встречи вместо бесконечного, тянущегося месяцами обсуждения одних и тех же проблем. Когда я напоминаю, что ей платят за время, которое она проводит с клиентом, а не за результат, она смеется и показывает мне длинный список ждущих в очереди к ней на прием.

Джули много сил отдает работе, но это не приводит ее в состояние стресса. И хоть она постоянно занята, у нее всегда есть время пообщаться с домашними.

Мне нравятся эти неспешные вечера дома, когда Джули тихонько мурлычет что-то, возясь со своими записями, а я пытаюсь разгрести свои документы. Приглушенно в глубине комнаты Саймон и Гарфункель опять переживают из-за Сесилии. Дети каждый у себя, скорее всего, уже крепко спят.

– Ты очень хорошо поговорил с Дейвом, – улыбается мне Джули.

– В UniCo мы бы назвали это «Обеспечить рабочее настроение в коллективе».

– Что ты имеешь в виду? – не понимает она.

– Джули, только пойми меня правильно. Я доволен своим решением, – пытаюсь я ей объяснить, – но давай посмотрим правде в глаза. Дейв хотел получить мою машину, он ее получил. Конец истории.

– Дорогой, – мягко спрашивает она, – ты недоволен, что так решил?

– Да нет же, как раз наоборот. Доволен.

Она целует меня в щеку.

– Говоришь, все просто свелось к тому, что Дейв получил то, что хотел? Но ведь это не полная картина.

Я размышляю об этом. Нельзя сказать, будто я не хотел, чтобы заветные желания моего сына исполнялись. Я не хотел, чтобы это привело к побочным эффектам. Например, чтобы у Дейва появилось ощущение права собственности на мою машину. Однако теперь, после нашего с ним договора, я уверен – этого не произойдет. К тому же ситуация разрешилась даже с дополнительными выигрышными моментами. У Джули будет побольше свободного времени. А Шарон, вместо того чтобы завидовать, полностью захвачена новой перспективой.

– Ты права, – обнимаю я Джули. – Но кто бы мог раньше подумать, что Дейв согласится не просить машину хотя бы в течение двух недель! Ты знаешь, это абсолютно подтверждает правоту Ионы, когда он советовал четко показать *негативную ветвь*, но не предлагать решения. Будь это моя идея, Дейв отнесся бы к ней как к несправедливому и обидному требованию. И это еще в лучшем случае.

Улыбаясь, Джули наклоняет голову в знак согласия.

– Приемы Ионы работают. Они всегда приводят к *выигрышу обеих сторон*.

– Хотел бы я быть так в этом уверен, – негромко говорю я. – Джули, у меня сейчас на работе столько серьезных *грозовых туч*... Не знаю, есть ли выигрышное решение хотя бы для одной из них.

– Расскажи мне, – также негромко говорит она.

Я не знаю, о чем рассказывать. Нет смысла плакаться о моей личной *туче*. Это просто расстроит Джули, а я начну жалеть сам себя.

– Ты придумал, как защитить свои фирмы? – спрашивает Джули?

– Ничего обнадеживающего, – вздыхаю я и рассказываю ей о нашем «плане», который мы сегодня обсуждали с Бобом и Стейси.

– Все равно что хвататься за соломинку, – завершаю я свой рассказ.

– Почему?

– Джули, как ты думаешь, насколько высок шанс нащупать такую маркетинговую идею, которая даст нам рывок в продажах за несколько месяцев?

– Всякое бывает, – пытается подбодрить меня она.

– Бывает, – соглашаюсь я. – Но редко. А нам надо это сделать, не имея нового продукта и денег на рекламу. – Помолчав, я добавляю: – И нам не одно такое чудесное решение нужно, а три. Это совершенно невозможно.

– Не думаю, что это совершенно невозможно, – твердо возражает она. – Трудно – да, но не невозможно.

– А-а, перестань.

– Алекс, послушай меня. Иона учил нас своим методам именно для таких ситуаций, когда кажется, что выхода нет и ничего не остается, кроме как сдаться. Милый, – продолжает она, – я знаю, о чем говорю. Я сталкиваюсь с такими ситуациями чуть ли не каждую неделю.

– Что-то не заметил, – отвечаю я, подняв брови, подчеркивая, что она явно преувеличивает.

– Я не о себе, глупый! Я говорю о моих клиентах. Некоторые завели свой брак в такой тупик, что выход, кажется, совершенно невозможен, – помолчав, она задумчиво говорит: – Знаешь, в чем разница между нами? Ты почти никогда не пользуешься приемами Ионы.

Я начинаю возражать, но она продолжает:

– Да, согласна, ты используешь кое-что в повседневной работе: на переговорах, для создания команды или когда тебе нужно подготовиться к важному совещанию. Но, Алекс, когда в последний раз ты пробовал использовать все эти приемы системно? Проанализировать сложную ситуацию и выстроить беспроектное решение, которое перевернуло бы все с головы на ноги?

Я собираюсь сказать, что как раз в прошлом месяце это и сделал – по системе дистрибуции. Но не говорю. Это не я делал. Это делал Боб Донован и его люди.

– В работе, – настойчиво продолжает она, – я все время сталкиваюсь с новыми ситуациями. И мне постоянно приходится пользоваться всеми *Мыслительными Процессами*. Неудивительно, что я настолько уверена в их эффективности. Да, это трудно. Это требует огромной, тяжелой работы. Но результат обеспечен. Ты сам знаешь.

Она понимает, что отвечать я не собираюсь, и добивает меня:

– Алекс, ты все еще пользуешься результатами тех общих решений, которые разработал уже давным-давно. Так больше нельзя. Тебе надо разработать решение для нынешней ситуации.

– Что ты хочешь сказать? – у меня внутри нарастает раздражение. – Что я могу разработать подход к поиску решения в сфере маркетинга?

– Да, я хочу сказать именно это.

Я даже не отвечаю.

Глава 9

– Я думаю, мы нашли способ сделать «обертку» даже более прибыльной, чем «коробки»! – возбужденно говорит Пит.

В прошлом году оберточное направление дало убытков на четыре миллиона долларов, что сократило общую прибыль фирмы до миллиона, даже меньше. Если Пит не ошибается, если они нашли маркетинговую стратегию, которая сделает «обертку» такой же прибыльной, как и остальные направления, то... Господи! Даже если они хотя бы достигнут безубыточности, это обеспечит прибыль в пять миллионов!

Я не могу в это поверить. Это слишком хорошо для того, чтобы быть правдой. Может, Пит, пытаясь остановить продажу своей компании, придумал какой-нибудь рискованный ход?

– Давай по порядку. Не спеши, – говорю я ему. – И будь готов к самому критическому разбору.

– Именно за этим я и пришел, – широко улыбается он. – Все встало на свои места после звонка Дона.

– Моего звонка? – непонимающе переспрашивает Дон. – Не помню, чтобы у меня были какие-нибудь новые идеи.

– Были-были, и еще какие! – настаивает Пит.

– Спасибо, конечно, – Дон окончательно сбит с толку, – очень приятно это слышать, особенно в присутствии начальства, но, извини, Пит, я помню, что задал тебе всего один вопрос: как получается, что, проигрывая быстрым прессам в получении заказов на большие объемы, вы обходите их на малых.

– Вот именно! – Пита явно развлекает недоумение Дона. – Твой звонок заставил нас перестать убиваться по поводу наших слабых сторон и сосредоточиться на преимуществах.

– Понимаю, – говорит Дон. Но тут же поправляется: – Нет, не понимаю. Не понимаю, как ваша способность быстро делать переналадку может вам помочь с большими объемами.

– Дон, ты не так понял, – вмешиваюсь я. – Пит не сказал, что они постараются получить большие заказы. Он имел в виду, что они решили сконцентрироваться на рынках, где имеют преимущества. Поздравляю, Пит. Я знал: одолев навязчивую идею о том, что большие деньги можно получить только от больших объемов, вы обнаружите массу выгодных рынков, которым нужны малые объемы. Ну, давай, выкладывай, что это за рынки? – довольный, говорю я.

Пит неловко покашливает и не отвечает. Я хохочу. Кажется, это не Дон ничего не понял, а я.

– Давай, Пит, выкладывай свою замечательную идею. Как возможность быстрой переналадки поможет вам получить рынок больших объемов, несмотря на скорость прессов ваших конкурентов?

– Просто, – отвечает он. – Хотя... не так просто. Начну с *грозовой тучи* наших клиентов.

– Давай.

Пит идет к доске и начинает выстраивать *тучу*.

– Задача их снабженцев – выполнять корпоративные директивы. Для того чтобы выполнять корпоративные директивы, снабженец должен стараться заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку. В нашем производстве, где переналадка занимает много времени, единственная возможность получить хорошую цену – это заказать большой объем. Поэтому для того чтобы получить наиболее выгодную сделку, снабженец вынужден заказывать в больших объемах.

– Это ясно.

– С другой стороны, – продолжает Пит, – для того чтобы выполнять корпоративные директивы, снабженец должен стараться сократить товарно-материальные запасы. Мне не надо вам объяснять, в какой степени корпоративная культура изменилась в отношении больших объемов товарно-материальных запасов.

– Нет, этого нам объяснять не надо, – полностью соглашаюсь я.

– Это значит, – завершает Пит *тучу*, – что для того, чтобы сократить товарно-материальный запас, снабженец должен заказывать малыми объемами и делать это чаще.

– Конфликт ясен, – говорит Дон. – Однако доминирует давление получить низкую цену, правильно?

– Правильно, – соглашается Пит.

– Есть какие-нибудь обстоятельства, из-за которых ситуация может измениться? – продолжает свои вопросы Дон.

– Возможно, – отвечает Пит. – Поскольку конкуренция на рынке становится все более жесткой (я говорю о рынке моих клиентов), их прогноз становится все менее точным. Это делает заказ на большой объем более опасным. Кроме того, правительственные предписания тоже играют нам, типографщикам, на руку. Предписания относительно того, каким образом должны печататься на упаковке ингредиенты продовольственных продуктов, постоянно изменяются. Любое изменение – и весь запас тут же устаревает. Но самая сильная сторона – это то, что наши клиенты вынуждены проводить рекламные кампании чаще, чем когда-либо раньше, а это почти всегда требует изменений на упаковке, что, как правило, застает снабженцев врасплох.

– У них что, так плохо с передачей информации? Они не предупреждают своих снабженцев о готовящейся рекламной кампании? – интересуется Дон.

– Да дело не столько в передаче информации. Дело в рынке. Наши клиенты должны реагировать намного быстрее, чем раньше. Часто им приходится запускать новую специальную кампанию в течение двух-трех месяцев.

– Поэтому ты надеешься, что со временем снабженцы будут более заинтересованы в покупке малых объемов? – подводит итог Дон.

– Да и нет. Эта тенденция уже началась и, вероятно, усилится, но у нас нет времени ждать, пока этот процесс разовьется сам. Мы должны его подтолкнуть.

– Как? – задаю вопрос я.

– Мы поможем нашим снабженцам *разбить их тучу*, – отвечает Пит. Это, безусловно, верный подход.

– Какую *стрелку* ты собираешься *разбить*?

– Ту, которая утверждает, будто для заключения с поставщиком наиболее выгодной сделки снабженец должен заказать большой объем.

– Продолжай, – говорю я.

– Подождите, – перебивает Дон. – Если мы хотим критически подойти к решению Пита, почему нам не попробовать *разбить тучу*?

– Неплохая идея, – ухмыляется Пит. – Чем больше решений будет предложено и отвергнуто, тем больше вы будете впечатлены моим решением.

Он уверен в своей правоте. Это многообещающий знак.

– *Исходная посылка* за этой *стрелкой* гласит, – начинает Дон, следуя инструкции по тому, как *разбить тучу*, – что из-за долгой переналадки оборудования снабженец может получить низкую цену, только если он закажет большой объем. Как мы можем *оспорить* эту *исходную посылку*? Вы делаете переналадку относительно быстро... Подождите, а почему мы должны думать так же, как все остальные, почему вы должны выставлять цену в соот-

ветствии со временем, уходящим на печать? У вас масса избыточных мощностей. Любая цена выше стоимости сырья лучше, чем простаивающее оборудование.

– Дон, ты что, предлагаешь ценовую войну? – не может поверить своим ушам Пит.

– Нет, конечно, нет, – возбужденно говорит Дон. – Я предлагаю вам устанавливать цены такие же, как у конкурентов на большие объемы.

Пит пытается что-то сказать, но Дон уже разошелся не на шутку.

– У вас столько избыточных мощностей, что вы можете себе это позволить, хотя ваши печатные прессы и более медленные. Точно сработает. И причина – возросшее давление на снабженцев уменьшить размеры партий, которые они заказывают. Ты посчитал, какую прибыль это может дать? Не забудь, что избыточные мощности ограничены.

– Нет, Дон, – говорю я, – это не решение.

– Почему?

– В первую очередь, я не вижу, каким образом то, что Пит доведет свою цену на большие объемы до цены конкурентов, даст возможность снабженцу покупать в малых объемах. Цена за штуку при больших объемах все равно будет ниже, чем при малых.

– Ладно, ошибся, – соглашается Дон. – Но как бы там ни было, идея все-таки правильная. Пит станет конкурентоспособным по этим заказам, а то, что его цена для малых объемов лучше, дает ему преимущество. Снабженцы всегда предпочитают работать с меньшим количеством поставщиков.

– Дон, – терпеливо говорю я. – Твое решение *не разбивает грозовую тучу* снабженцев. Так что это явно не то, что хочет предложить Пит. Кроме того, Пит не примчался бы сюда, только чтобы предложить снизить цены благодаря избыточным мощностям. У него должно быть намного более интересное решение. Так ведь, Пит?

– Конечно. – И, повернувшись к Дону, он добавляет: – И дело не только в том, что снижение цены до цены конкурентов очень рискованно. Объемы наших избыточных мощностей не хватит для того, чтобы сделать оборотное направление прибыльным.

– Почему рискованно снизить цены до цен конкурентов?

Ухмыляясь, Пит отвечает:

– Дон, а тебе не приходило в голову, что клиенты, заказывающие большие объемы для популярных конфет, и клиенты, заказывающие малые объемы для менее популярных конфет, – это одни и те же компании?

Дон с минуту размышляет. Мы с Питом ждем. Наконец он говорит:

– Дайте подумать. А снабженцы привыкли: чем выше объем, тем ниже цена за штуку.

– Правильно, – говорит Пит, – вот тут собака и зарыта.

– Это значит, – продолжает Дон более уверенно, – что снабженец сравнивает не только твои цены с ценами конкурентов, он еще сравнивает твою цену за штуку для больших объемов с твоей же ценой за штуку для малых объемов. Теперь я понимаю, в чем проблема. Если ты снизишь цену за штуку для больших объемов, снабженец потребует пропорционального снижения цены для малых объемов, даже если эта цена уже сейчас ниже того, что предлагают конкуренты.

– Дошло, – с улыбкой констатирует Пит. – И эта привычка снабженцев потребует снижения цены повсеместно. А это погубит бизнес.

– Это ясно, – соглашается Дон. – Я не вижу другого решения. А ты, Алекс?

– Надо попробовать, – говорю я. – Итак, мы рассматриваем *стрелку* «Для того чтобы заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку, снабженец должен заказать большой объем», потому что большие объемы позволяют получить низкие цены, что улучшает прибыльность. Как я могу это *оспорить*?

Какое-то время ничего не приходит мне в голову, потом я вижу слабое место – слова «выгодная сделка» и «прибыльность». Прибыльность – это только один из аспектов финан-

совой выгоды, в которой заинтересована фирма. Есть еще один, иногда даже более важный, чем прибыльность, – денежные потоки.

– Пит, – спрашиваю я, – у кого-нибудь из твоих клиентов есть серьезные проблемы с денежными потоками?

– Есть у некоторых, – отвечает он. – Для кого-то это самый больной вопрос, но не для всех. Однако я не вижу, как это может побудить их платить более высокую цену.

– Как же ты не видишь? Более частые заказы в малых объемах связывают в товарных запасах меньше денег. Даже если они станут платить больше за малые объемы, их ситуация с денежными потоками намного улучшится.

– Да, но только на короткий период времени, – не совсем согласен Пит.

– Пит, – возражаю я, – ты разве не знаешь, что, когда поджимают денежные потоки, короткий период времени – это единственное, что имеет значение?

Пит думает.

– Пожалуй, это можно использовать... иногда... для некоторых из моих клиентов. Но я не думаю, что смогу на этом выстроить весь бизнес. В любом случае это усилит мои аргументы в разработке предложения для снабженцев. Спасибо.

– Не за что.

– Хочешь еще что-то предложить? – спрашивает он.

– Нет, Пит, – смеюсь я. – Другой идеи у меня нет, а даже если бы и была, я хочу услышать твою.

– Наше решение, – начинает Пит, – основано на прямой атаке *исходной посылки*, гласящей, что заказ в больших объемах дает снабженцу более низкую цену за штуку.

– Разве это не правило для твоей отрасли? – спрашивает Дон.

– Нет, – неожиданно отвечает Пит.

– Это как? – сбит с толку Дон.

Пит откровенно польщен.

– Давайте рассмотрим последний случай, когда мы проиграли заказ одному из конкурентов. Он достает из папки кипу бумаг и, показывая на первую страницу, говорит:

– Это цены, которые предлагали мы. В первой колонке объем, во второй цена, – он переворачивает страницу. – А это цены конкурента.

Мы сравниваем обе страницы. Наверху, где объем маленький, цены Пита значительно ниже. Но с ростом объема картина меняется. Внизу страницы цены Пита почти на пятнадцать процентов выше. Ничего удивительного. Благодаря более быстрой переналадке, мы дешевле при малых объемах, однако быстрые печатные прессы конкурента делают его дешевле при больших объемах.

– Я тебя совсем не понимаю, – говорит Дон. – Ты только что утверждал, что большие объемы не дают более низкой цены за штуку, а сейчас показываешь нам реальные ценовые предложения, которые подтверждают как раз обратное. Твое предложение и предложение твоего конкурента схожи только в одном: у вас обоих цена за штуку становится ниже с увеличением объема заказа.

– Давай дальше, – говорю я Питу.

– Клиент решил заказать этот объем, – Пит указывает на число внизу страницы. – И, конечно, поскольку для этого объема цена конкурента намного ниже нашей, заказ ушел к нему. Но, – добавляет он торжествующим голосом, – чего вы не знаете, так это того, что для данного клиента этот объем покрывает его потребности на шесть месяцев.

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.