

Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке ModernLib.Ru](http://ModernLib.Ru)
Все книги автора
Эта же книга в других форматах

Приятного чтения!

Элия М. Голдратт
Цель - 2. Дело не в везенье

Элия М. Голдратт, Джефф Кокс

Цель - 2. Дело не в везенье

Это издание "Цели" особенное - юбилейное. Этот бизнес-роман, впервые появившийся на книжных полках 20 лет назад, к сегодняшнему дню переведен более чем на 30 языков и продолжает расходиться миллионными тиражами во всем мире.

Автор книги Элия М.Голдратт - всемирно признанный лидер в области развития новых концепций и систем управления бизнесом. Его идеи приводят к таким кардинальным переменам в работе фирм и организаций, что его справедливо называют "гуру переворота в бизнесе". В качестве послесловия мы представляем читателям интервью с автором и менеджерами, воплотившими идеи "Цели" в своих организациях и рассказывающими о том, как это перевернуло их жизнь и деятельность их фирм.

ЦЕЛЬ - 2. ДЕЛО НЕ В ВЕЗЕНЬЕ

1

- Что касается группы Алекса Рого... - наконец Грэнби добрался до меня. Я подаюсь вперед и начинаю слушать. Каждое слово звучит музыкой. Еще бы, я сам это написал как вице-президент, отвечающий за работу диверсифицированной группы. Правда, Грэнби заменил кое-какие прилагательные Ну что ж, это его прерогатива как генерального директора корпорации.

И дело не только в том, как он это читает, и не в его глубоком баритоне. Это само по себе музыка. Кто сказал, что цифры не могут быть симфонией? Вот он дошел до крещендо;

- В целом, диверсифицированная группа завершила год с производственной прибылью в 1,3 миллиона долларов.

Грэнби продолжает отчет, но теперь я почти не слушаю. Неплохо, думаю я Совсем неплохо, если учесть, что, когда я взял группу год назад, каждая из ее трех фирм была в очень большом минусе. Грэнби закончил. Теперь очередь за внешними директорами. Им тоже надо оправдать свое существование. Дело в том, что совет состоит из трех групп. Высшее управленческое звено фирмы - то есть мы, те, кто делает свою работу до заседания совета. Декоративные директора - большие сегодняшние или вчерашние шишки из других фирм, они делают свою работу в другом месте. И, наконец, профессиональные акулы - "представители" акционеров, эти вообще никакой работы не делают.

- Неплохо, - с помпой замечает экс-генеральный одной нефтяной компании. - Вам удалось вытянуть ЮниКо как раз к подъему рынка.

Неплохо, повторяю я про себя. Подумать только, целое предложение - и ни слова о собственных достижениях. Исправляется. Текерь очередь за акулами. Кто там начнет сейчас кромсать отчет Грэнби, требуя, как всегда, лучших результатов?

- Мне кажется, что бюджет следующего года недостаточно агрессивен, - подает голос одна из акул.

- Совершенно верно, - подхватывает другая. - Прогноз результатов деятельности полностью основан на ожидаемом подъеме рынка. В плане нет ровным счетом ничего, что отражало бы реальные усилия со стороны самой ЮниКо.

Чего и следовало ожидать. Эти профессиональные директора - ни больше ни меньше как современные надсмотрщики над рабами: что бы вы ни делали, они все равно недовольны, им бы только плетью свистеть. Грэнби даже не удосуживается ответить. Но вот берет слово Джеймс Даути:

- Мы постоянно должны себе напоминать, что сегодня бизнес не такой, как раньше, и что от нас требуется максимум усилий, - повер нувшись к Грэнби, он продолжает; - Семь лет назад, когда Вы сели в кресло генерального директора, акции стоили шестьдесят четыре доллара двадцать центов. А теперь они колеблются вокруг тридцати двух.

Однако это лучше, чем двадцать долларов два года назад, думаю я про себя.

- Кроме того, - продолжает Даути, - корпорация сделала столько неудачных инвестиций, что это проело огромную дыру в наших активах. Кредитный рейтинг ЮниКо упал на две категории. Это совершенно недопустимо. Я считаю, что план на следующий год должен отразить усилия руководства по тому, чтобы вернуть ЮниКо изначальный вид.

Я еще не слышал, чтобы Даути говорил так долго. На этот раз он, кажется, не шутит. Вообще-то, он в чем-то прав, если, конечно, не принимать во внимание общее состояние экономики. Конкуренция никогда раньше не была такой жесткой. И рынок никогда раньше не предъявлял таких требований. Прекрасно понимая, насколько сложной была задача, стоящая перед Грэнби, я лично считаю, что он добился прекрасных результатов. Да, он получил в наследство неплохую фирму. Однако на тот момент эта фирма имела серьезные проблемы с базой выпускаемой продукции и несла большие убытки. А он вернул ее в состояние прибыльности.

Поднятая Труманом рука заставляет утихнуть гул. Дело серьезно. Если Труман поддержит Даути, вдвоем у них достаточно власти, чтобы получить то, что они хотят.

Над столом повисает тишина. Труман не спеша оглядывает каждого из нас, управляющих, потом медленно начинает говорить:

- 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 этого момента все знали, что на его место с одинаковым успехом претендуют Билл Пич и Хилтон Смит, оба исполнительные вице-президенты, каждый отвечает за одну из двух основных групп. Я лично предпочел бы Билла. Хилтон - просто политический хамелеон, ни больше ни меньше.

Теперь, похоже, расклад совсем другой.

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

- Естественно, - отвечает Грэнби. - Билл?

- Да, у нас есть один план, - начинает Билл. - Должен специально подчеркнуть, что он еще не проработан до конца и пока в очень сыром состоянии. Нам кажется, есть возможность реструктуризации, что 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 конечные цифры, возникает инстинктивное желание сократить расходы, а это неизбежно означает увольнения. Это просто нелепо. Мы уже сократили тысячи рабочих мест. Мы срезали не только жир. Мы прошлись ножом по мясу и пустили кровь. Как директору завода и еще больше как директору дивизиона мне не раз приходилось

схлестываться с Биллом, чтобы отстоять своих людей. Если бы все те усилия, которые уходят у нас на реорганизацию, были пущены на то, чтобы расширить зону влияния на рынке, наше положение было бы намного лучше.

Помощь приходит неожиданно. Даути замечает:

- Не годится.

Тут же следует поддержка Трумана;

- Это не решение проблемы. Уолл-стрит такими действиями впечатлить уже нельзя. Последняя статистика показывает, что в своем большинстве сокращения не приводят к улучшению конечных результатов.

Теперь уже недоумеваю не только я. Очевидно, что на этот раз директора в одной лодке. Они к чему-то ведут. Только к чему?

- Мы должны сфокусировать нашу фирму. Сконцентрироваться на центральном направлении, - решительно объявляет Хилтон.

Если нужна бессмысленная пустая фраза, лучше Хилтона никого не найти, чтобы ее придумать. Что ему мешает сконцентрироваться на центральном направлении? Это, кажется, и есть его работа.

Трумэн повторяет вслух мой вопрос:

- Чего вам не хватает, чтобы более успешно развивать центральное направление?

- Нам нужны намного большие инвестиции, - отвечает Хилтон и с разрешения Грэнби идет к проектору и начинает показывать графики. Ничего нового. Он за последние месяцы надоел всем с этими идеями. Новые инвестиции в модное оборудование, в разработку продукта, покупка новых фирм "для усиления нашего направления". Откуда, к дьяволу, у него такая уверенность, что именно это поможет? Не там ли мы похоронили больше миллиарда долларов за последние несколько лет?

- Направление, несомненно, верное, - объявляет Даути.

- Согласен, - поддерживает его Труман. - Но мы не должны забывать того, что Хилтон сказал в самом начале. Мы должны сфокусировать деятельность на центральном направлении.

Ну, Хилтон хамелеон. Он был заодно с ними с самого начала. Все это просто большое 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, говорит:

- Я понимаю, почему вы были инициатором этого. Вы хотели расширить базу ЮниКо, чтобы ее положение стало более защищенным. Но сейчас, оглядываясь назад, вы должны согласиться, что это было ошибкой. Диверсификация обошлась нам почти в триста миллионов долларов. Окупаемость инвестированного капитала эти вложения не оправдывает. Я считаю, мы должны вернуться к изначальной структуре. Эти фирмы надо продать, улучшить нашу кредитную базу и реинвестировать в центральное направление.

Первый раз вижу, чтобы на Грэнби так наседали. Но суть не в этом, а в том, что эта атака на Грэнби означает, что мне конец. Труман предлагает продать все мои фирмы!

Что я могу сделать?

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

Но, начиная с этого момента, все несется со скоростью экспресса. Директора поддерживают предложение Трумэна. Предлагается резолюция, ставится 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. Должно быть.

- Прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки дня, - говорит Грэнби, - я хочу подчеркнуть, что инвестиции в центральное направление 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 у него не прошло и кресла генерального ему не видать. Скорее всего, мы получим нового генерального директора со стороны. В любом случае лучше, чем Хилтон.

В доме грохочет музыка. Я прямым ходом направляюсь в комнату Дейва, Он делает уроки. Можно не здороваться: он все равно не услышит. Я закрываю его дверь, и грохот уменьшается на 50 децибел. Джули умница, что вместе с новой стереосистемой она заказала 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, с четырех до девяти - это лучшее время для работы. Для ее клиентов, конечно, это лучшее время. Наше единственное утешение - это тапас, которые Джули нам готовит. Можем же мы в Америке перенять кое-какие европейские привычки.

- А меня пригласили на особенный вечер!

- Замечательно! - отвечаю я, заканчивая куриный паштет. - А что в нем такого особенного?

- Это вечер для старшеклассников, и из не старшеклассников пригласили только нас четверых.

- В популярности тебе не откажешь, - подмигиваю я ей. - Вот именно, - Шарон делает пируэт.

Дети щедро оставили мне один бутерброд с мягким сыром и оливками. Я проглатываю его в два укуса. - Так ты не против? - спрашивает 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 нет, не должен, - говорит она, - мне же почти четырнадцать.

- Конечно, если не считать недостающих восемь месяцев, - и тут до меня доходит: - Во сколько вечер заканчивается?

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

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

- Но папа, - ее голос начинает звенеть, - я же не могу уйти с вечера до того, как он закончится.

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 на вечер! - 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, прогоняя 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 оставался вовлечен в принятие решений относительно семьи. Я не против, тем более, что основная нагрузка лежит на ней. Но мне не очень нравится, когда из меня начинают делать плохого дядю. Джули прекрасно понимала, что я не разрешу Шарон вернуться домой поздно.

- Значит, так. В семь часов я включаю духовку на 350 и через 10 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 имение, категорически, - твердо говорю я. - А ты чего ждала?

- Что ты воспользуешься приемами для проведения переговоров, которым нас научил Иона.

- Мне еще не хватало вести переговоры с собственной дочерью, - с раздражением говорю я.

- Дело твое, - спокойно парирует Джули. - Раз принимаешь авторитарное решение, будь готов к последствиям. До субботы можешь не рассчитывать на то, что твоя любимая дочка будет с тобой особенно ласкова.

И поскольку я не отвечаю, она продолжает;

- Алекс, может, еще подумаешь? Это же типичный случай переговоров. Воспользуйся приемами, набросай грозовую тучу.

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 хватало "возможностей" для переговоров с упрямыми, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я отказался поверить Ионе, когда он сказал, что проблема не в личностных качествах людей, а в ситуации. А ситуация такова, что то, чего хочешь ты, и то, чего хочет вторая сторона, просто взаимно исключают друг друга и приемлемого компромисса не существует.

Я согласился с ним, что такие ситуации очень непросты, но все же настаивал, что ситуация во многом зависит от личностных качеств другой стороны. И тогда Иона предложил, чтобы я проверил, не получается ли так, что в ситуации, когда у меня начинает складываться впечатление, что другой человек упрям и нелогичен, точно такое же впечатление начинает складываться и у него, но топыко обо 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. Шарон и я на самом деле вели переговоры, и мы оба подошли к точке, в которой каждый из нас считает, что другая

сторона нелогична. Пожалуй, действительно, стоит воспользоваться приемами Ионы, если я не хочу видеть ее надутое лицо.

"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 прекратила диалог (если только можно назвать диалогом два монолога).

Теперь я должен сделать второй шаг - сформировать у себя правильное отношение. Я должен признать, как бы ни были вовлечены мои эмоции, что 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 вечер.

Может быть, возможно найти компромисс? Десять часов вечера, о которых я говорил, не такое уж священное число, чтобы его нельзя было изменить. Я готов согласиться на половину одиннадцатого. Но этого ей будет недостаточно. А возвращение в двенадцать вне всякого обсуждения.

Н-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 грозовую тучу. Первый вопрос: чего хочу я? В правом верхнем углу пишу

"Шарон дома до десяти". Внизу под этим записываю ответ на вопрос "Что хочет Шарон?" "Шарон дома около двенадцати". Ни за что!

Ладно-ладно, успокаиваю я сам себя. Продолжаем. Что меня заставляет настаивать на том, что я хочу? Какая необходимость? "Забота о репутации моей дочери". Брось, Алекс, говорю я себе, как может повредить ее репутации то, что ты позволишь ей пойти на школьный вечер? Что скажут соседи? Да скорее всего, ничего. В любом случае, какое мне дело до того, что они скажут?

"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 только 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 я хочу но как трудно это выразить словами.

"Дети должны подчиняться дисциплине", - проносится у меня в голове. Дети должны знать, что существуют границы и что они не могут делать все, что им заблагорассудится. Правила существуют для того, чтобы их выполнять.

Но минуту, правила должны иметь причину, они должны иметь смысл. 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, 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 переношу это из прошлого в сегодняшний день? Не может быть.

"Ее безопасность". Вот оно! Вот почему я настаиваю на том, чего я хочу. Я чувствую облегчение.

Наверху страницы посередине я записываю "Обеспечить безопасность Шарон". Теперь мне надо попытаться понять, что заставляет Шарон настаивать на том, чего хочет она. И как я могу это знать? Кто поймет тринадцатилетнюю девочку? Хотя, честно говоря, я знаю. Она часто сама об этом говорит. Она хочет быть популярной. Годится. Я записываю. А теперь самый сложный из вопросов. В чем наша общая задача? Если честно, в моем нынешнем настроении мне крайне трудно увидеть, что общего у нас есть вообще. Дети. Мы их любим. Конечно, любим, это генетически заложено. Но это не означает, что нам должно нравиться все, что они делают. Просто голова раскаливается.

Ладно, вернемся к туче. В чем наша общая задача? 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 "Чувствовать себя в семье хорошо".

Я проверяю, что написал. Для того чтобы чувствовать себя в семье хорошо, я должен обеспечить Шарон безопасность. Несомненно. С другой стороны, чтобы чувствовать себя в семье хорошо, Шарон должна быть популярной. Я не совсем понимаю почему, но, как я уже сказал, я и не пытаюсь представить дело так, будто я понимаю, 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 для того чтобы она была популярной, она должна быть дома около двенадцати. Конфликт ясен. И так же ясно, что компромисс невозможен. Меня беспокоит ее безопасность, и, если честно, мне нет никакого дела, если ее популярность среди ее шумных друзей пострадает. 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 понять, - говорю я, усаживаясь к ней на кровать. - Понимаешь, ведь у нас с тобой одна общая задача.

- Неужели?

- По крайней мере, мне хотелось бы на это надеяться. Как тебе кажется, -я начинаю читать то, что я записал в туче, - "чувствовать себя в семье хорошо" годится для общей задачи? Я хочу этого, и ты хочешь этого. Правильно?

Она не отвечает. Я продолжаю:

- Я понимаю, что для того чтобы ты чувствовала себя в семье хорошо, ты должна быть популярной среди своих друзей.

- Дело совсем не в этом. Дело не в популярности. Как ты не понимаешь, что у меня есть свои друзья? Я не могу быть исключением. Знаешь, как важно, чтобы тебя принимали на равных.

Я не вижу в этом никакого противоречия с тем, что я записал раньше, но, помня инструкции Ионы, не спорю. Я зачеркиваю то, что написал раньше, и записываю: "Шарон принимается на равных ее друзьями". -Ты это имеешь в виду?

- Приблизительно.

На данном этапе и это 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 то же самое, как встать и во всеуслышание объявить: - Я еще маленькая девочка. Вам не следовало меня приглашать. 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 для того чтобы я чувствовал себя в семье хорошо, 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. Давай 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, которые заставляют нас думать, что возвращение в десять часов необходимо для обеспечения твоей безопасности, а в двенадцать - для того, чтобы тебя принимали твои друзья.

- 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 старшекласники ездят на своих машинах? Она ненадолго замолкает. Потом неуверенно спрашивает:

- Пап, а ты не мог бы нас забрать после вечера?

- Кто эти старшекласники? - начинаю я расспрос. Когда выясняется, что все ребята из школы Дейва, у меня отлегаёт от сердца. Это хорошая школа и хорошие ребята. И забрать ее после вечера не проблема. Вопрос безопасности снимается.

- Такты согласен? Спасибо, папочка! Я знала, что ты обязательно поймешь' - Шарон бросается меня обнимать и несется к телефону. - Сейчас позвоню Дэбби! Теперь ее папа тоже разрешит!

Улыбаясь, я спешу на кухню включить духовку.

Я заканчиваю рассказывать Джули о том, как прошло заседание совета.

- Да, ничего хорошего, - подводит она итог.

- Угу, - соглашаюсь я. - Это действительно дилемма. Я попал в настоящую грозовую

тучу. Моя задача - хорошо делать мою работу. Для этого я должен выполнить решение совета. Это означает, что я должен сотрудничать с ними по продаже моих же фирм.

- Но, с другой стороны, - подхватывает Джули, - для того, чтобы ты хорошо делал свою работу, эта работа должна у тебя быть. Л это означает, что ты должен делать все от тебя возможное, чтобы не допустить продажи фирм.

- Вот именно, И что ты будешь делать?

- Пока не знаю. Возможно, ничего, подожду, пока ситуация более-менее прояснится, - говорю я не очень уверенным голосом.

Джули перебирается ко мне на диван.

- Милый, - она гладит меня по щеке, - ты же знаешь, что про исходит, когда неблагоприятная ситуация пускается на самотек.

Да, я знаю- Если пустить дело на самотек, ситуация из неблагоприятной перерастает в катастрофическую. Я обнимаю ее.

- Проживем и на твою зарплату, - пытаюсь я уйти от разговора.

- Я не против. Только сомневаюсь, что такой расклад веиней устроит тебя.

Я целую ее.

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

- 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. Это просто навевающие страх монстры, сквозь которые на бешеной скорости проносятся серпантин бумаги. 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 фанатик типографского оборудования.

Одной рукой я хватаю Дона, моего помощника, другой Пита, директора типографии, и направляюсь к ближайшему выходу. За дверьми, где крик уже слышно, я объясняю Питу, что, когда я сказал, что хочу взглянуть на производство, я не имел в виду его любимые станки. Для меня они все на одно лицо.

- Что тогда ты хотел увидеть? - интересуется Пит. -Склад готовой продукции, например.

- Но там не на что смотреть, - отвечает 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 моего назначения на должность вице-президента, отвечающего за диверсифицированную группу, здесь 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 Питай его менеджеров тому, как руководить фирмой без разорительной годпоркн 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 выполнением в сроки? - интересуется Дон.

- Далек за девяносто, - 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 выполнению в срок намного большего количества заказов. Это принять было непросто. Пойдемте, я покажу, где у нас самые большие изменения.

Мы направляемся в дизайнерскую. Пока мы чуда идем. Дин продолжает задавать Питу вопросы, выясняя кое-какие детали. Дон молодец. И его неутомимое желание учиться

гарантирует, что он многого достигнет. Мне нужен был кто-то, кто занимался бы деталями и понимал бы не только, что я делаю, но и почему я это делаю. Он со мной уже полтора года, с того момента, как я решил прибраться к рукам этого молодого обещающего инженера, в то время бьющего баклуши в штате Билла Пича. 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, работа отправляется в цеха для производства в больших объемах. 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 при том, 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. Огромные вложения, которые я сделал в эту фирму - не денег, а времени - по обучению Пита и его людей, 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. Фирма прибыльна, но только едва-едва.

- Пит, - спрашиваю я, зная ответ, - как получается, что вы не в состоянии перевести свои самые сильные стороны - высокий процент поставок в срок, быстрые сроки исполнения и ваше качество - в более высокие цены?

- Странно, да? - отвечает он тусклым голосом. - Каждый клиент требует быстрые сроки и лучшее качество. Но когда заказ выполнен, за это они платить не хотят. Складывается впечатление, что они смотрят на это, как на нашу плату за возможность иметь клиента и делать бизнес. 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, это уже началось. Чтобы получить заказ на маленькие коробки для кукурузных хлопьев, нам пришлось сбросить цену на три процента. Я отправлял тебе мемо, Да, помню, - подтверждаю я. - И как это скажется на прогнозе на этот год?

- Уже пересчитали, - отвечает Пит. - Это поглотило всю прибыль от увеличения объема продаж. В этом году мы увеличим долю рынка, но не прибыль.

- Это проблема, - говорю я Питу. - И серьезная. Что можете сделать, чтобы значительно увеличить прибыль?

- Как я это вижу есть только один путь. Посмотри на цифры по разным работам. С коробками все отлично - проблема с конфетной оберточной бумагой. В прошлом году продажи отдела 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 всего-навсего до девятисот тысяч.

- Что предлагаешь? - спрашиваю я.

- Нам нужны большие заказы. На сегодня почти все наши заказы - на маленькие объемы, для тех 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 толстый отчет. - Мы изучили ситуацию в деталях, и у нас есть серьезное предложение.

Я пролистываю отчет, ища конечную цифру, и обнаруживаю 7,4 миллиона. 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 новое поколение. 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 ЮниКо повернули на 180 градусов.

- То есть? - спрашивает он.

- Совет решил, - медленно начинаю я, - отказаться от диверсификации и сконцентрироваться на центральном направлении.

- 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 конгломерат. Тебе-то какая разница?

- Алем4 с, 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, что они позволят не бутылочным горлышкам время от времени простаивать? И разрешат нам не иметь запаса готовой продукции? Да в каждой типографии, что я знаю, 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, Клиенты к этому привыкли и соответственно подстраховывают себя. Но если вы их испортили тем, что выполняете заказы в срок чуть ли не в ста процентах случаев, вы застаете их врасплох тогда, когда у них нет солидного запаса материала. Они вам этого никогда не простят. Как только вы начинаете работать хуже, чем раньше, вы тут же теряете клиентов. А это означает увольнения рабочих, что приводит к еще большим проблемам с выполнением заказов, и фирма на огромной скорости начинает нестись 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? Значительно увеличить?

- Он не отвечает, Ну? - нажимаю я.

- Я не знаю, - отвечает он. - Я действительно не знаю.

- 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 быть, и сможет что-нибудь сделать. Но мы не можем рассчитывать на него. Пит, пойми, единственный выход - настолько увеличить прибыль твоей фирмы, чтобы к тому времени, когда ее продадут, это была бы такая золотая жила, что новый владелец просто не стал бы вмешиваться в то, что ты делаешь.

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

- Одно совершенно ясно: с убытками по оборточной бумаге надо прекращать, - включается в разговор Дон.

- Да, - соглашается Пит. - Но если вы не дадите мне денег, я вижу только один выход - вообще закрыть этот отдел.

Везде одно и то же, только масштабы другие. На уровне корпорации мы говорим о закрытии заводов, а на уровне фирмы - отделов. 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. Это просто урежет наши возможности. Я не вижу выхода.

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

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

- Да, - соглашается Пит. - Но это было с техническими вопросами, с логистикой. Не с такой проблемой.

- Пит, пораскинь мозгами. Используй приемы Ионы. Обязательно вырисуется, - уверенно говорю ему я. Хотел бы я в это верить сам.

- Знаешь, я только сейчас начинаю понимать, насколько катастрофично решение совета, - говорит Дон, садясь в машину. - Использовать здравый смысл, когда вся индустрия использует все, что угодно, только не здравый смысл, может быть довольно опасно. Сверху происходят изменения, и тебя просто силой возвращают в исходное положение.

Я не отвечаю. Я 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, шишки полетят в нас. Теперь пони маешь, почему оборточный отдел 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 стоимости, а она практически равна нулю. Это еще ухудшит статью активов. А это 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 найдем, 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 "Закрывать оборточный отдел". Другое необходимое требование - "Не допустить ухудшения статьи активов", что означает "Не закрывать оборточный 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 какое-нибудь новшество, 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 оборотный отдел, потому что... потому что он теряет деньги. У меня есть инъекция! - объявляет он. - Превратим оборотный отдел 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 оборотный отдел, потому что... потому что балансовая цена оборудования выше, чем его продажная цена. Я не вижу, как это возможно оспорить. Возьмем последнюю стрелку, - продолжает он. - "Закреть оборотный отдел" и " Не закрывать оборотный отдел" взаимно исключают друг друга, потому что... потому что невозможно продать оборотный отдел как отдельную единицу Погоди, Алекс, а может, возможно?

- Конечно, возможно. 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 и 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, Можешь сейчас зайти ко мне на минутку? - спрашивает Грэнби.

- Да, конечно, - отвечаю я и несусь в его офис. Наконец-то я узнаю, что он собирается делать по поводу решения совета. Это было не последнее слово. Я знал, что Грэнби не собирается кротко принимать 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 как директор завода, не говоря уже о том, чего ты добился, будучи директором дивизиона.

Конечно, думаю я. Я творил чудеса. Хилтон Смит чудес не творил, но со своими контактами он сел в кресло исполнительного вице-президента за два года до 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 несколько планов, - отвечаю я. - Боб работает над очень интересной системой распределения. Если она сработает, это на самом деле приведет к глобальным изменениям.

- 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 ожидаемые цифры.

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

- Давление рынка на цены просто невыносимо. 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 том же 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 у меня нет, я должен подчиниться решению.

Несмотря на все мои уговоры самого себя, что у Грэнби обязательно есть спасительное решение, я сейчас просто потрясен. Значит, тем козырем, который, как я считал, Грэнби придерживал до поры до времени, был я сам! И ничего нельзя сделать, чтобы остановить это катастрофическое решение? Голос Грэнби доносится сквозь туман:

- Трумэн 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, я поскольку меня уже здесь не будет, выльют всю грязь на меня. Нет уж, я лучше приму удар сейчас. Однако какой удар! Надеюсь, мне удастся устоять.

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

- Для твоих фирм ничет не изменилось, пусть работают, как обычно. А у тебя будет масса работы. Труман и Даути уже договорились о нескольких встречах и 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, у меня уже не осталось того, что нужно, чтобы справиться с таким рынком.

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 у меня останется хоть немного хорошей 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 попало. Слизняк!

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

- Заметил, - говорю я. - Л ты чего от него ждал?

- Хваток, весьма хваток. Грэнби уже не в той силе, что раньше, так он решил прибрать к рукам должность генерального директора. Мне это нужно было предвидеть, - говорит он с оттенком восхищения.

- Ну, на этот раз он пытается играть против уолл-стритовских акул, - замечаю я. - Он 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 все отыграли назад и поставили его на место, отшлепав его же собственными планами инвестиций. Здорово они его!

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

Он хлопает меня по спине.

- Многому из него я обязан тебе, Алекс. Да нет, я себя не обманываю, я не тип генерального директора^ А после заседания совета у меня не осталось никаких шансов.

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

- Да 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 такой камень 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. - признаюсь я. - А сколько?

- Много. Грэнби был совершенно захвачен 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, Трумэн 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 реальные деньги. А на следующий год, когда они посадят в кресло генерального 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 генеральным мне не быть. Но я очень боялся, что на это место посадят Хилтона. А на него я работать не хочу. Любой со стороны лучше. А теперь с его последним маневром он потерял поддержку Грэнби и однозначно не завоевал поддержку Трумана и Даути. Ему конец.

Я прошу Дона найти для меня цифры по покупке наших фирм, как только прихожу в офис. Мы вместе их анализируем. Ситуация намного хуже, чем сказал Билл.

По нашим предположениям, фирму Пита можно продать, самое большее, за 20 миллионов, а куплена она была за 51,4. За фирму Стейси Кауфман Давление Пара в настоящее время больше 30 миллионов мы не получим, а заплатили мы почти 80.

Но хуже всего с фирмой Боба Донована Я Косметика. 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 30 миллионов. А отдали мыза нее 124 миллиона. Вот именно, 124!

Теперь я понимаю, почему Грэнби хочет, чтобы продажа была сделана, пока он у руля. Он лично инициировал и дал добро на покупку этих фирм. Почти 255 миллионов. Уже не говоря о дополнительных 30 миллионах, которые пришлось в эти фирмы вложить. На все эти инвестиции с момента покупки у нас образовались общие дополнительные убытки в 86 миллионов. А теперь за все вбабаханные в это деньги мы сможем получить всего-навсего 80 миллионов, Вот и говорите после этого о плохих решениях!

- Видишь, Дон, что случается при неправильном понимании тен денции рынка, - говорю я ему. - Теперь я понимаю, почему все, включая и Грэнби третьего, ищут, куда бы спрятаться. Тут грязи хватит и слона обмазать.

- 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-стрите, - 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 у меня уйдет 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.

7

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

- Через две недели я еду в Европу.

- Потр-р-рясающе! - подпрыгивает в кресле Шарон. - Привези мне майки Хард Рок Кафе.

- Как 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 моих маек?

- Так тебе майки или хард рок? - поддразниваю я ее, за что выслушиваю в ответ долгую лекцию по майкам. Когда я был в ее возрасте, мы собирали открытки с бейсбольными командами. Теперь все помешались на майках. Похоже, каждому поколению детей 1гужно собирать что-нибудь абсолютно бесполезное. Единственная разница - в цене. Я обещаю 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?

Мне это стоило бы предвидеть. Дейв с ума сходит по моей машине и просит ее у меня 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 есть лучшее предложение, - 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. Когда мы говорим: "Я подумаю об этом", - мы, по сути дела, даем обещание. Мы обещаем найти время и подумать "об этом", что бы "это" ни означало.

- Это 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. Ну а тогда мне придется стрелять навскидку. А у меня уже не раз была возможность убедиться, что я не Джон УэГш. Когда я стреляю навскидку, я, как правило, попадаю себе в ногу.

Интересно. Я отношусь к моим обещаниям серьезно. И я знаю, что, когда мы говорим: "Я подумаю об этом", - тот человек, над чьей не устраивающей нас идеей мы обещали подумать, как правило, придет опять и потребует ответа. Я все это знаю. И все-таки я часто оказываюсь в очень неудобном положении, потому что так и не удосужился найти время, чтобы на самом деле об этом подумать.

И дело не только в том, что трудно выразить словами то, что чувствуешь. Дело в том, что критиковать чью-то идею - занятие малоприятное. Каждый знает, что критика идеи, как правило, вызывает контратаку 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, это стоит того. Честно говоря, хоть это и работает как магическая формула, усилия, которых это требует, заставили меня быть более осторожным в обращении с фразой "Я подумаю об этом". Но на этот раз осторожности мне, кажется, не хватило.

- Ну ладно, начнем по порядку, - говорю я Джули. - Какие позитивные стороны в просьбе Дейва взять мою машину, пока я в отъезде? Честно говоря, я не вижу ни одной. Он хорошо водит и до вольно ответственен для своего возраста. Но новую БМВ?

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 ему

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 - отрицательные стороны. Да их миллион.

Джули улыбается:

- Алекс, ты же знаешь» как это происходит. Пока не начинаешь записывать, кажется, что их бесконечное количество, а как только записал, оказывается, что их совсем немного, да и те просто малозначительные отговорки.

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

- Так начинай писать.

Без колебаний я быстро записываю две причины, которых и искать не надо. Первая: "Высокая опасность того, что что-нибудь случится с машиной". Вторая: "Высокая опасность 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 драго ценную игрушку могут помять, что ты на ней каждый день едешь в город?

Я какое-то время размышляю над ее словами. К тому же, если подумать, что в качестве альтернативы мне придется оставить ее на парковке в аэропорту?

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

Я смотрю на второй пункт. Моя машина намного надежнее развалюхи Дейва, признаю я и вычеркиваю вторую причину. Джули улыбается, глядя на меня.

- Да, бывает. Когда сформулируешь и запишешь негативные стороны, часто оказывается, что это просто безосновательные предубеждения.

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

- Ладно, - продолжаю я, - вот и настоящая причина: "Дейв привыкнет к тому, что он может пользоваться моей машиной". Нет, это недостаточно сильно. Вот: "Дейв почувствует, что у него есть право на мою машину".

- Да, дети привыкают к хорошему быстро, - соглашается Джули. - Он посидит за рулем неделю и станет чувствовать, что в том, что касается машины, он твой равный партнер.

- Это довольно серьезная негативная сторона, - говорю я.

- Есть еще одна, - добавляет она. - Помнишь о его мечте съездить в Мексику? И у него 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 вытащить оттуда, - я отчетливо вижу этот жуткий сценарий.

- Как ты собираешься это записать? - спрашивает Джули.

- "Мне придется прервать поездку в Европу, чтобы приехать спасать Дейва".

- А ты не преувеличиваешь?

- Джули, если не дай Бог, его остановят в какой-нибудь мексиканской деревне и потребуются подписи 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 то, вокруг чего все это вертится: "Ухудшение отношений между тобой и Дейвом", - предлагает Джули.

Я внимательно изучаю список. Он невелик, 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. Вечер проходит отлично, и к тому же я готов к разговору с Дейвом.

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

- Что на повестке? - спрашиваю я Дона.

- Брифинг с Бобом в восемь тридцать и со Стейси в двенадцать. Они оза тебя ждут.

- Оба? - переспрашиваю я. - Ну ладно, пусть заходят.

Боб Донован и Стейси Кауфман - старые друзья. Они работали со мной, когда я был еще директором завода. Боб был начальником производства, а Стейси отвечала за распределение материалов. Вместе мы научились тому, как вытащить тонущий завод, вместе мы научились у Ионы, как управлять фирмой. Они занимали самые ответственные места, когда я работал директором дивизиона. Поэтому, когда я принял диверсифицированную группу и увидел, в каком плачевном состоянии она находилась, я настоял, чтобы Боба назначили директором Я Косметика, а Стейси - директором Давления Пара, 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 буду, - улыбаюсь я в ответ.

- Только скажи, что надо, - говорит Стейси.

Хорошо, когда вокруг тебя друзья, люди, на кого всегда можешь положиться.

На шутку я отвечаю:

- Что мне надо? Одно хорошее чудо.

- Без проблем, - смеется Боб, - чудеса - это наше второе имя, - 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 отменить решение о продаже наших фирм. Дон даже намека 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 непонятно? - улыбается Стейси. - Мы - люди консервативные и перемен нелюбим.

- Точно, - подключается Боб. - И потом, где мы найдем такого босса, как ты? Кого-то, кто будет настолько глуп, что позволит нам делать все, что только ни 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 Алекс делает? 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 ЮниКо? - спрашиваю я. - Ка кое вам дело до того, решит ли ЮниКо продать вас другому конгло мерату?

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 это будет кто-то новый, кто не знает, кому нет дела и кто, 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 делает Ты же знаешь, что случится. Это будет конец Они начнут сокращать расходы. Нас начнут заставлять перейти на основу себестоимости. Мы подадим в отставку, и от фирм ничего не останется

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

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

Она права.

- Если бы мы были намного более прибыльны... - повторяю я ее слова.

- Так это и есть твое решен ие! - ошарашенно воскл ицает она. - Ты действительно просишь чуда.

- Сколько у нас времени? - спрашивает Боб.

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

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

- Больше, чем три месяца, - отвечаю я. Стейси хмыкает:

- *Diya vi*. 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 Барингтоне на заводе, который безнадежно сидел в яме. У нас было ровно три месяца, чтобы его вытащить. Иначе... Именно тогда мы встретились с Ионой и стали учиться его Мыслительным Процессам. Именно там мы совершили невозможное: мы на самом деле вытащили завод за три месяца.

- Это возможно сделать? - с сомнением спрашивает Дон.

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

- Дон, ты еще слишком мало проработал с Алексом, - одерги вает его Стейси и поворачивается ко мне.

- Окей, Босс, с чего начинаем? Обзор настоящего 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 распределения? Мы их внедрили, Как ни странно, мы 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 распределения. 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 основной проблемой являются продажи. Основная причина, не позволяющая увеличить продажи, может быть где угодно в фирме.

- 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 увеличивать продажи, да что там, если хочешь просто не потерять продажи, 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 крысиная гонка. 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 еще хуже. Как бы то ни было, у нас огромные проблемы с продуктом. Исследования занимают слишком много времени, и их результат весьма ненадежен. В довершение этого, даже когда они говорят, что продукт готов, и мы запускаем его в производство, оказывается, что то, что отдел разработки называет готовым, с точки зрения производства, готовым не является. Мы начинаем производить новый продукт 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 системой распределения? - спрашивает Стейси.

- Понимаешь, Стейси, - поворачивается он к ней, - когда по всей сети распределения готового товара больше, чем на три месяца продаж, добавь к этому то, что держат у себя магазины, ты понимаешь, 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 устаревает. У тебя, должно быть, немало проблем с решением, когда запускать новый продукт, если вообще его запускать. Слава Богу, у меня нет такого хаоса. Мои продукты относительно стабильны.

- Я с самого начала об этом говорил, - смеется Боб. - Мне нужно было брать отдел давления пара, да и по характеру мне это больше подошло бы.

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

- Что, Стейси, махнемся?

- Боб, у меня тоже проблем хватает. Не предлагай так необдуманно, а то, смотри, соглашусь.

Мы все смеемся.

- Я хотела бы послушать о твоей системе распределения поподробнее, - переводит она разговор в серьезное русло и, когда я киваю, продолжает: - С одной стороны, ты добавил центральные склады, но, с другой стороны, ты сделал все эти перемены для того, 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 на региональных складах.

- Почему? - перебиваю я.

- Тот же самый синдром локального оптимума, - поясняет он. - Заводы считались самостоятельными единицами, и их деятельность оценивалась по полученной прибыли. С точки зрения директора завода, как только они отправляли товар, он уходил из-под его юрисдикции и становился головной болью сети распределения.

- 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 мы 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 отpravку на региональный склад и у тебя товара в системе, в среднем, натри 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 точности таких прогнозов, особенно когда речь идет о шестистах с лишним наименований, 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 начинал нажимать на завод, требуя немедленной поставки, а если не мог ее получить, обзванивал другие склады. Ты даже не поверишь, если скажу, в каких сумасшедших объемах производились внутренние перевозки между складами.

- Прекрасно поверю, - 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 уровень совокупности выше всего, а соответственно и точность прогноза, - 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. Федеральный Экспресс был бы в восторге/

- Ясна, - говорит она. - А как ты определяешь, сколько запаса ты должен держать на каждом региональном складе?

- Ага! Вот это вопрос на шестьдесят четыре тысячи долларов, - сияет Боб - Вообще-то это довольно просто Я просто применил то, чему мы научились, когда работали с определением размера буфера для физического ограничения. Стейси, у тебя, наверное, как и у меня, параноидный пунктик насчет создания буферных запасов перед бутылочным горлышком

- Конечно, - соглашается Стейси.

- Как ты определяешь размер буфера для бутылочного горлышка?

- Это правило мы вывели вместе еще на заводе з 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 моей системе распределения. 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, - что в этом случае будет превышать время доставки с завода при-олинпельно и по пора раза - то есть интервалом между доставками. Понимаешь, я применил для системы распределения 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 рет ионов 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 точ-ноаью не знаю, что будет продано в последующие четыре дня и что потребление магазинами колеблется по всей шкале, мне нужно быть «чай 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 параноидный пунктик насчет буферов, но, мне кажется, рдздутие 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 мы и наши конкуренты были очень ненадежны 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 распределению 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 снабженческие привычки, которые формировались десятилетиями.

- Как вы знаете, что двадцати дней достаточно? - спрашивает Стейси.

Это число основано не на опыте, а на расчетах, - признает Боб. - В соответствии с чем, как магазины делают заказы сегодня, двадцати дней должно быть достаточно, чтобы обеспечить немедленную отправку в девяносто 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. Пытаться удержать этот уровень просто ни к чему. Если мы будем немедленно отправлять полные заказы в девяносто процентах, то, я уверен, в оставшихся десяти процентах случаев магазины согласятся подождать неделю с получением недостающего товара. Это вообще рай по сравнению с тем, как магазины получали 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.

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

- Уже снизился до сорока дней и продолжает быстро падать. Конечно, спад такими темпами будет продолжаться только какое-то время. Не забывайте, что ситуация была настолько бесконтрольна, что на некоторых складах у нас образовался девятимесячный запас ряда наименований.

- Неплохо, - подвожу итог я, - совсем неплохо. Итак, ты улучшил поставку в срок с тридцати процентов до девяноста, одновременно уменьшив товарные запасы с девяноста до сорока дней. И вы продолжаете двигаться в сторону улучшения. Прекрасно.

- Сорок дней - это то, что он сейчас имеет на региональных складах, - без всякой необходимости напоминает мне Стейси. - Для того чтобы время пополнения 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-навсего двадцатидневный запас. Но что касается заводских складов, я организовал их по такому же принципу. У них время пополнения определяется тем, сколько времени требуется заводу для производства полного ассортимента. Перемены, которые мы провели на заводах в прошлом году, значительно сократили это время. На заводах мы держим 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 на конкретный региональный склад только тогда, когда магазины выбрали товар со склада. Хитро. Мне нужно над этим подумать.

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

- Ты мне можешь дать детальные логические деревья?

- С удовольствием, - отвечает он сияя.

Я смотрю на Дона. Похоже, он не все понял. Логические деревья он с Бобом не рассматривал, 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 отправлять малые количества на региональные склады по воздуху, и сами склады прекратили внутренние пересылки. Конечно, транспортные расходы сократились.

- Ладно, мы слышали много серьезной информации, - говорю я. - Перерыв на обед. Стейси, после обеда займемся твоей фирмой, хорошо?

- Какие разговоры, босс, прекрасно поймет, он притворится, что не понял. Это даст ему козырную карту 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 18 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 18 миллионов, он просто списал с прошлогоднего бюджета.

При сокращении товарного запаса на 50% объем устаревшего продукта уменьшится даже больше. Особенно теперь, при том, что 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 12 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 волюнку не смогу. Черт, более неудачного времени придумать было нельзя - как раз, когда 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 10 миллионов на 180 миллионов продаж. Ну что, сказать Бобу, чтобы он вернулся к старой системе распределения? Нет уж. Да это и не поможет. Боб и Стейси абсолютно правы: если мы не найдем способа, как сделать фирмы прибыльными до того, как они перейдут в другие руки, нам всем конец. Мне...им, фирмам. Все полетит в тартарары.

Мы должны найти способ, 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, какой эффект новая система распределения окажет на конечные цифры.

- 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 ты хочешь, чтобы я сделал? Оставил как есть или раздул центральные склады - ты же знаешь, с моими избыточными мощностями это будет без проблем.

Я с минуту думаю. Раздутие центральных складов, в отличие от региональных, никак не помешает Бобу быстро реагировать на поступающие из магазинов заказы. Кое-какой эффект это, конечно, окажет на введение новых продуктов, но очень незначительный. 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 решишь. 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 у Боба, -начинает она. - За прошедший год я тоже выявила у себя много избыточных мощностей - не просто много, а выше головы. У нас даже больше, чем у Боба. И наша проблема, как ты правильно предполагаешь, - продажи. Как вы знаете, - продолжает она, - мы продаем не магазинам, а промышленным предприятиям, использующим 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 конкуренция настолько сильна, что часто только для того, чтобы получить клиента, мы вынуждены продавать базовое оборудование по стоимости материала. Мы все больше зарабатываем не на базовом оборудовании, а на дополнениях и запчастях к нему. Это все еще довольно выгодный бизнес.

- С поставкой запчастей проблем нет? - спрашивает Дон.

- Есть, - признает Стейси, - и большие. Запчастей у нас горы, повсеместно. Однако часто это не те детали и не в том месте. А клиентов, естественно, это не интересует.

- Как думаешь, система Боба может тебе помочь?

- Может быть. Поэтому я и попросила логические деревья. Мы не сможем использовать ее в готовом виде, потребуются изменения. Наша ситуация очень отличается от той, что у Боба. Для нас немедленно реагировать в девяноста процентах 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 улучшить 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 идея, обеспечивающая прорыв.

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

- Да, выгодно, - подтверждает Стейси. Заметив, что Дон не знает, продолжать ему или нет, она подбадривающе говорит: - Ты хотел что-то сказать. Часто именно тот, кто не знает твоей сферы, может подать хорошую идею. Понимаешь, мы настолько привыкли к тому, как вещи всегда делались, что часто просто не видим другого варианта.

- Не знаю, идея это или нет, - начинает Дон, - но как я понял, вы продаете базовое

оборудование по цене материала именно для того, чтобы зацепиться.

- Ты правильно понял.

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

- Да, ты прав, - отвечает Стейси. - Каждая фирма имеет 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 что ты имел в виду, - разочарованно говорит 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. Что ты предлагаешь?

- Чтобы вы продавали эти запчасти их клиентам, - уже не так уверенно продолжает Дон. - Но, очевидно, ты об этом уже думала. Почему это не годится?

- По простой причине, - 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 вот 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 систему, эквивалентную системе 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 то, чтобы такую репутацию создать, уходят годы, а у нас счет идет на месяцы.

- Вот что, ребята, - медленно говорю я, - нам нужны идеи в сфере маркетинга. Что-то, что дифференцирует нас и сделает наши предложения намного более привлекательными, чем предложения конкурентов. Что-то, что можно быстро воплотить в жизнь.

- Согласна, - говорит Стейси. - Но не снижение цен. Мы не можем так рисковать.

- А это означает, - продолжаю я, - что эти самые идеи должны основываться на тех продуктах, которые мы производим на сегодняшний день. Может быть, с какими-нибудь непринципиальными изменениями, но не больше.

- Правильно, - присоединяется Боб. - Нам нужны идеи, обеспечивающие прорыв.

- Да, - и добавляю про себя: "Три идеи - для каждой фирмы своя".

8

Мы заканчиваем ужинать, когда происходит то, чего и 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 провоцирует меня.

- А что насчет машины? - отвечаю я.

- Так 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 давать ему мою машину, а теперь, к тому же, я и не должен. Все нормально.

Джули и Шарон говорят о чем-то своем. Мы с Дейвом продолжаем ужин в тишине. Нет, ненормально. 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 выхода.

- Я не имел этого в виду, - вспыхивает Дейв.

- Погодите! - приходит ему на помощь Шарон. Она не из тех, кто упустит такую возможность. И вот она уже радостно заключает: - Ур-ра! Дэдди 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, большое пожалуйста! - Дейв именно этого от нее и ждет.

- Не знаю. - говорю я. - Я еще не решил.

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

- Ли 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 позитивных сторон еще нужно добавить твое обещание отвозить сестру.

- Не сказал бы, что это позитивная сторона, - 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 я 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 думаа, 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, буду 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. Я указываю на первое утверждение и читаю: Если "На время моего отъезда машина в твоем распоряжении" и... - я передвигаю палец на второе утверждение, - и "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 "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 твоем 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 твоем 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 трениям.

- И что скажешь? - спрашиваю я.

- Не знаю, - отвечает он. - Все, что бы я сейчас ни сказал, может быть интерпретировано как то, что я просто хочу проигнорировать проблему.

Я рад, что не поленился записать это в таких деталях. Я уже открываю рот, чтобы предложить решение, как Джули вовремя бросает мне 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 рот, чтобы сказать то, о чем она пожалеет позже. Наконец он говорит:

- А что если я пообещаю не просить у тебя БМВэшку потом в течение... двух месяцев? Это слишком много. Кроме того, я не думаю, что Дейв сможет сдержать свое обещание: он слишком влюблен в мою машину.

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

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

- Что скажешь? - обращается она ко мне.

- 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 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.

Мне нравятся эти неспешные вечера дома, когда Джули тихонько мурлычет что-то, возясь со своими записями, а я пытаюсь разгрести мою бумажную работу. 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 ЮниКо мы бы назвали это "Обеспечением производственного спокойствия".

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

- Джули, - пытаюсь я ей объяснить, - только пойми меня правильно. Я доволен своим решением. Но давай посмотрим на это, как есть. Дейв хотел получить мою машину, он ее получил. Конец истории.

- Дорогой, - мягко спрашивает она, - ты не доволен, что так решил?

- Да нет же, как раз наоборот. Доволен. Она целует меня в щеку.

- Тогда твои слова, что все свелось просто к тому, что Дейв получил то, что он хотел, в лучшем случае, не полная картина.

Я размышляю об этом. Не то, чтобы я не хотел, чтобы мой сын получил то, что он так сильно желал. Я не хотел, чтобы это привело к тому, к нему могло привести. Как, скажем, к тому, что у Дейва появилось бы чувство, что у него есть право 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 посвободнее со временем. А Шарон вместо того чтобы завидовать, полностью захвачена этой идеей.

- 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 совет Ионы четко показать негативную ветвь, но не предлагать решения. Если бы я сам это предложил, Дейв отнесся бы к этому, 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 грозowych туч... Не уверен, есть ли выигрышное решение хотя бы для одной из них.

- Расскажи мне, - так же 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 что-нибудь придумал, как защитить свои фирмы? - спрашивает Джули.

- Ничего обещающего, - вздыхаю я и рассказываю ей о нашем "плакс", который мы сегодня обсуждали с СоБом и Стейси.

- Это то же самое, что хвататься за солэминку, - завершаю я свой рассказ.

- Почему?

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

- Бывает же, - пытается она подбодрить меня.

- 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.

- Чго-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, выход из которого кажется совершенно невозможным, - помолчав, она задумчиво гокорит: - Знаешь, в чем разнит между нами? Ты почти никогда не пользуешься приемами Ионы.

Я начинаю возражать, но она продолжает:

- Да, я согласна, ты используешь кое-что г. каждодневной работе - на переговорах, для создания команды или когда тебе нужно

подготовиться к важному совещанию. Но, Алекс, когда в последний паз тЫ пробовал использовать эти приемы во всей их полноте? Проанализировать сложную ситуацию и выстроить беспроигрышное решение, которое перевернуло бы все с головы на ноги?

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

- В моей работе, - настойчиво продолжает она, - я постоянно сталкиваюсь с новыми ситуациями, И я постоянно должна пользоваться всеми Мыслительными Процессами. Неудивительно, что я *настолько* уверена в их эффективности. Да, это трудно. Это требует огромной, тяжелой работы. Но это дает результат. Ты сам это знаешь.

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

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

- Что ты хочешь сказать? - у меня внутри нарастает раздражение. - Что я МОГ разработать общую схему того, как найти решения в сфере маркетинга?

- Да, я хочу сказать именно это, Я даже не отвечаю.

- Я думаю, мы нашли способ сделать оборточный отдел даже более прибыльным, чем коробочный! - возбужденно говорит Пит.

В прошлом году оборточный отдел имел убытков на четыре миллиона долларов, в результате чего общая прибыль фирмы упала до миллиона, даже ниже. Если Пит не ошибается, если они нашли маркетинговую идею, которая сделает оборточный отдел таким же прибыльным, как и остальной их бизнес, то... Господи! Да даже если они только достигнут безубыточности, это позволит иметь прибыль в 5 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.

- Была-была, и очень значительная, - настаивает Пит.

- Спасибо, конечно, - Дон окончательно сбит с толку, - очень приятно это слышать, особенно в присутствии начальства, но, извини, Пит, я помню, что только спросил у тебя, как получается, что, если вы проигрываете 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 себя жалеть 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 они имеют преимущества. Поздравляю, Пит. Я знал, что, если вы преодолеете эту вашу навязчивую идею о том, что большие деньги можно получить только от больших объемов, вы обнаружите массу выгодных рынков, кото рым 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. - Вообще-то не так просто. Я 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.

- Существуют какие-нибудь причины, из-за которых это можно было бы изменить? - 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 обертке, что, как правило, застаёт снабженцев врасплох.

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

- Да дело не столько во внутреннем движении информации. Дело в рынке. Наши клиенты должны реагировать намного быстрее, чем раньше. Часто им приходится запускать новую специфическую 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, что, для того чтобы заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку, снабженец должен заказать больший 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 своим 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 соответствии со временем, уходящим на печать? У вас масса избыточных мощностей. Любая цена выше цены сырьевого материала лучше, чем простаивающее оборудование.

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

- Нет, конечно, нет, - возбужденно говорит Дон. - Я предлагаю, чтобы ваша цена соответствовала цене конкурентов на большие объемы.

Пит пытается что-то сказать, но Дон на коне.

- У вас столько избыточных мощностей, что вы можете это сделать, несмотря на то, что ваши печатные прессы медленнее. Это сработает. Увеличившееся давление на снабженцев уменьшить размеры партий, которые они заказывают, гарантирует это. 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, мое предложение все-таки верно. Пит станет конкурентоспособным для этих заказов, 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 грозную тучу снабженцев.

Так что это явно не то, что хочет предложить Пит. Кроме того, Пит не стал бы сюда мчаться, только чтобы предложить решение, основанное на том, что он может снизить цены благодаря избыточным мощностям. У него должно быть намного лучшее 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 оборотный отдел прибыльным.

- Почему рискованно снизить цены до цен конкурентов? Ухмыляясь, Пит отвечает:

- Дон, а тебе не приходило в голову, что клиенты, заказывающие большие объемы для конфет, пользующихся большим спросом, и клиенты, заказывающие малые объемы для конфет, пользующихся меньшим спросом, - это одни и те же клиенты?

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 финансовой 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?

- Кое у кого, - отвечает он. - Для некоторых это самый больной вопрос, но не для всех. Но я не вижу, как это можно использовать, чтобы побудить их платить более высокие цены.

- 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 кое-кого 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 попробовать другую идею? - 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 15% 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; в обоих предложениях 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.

- Теперь знаем, и что? - мой нетерпеливый Дон

- Сейчас скажу, что, - подкалывает Дона Пит. - Я вам уже говорил, что прогнозы наших клиентов становятся все более неточными, и эта тенденция развивается с огромной скоростью. Я также говорил, что их собственные маркетинговые кампании, которые они вынуждены проводить все чаще, заставляют их менять оформление обертки.

- Да, ты это говорил, но я так и не вижу связи.

- Какова вероятность того, что клиент на самом деле использует весь объем, который он заказал? - задает вопрос Пит. - Не забывайте, что теоретически его заказ покрывает его потребности на следующие полгода. Знаешь, сколько изменений может произойти за это время?

- Нет, не знаю, - отвечает Дон. - Но и ты тоже не знаешь.

- Ты, может быть, и не знаешь, - соглашается Пит, - но любой в нашей отрасли может сделать довольно квалифицированное предположение, - продолжает он подначивать Дона. - Все отраслевые журналы полны статистики, посмотрите на это, - и он протягивает нам еще одну страницу.

Это копия страницы из какого-то журнала. Показывая на несколько расплывчатый график, он говорит:

- В среднем, вероятность того, что ты полностью используешь свой шестимесячный объем, только тридцать процентов.

Я изучаю график. Я видел такое раньше, но не перестаю удивляться. Я бросаю взгляд на часы. До следующего совещания осталось меньше часа. Так нашел Пит реальное решение или нет? По тому, с какой уверенностью он держится, похоже, что да. Но мы так медленно к нему движемся, что, кажется, мне придется перенести следующее совещание. Сделать мне это сейчас?

- Уже перехожу к решению, - успокаивает меня Пит. - Оно основано на том, что вероятность того, что клиенту не удастся и

пользоваться весь заказанный объем, намного меньше, если заказ рассчитывается так, чтобы покрыть только два последующих месяца. По этому графику она составляет только десять процентов. Понимаете, нам будет нужно убедить наших клиентов в том, что если они примут во внимание вероятность устаревания, а они должны это учитывать, то при заказах у

нас двухмесячными партиями цена за штуку получится ниже, чем при заказах у конкурентов полугодовыми партиями.

- Другими словами, - пытаюсь я уяснить его концепцию, - ты предлагаешь, чтобы снабженцы исходили не из цены за штуку при покупке, а из того, во что им обходится одна штука того объема, который они реально используют Отличная мысль.

Я еще раз внимательно изучаю две первые страницы. Два месяца, о которых говорит Пит, взяты не с потолка. Для этого сравнительно небольшого объема (треть от того, что заказывается обычно) мы дешевле, чем конкуренты. Хитро!

- Я не в восторге от этой идеи, - скептически говорит Дон. - Против самой концепции я ничего не имею, в ней на самом деле есть рациональное зерно. Но что касается ее эффекта? Я могу принять тот факт, что в тридцати процентах случаев твои клиенты не используют полный объем. Но сколько из этого объема остается неиспользованным? Думаю, все зависит от конкретных цифр.

- Что значит, все зависит от конкретных цифр? Естественно, все зависит от конкретных цифр, - поднимается на защиту своей идеи Пит.

- Я так думаю, - теперь уже Дон начинает подкалывать Пита, - что в большинстве случаев вы не сможете четко показать клиенту, сколько конкретно он сможет сэкономить.

Обычно мне доставляет удовольствие наблюдать, как Дон и Пит устраивают подобные дружеские матчи. Но сегодня у меня нет времени, и, кроме того, мы обсуждаем слишком серьезный вопрос.

- Дон, - теряя терпение, говорю я, - сравни оба случая. Видно же, что при заказе на полгода в десяти процентах случаев устареет больше двух третей заказанного объема.

Пит, верный своей натуре, не продолжает, а объясняет Дону:

- Факт того, что в течение двух месяцев существует десять процентов вероятности того, что произойдет что-нибудь, что превратит обертки в устаревший продукт, говорит о том, что в десяти процентах случаев оставшийся неиспользованным четырехмесячный объем будет списан.

- Понятно, - говорит Дон. - И, исходя из этой логики, ты рассчитал цену за штуку той части заказа, которую они реально используют?

- Да.

- И насколько цена конкурентов получается выше? - спрашиваю я.

- Моя цена все-таки остается немного выше, на полпроцента, - отвечает Пит.

- А по какому тогда поводу весь этот шум? - интересуется Дон.

- Учитывая давление на снабженцев снизить уровень товарно-материальных запасов и то, что никому из снабженцев не доставляет удовольствие оставаться с горами устаревшего продукта, я считаю, мы имеем высокий шанс, что эти полпроцента не будут иметь значения. Кроме того, моя идея идет намного дальше. Я планирую предложить клиенту возможность заказывать двухмесячными объемами с моими поставками ему каждые две недели.

- Ты хочешь сказать, - пытаюсь понять я, - что цена будет основана на двухмесячном объеме, но клиент получит заказ не одной поставкой, а малыми партиями каждые две недели в течение двух месяцев.

- Именно, - подтверждает Пит. - И после первой поставки он в любое время может отменить оставшийся заказ без всяких штрафов.

- Щедро, - комментирует Дон. - Даже слишком щедро.

- Нет, - говорю я. - Это очень умно. Клиент платит цену из расчета двухмесячного объема, но его потери из-за устаревания равны тому, как если бы он заказал только на две недели. Это сделает цену за штуку реально используемого объема небывало низкой.

- А в довершение к этому, - сияет Пит, - у снабженца будет очень низкий уровень товарных запасов, меньше пяти процентов от того, что он хранит сейчас.

- Пит, ты прекрасно разбил грозовую тучу снабженца, - подвожу итог я. - Реальная цена ниже, чем та, что он платит сейчас даже за большие объемы, и в то же время объем товарного запаса, который ему надо хранить, даже меньше, чем тот, который он ожидал бы

полу чать, заказывая малыми объемами. С точки зрения снабженца, это как само в рот упало.

Пит доволен.

- Вы видите какие-нибудь негативные последствия? - спрашивает он.

- Только самые явные, и ты, скорее всего, их уже рассматривал, - отвечаю я.

- Давай посмотрим их на всякий случай, - говорит Пит.

- И у меня есть, - подключается Дон. - Ели я правильно понял, ты собираешься держать остаток заказа у себя на свой собственный риск. Имеет ли смысл? Не забывай, теперь ты в десяти процентах случаев остаешься с какой-то частью неиспользованного заказа.

- Дон, это не так страшно, - говорю я.

- Почему?

- Во-первых, ты согласен, что предложение Пита не приведет к ценовой войне?

- Согласен. В реальности, конкуренты не смогут ничего сделать. Чтобы снизить цены, они должны увеличить объемы, но тогда у их клиентов резко повышается риск из-за необходимости хранить большой запас. - Дона начинает захватывать идея Пита. - Это по сути дела означает, что Пит получает рынок больших объемов, предлагая цены на средние объемы.

- Так что он может принять небольшие убытки из-за устаревания. Тем более, что на самом деле потери будут очень незначительны. Не будем забывать, что для нас риск устаревания намного ниже, чем для клиента. Им это стоит цены, которую они заплатили при покупке, а нам, с учетом наших избыточных мощностей, - только стоимость сырьевого материала. Прекрасное решение. Мне действительно нравится.

- Я подсчитал риск, - Пит заметно польщен, но старается скрыть это. - Для таких заказов это нам обойдется, в среднем, в два процента.

- Не боишься, что снабженцы станут этим злоупотреблять? - спрашиваю я.

- Что ты имеешь в виду?

- Что, если клиент, которому нужен относительно небольшой объем на один раз, сделает заказ на большой объем для того, чтобы получить более низкую цену, а после первой поставки аннулирует остаток заказа? По твоему предложению это можно сделать без каких-либо штрафов или даже объяснений.

- Мне не пришло это в голову, - отвечает Пит и после короткой паузы продолжает: - Но, думаю, мы сможем перекрыть эту лазейку, не обижая снабженцев подозрениями.

- Конечно, - говорю я. - Итак, ты собираешься предложить рынку самую лучшую цену, меньше проблем с денежными потоками, самый низкий уровень товарных запасов и почти никаких потерь от устаревания. В сочетании с твоей надежностью по выполнению заказов в срок и высоким качеством это просто мечта снабженца. Как это скажется на конечных цифрах?

- Как я сказал в самом начале, если я смогу продать по этой цене все мои излишние мощности, оберточный отдел станет более прибыльным, чем все остальное производство. Это приблизительно девять миллионов долларов. Большие деньги. Как тебе нравится, Алекс? Ты видишь возможные проблемы?

- Нравится, очень нравится. Но одна проблема есть, и настолько большая, что она может превратить твое замечательное решение в глубокое разочарование.

- И что это?- встревоженно спрашивает Пит, Твое предложение слишком хорошо и слишком сложно для объяснения. Боюсь, тебе будет непросто убедить снабженцев, что то, что ты предлагаешь, реально, что они действительно получают все эти плюсы. И даже если они увидят эти плюсы, не забывай, что, когда снабженец сталкивается с тем, что он интерпретирует как щедрость продавца, он становится подозрителен. С этим будет очень непросто.

- И это все? - с облегчением спрашивает Пит.

- Да.

- Не волнуйся, Алекс. Я думаю, у нас получится продать эту идею. Может быть, я конечно, переоцениваю снабженцев, но я на самом деле не думаю, что это будет трудно

продать.

- Ладно, поверю на слово. А вообще это отличное решение. Начинайте с ним работать.

- Ясно, босс, - говорит Пит и уже на пути к двери добавляет: - Мы очень скоро узнаем, как это работает. Завтра отправляем два первых предложения. А на следующей неделе я и мой директор сбыта встречаемся со снабженцами.

Отличная работа, - я жму ему руку. Он сделал отличную работу, это, действительно, решение, обеспечивающее выигрыш обеим сторонам. Но сможет ли он его продать? До тех пор, пока не увижу, что начнут поступать заказы, прогноз пересматривать не буду.

Ужг из-за двери он просовывает голову назад в кабинет, чтобы сказать Дону:

- Кстати, поскольку у нас много избыточных мощностей, мы не собираемся печатать весь двухмесячный объем и хранить его.

10

Я впервые пересекаю Атлантический океан в первом классе. Мне по должности исполнительного вице-президента положено летать первым классом, но в прошлом году у меня просто не было необходимости лететь в Европу. Собственно говоря, я считаю, что и сейчас такой необходимости нет. Если бы у меня был выбор, я бы не полетел. Я считаю, что мои фирмы продавать не следует. Я считаю, что это ошибка. По моему мнению, единственная причина для продажи - это то, что совет хочет продемонстрировать Уолл-стрит, что они что-то делают, что у них есть план решительных действий Чепуха. Они даже не знают, что будут делать с деньгами, которые получают.

И человек, стоящий за всем этим большим пустым шоу, Труман, сидит сейчас рядом со мной в большом кожаном кресле первого класса, в таком большом, что там можно уместить двух пассажиров. Это самое дорогое пассажирское место в мире, оно стоит больше трех тысяч долларов за семь часов.

Начинают подавать ужин. Посмотрели бы вы на этот выбор закусок. Гусиный печеночный паштет, омары, икра с Каспийского моря. Вам приходилось заказывать каспийскую икру как закуску перед ужином? Мне не приходилось. До этого момента. Эти маленькие черные шарики стоят пятьдесят долларов за унцию. Это то же самое, что есть чистое серебро.

Вкус дерьмовый. Теперь я понимаю, почему ее подают с водкой. Честно говоря, я предпочел бы пиццу с пивом.

Труман, без сомнения, знает, что делать с икрой. Посмотрели бы вы, как ловко он размазывает икру по маленьким треугольникам поджаренного хлеба с яичным желтком и мелко нарубленным луком. Профессионал, скажу я вам. Почему так устроено, что человек, который ничего не производит, ничего полезного не делает, живет в такой роскоши? Хотя так было всегда. Надсмотрщики над рабами всегда жили лучше, чем рабы.

- Вы член скольких советов? - спрашиваю я его.

- Сейчас только двенадцати.

Сейчас только двенадцати, думаю я про себя. Возможно, в прошлом месяце они закрыли одну фирму и продали еще две.

- А почему ты спросил? - поднимает он глаза от консоме.

Вот это было ошибкой. Самолет болтает, и с этими мелкими ложками он обязательно капнет бульоном на галстук. Не капает.

- Просто интересно, - отвечаю я.

- Интересно что? Хватает ли у меня времени разобраться с тем, что происходит в фирмах, с которыми я работаю? Или просто интересуешься, чем я занимаюсь?

- Да собственно говоря, и то, и другое.

- Алекс, - улыбается он мне, - ты ведь новичок в этих играх, верно? Я не припомню, чтобы ты когда-нибудь выступал на совете.

Труман влиятельный человек. Когда продадут мои фирмы и я потеряю работу, он мне понадобится. Руководящую должность по объявлению в газете получить невозможно. Для этого нужны связи. Ты должен знать нужных людей, и они должны тебя знать. Спасибо Грэнби, теперь у меня есть такая возможность. У меня есть целая неделя. Мне нужно, чтобы у Трумана сложилось обо мне хорошее впечатление, чтобы он узнал меня поближе.

- Я предпочитаю не разговоры, как другие, - отвечаю я, имея в виду Хилтона, - а дела.

- А-а, - его улыбка становится шире, - так вот как ты видишь мою работу - одни разговоры, а дела нет. - И прежде чем я успеваю поправить его верное замечание, он продолжает: - Я полагаю, рабочий, прикованный к станку в течение восьми часов в день, думает то же самое о тебе.

Я заставляю себя улыбнуться. Но, несмотря на все здравые доводы, проносящиеся у меня в голове, я не хочу играть в эту игру.

- Я так не думаю, - вяло отвечаю я.

- Почему? Какая между этим разница?

Огромная, думаю я, но почему-то не нахожу слов, чтобы объяснить. Что этот хлыщ о себе думает? Что просиживание штанов в совете можно сравнить с ответственностью по управлению фирмой?

Имеет он хоть какое-нибудь представление, что такое вытащить утопающую в убытках фирму?

- Вы знаете, что за прошлый год я поставил на ноги три убыточные фирмы?

- Алекс, ты не так понял. Несмотря на то, что ты никогда на заседаниях совета не хвастаешь своими успехами, мы с Даути прекрасно знаем о всех твоих достижениях. Мы все-таки внимательно читаем отчеты, как и то, что написано между строк.

- И?

- И ты не ответил на мой вопрос. Какая разница между твоей работой и моей? Ты разве что-нибудь производишь собственными руками? Разве ты не делаешь свою работу именно разговорами?

- Верно, - я не могу сформулировать то, что хочу сказать, и это начинает меня раздражать. - Я думаю, говорю, принимаю решения. Это моя работа.

- А почему ты думаешь, что моя работа заключается в другом? - Трумэн все так же спокоен и сдержан. - Я тоже думаю, говорю и принимаю решения.

Еще бы, что касается двух последних - так уж точно. Он говорит и принимает решения. Он принял решение продать мои фирмы. Я только не знаю, думает ли он. Продажа моих фирм не имеет никакого смысла. Тут меня осеняет. Разница есть. Только как мне ее выразить, не обижая его?

- Наверное, я не очень хорошо знаю, в чем заключается ваша работа, - медленно начинаю я.

- Похоже.

- Я отвечаю за управление фирмами. А вы?

- А я - за управление деньгами, - отвечает он.

Я размышляю об этом. Наверное, он прав, А как управляют деньгами? Очевидно, путем инвестирования в фирмы, а потом...

- То есть ваша работа - это сидеть сторожевой собакой, наблюдая за фирмами, в которые вы инвестировали?

Когда я только научусь выбирать слова? Он взрывается смехом.

- Да, пожалуй, можно и так сказать. Л должен определить, в какие фирмы инвестировать, а потом сидеть сторожевой собакой. Охранять от локального оптимума.

Это вызывает мое любопытство.

- От локального оптимума? - повторяю я.

- Алекс, ты знаешь, сколько исполнительных директоров забывают, что целью фирмы является делать деньги? Они концентрируют свое внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но слишком часто забывают, что все это только средства, не цель. Возьми, к

примеру, ЮниКо. Знаешь, сколько времени ваше руководство ведет себя так, будто целью ЮниКо является обеспечивать их высокооплачиваемой работой? Иногда у меня складывается впечатление, что они просто забыли, что фирма принадлежит не им, а акционерам.

Я не отвечаю.

- Возьми, к примеру, твою группу. Мы вложили в нее почти триста миллионов. А что получили? Практически ноль. И нам еще очень повезет, если мы сможем продать ее за полцены. Чьи это деньги, как ты думаешь? Кто за это платил?

- Моя группа больше не дает убытков, - говорю я. - Дайте мне немного времени, и я сделаю ее действительно прибыльной. Почему ее надо продавать сейчас?

- Алекс, ну насколько прибыльной можно сделать диверсифицированную группу? Я смотрел ваш прогноз на этот год. Для того чтобы защитить ценность денег и помня обо всех рисках, мы должны инвестировать только в те фирмы, которые реально могут приносить больше, чем съедает инфляция.

Я понимаю, из чего он исходит. Я не могу гарантировать, что доходы моих фирм будут расти быстрее, чем инфляция. И все-таки...

- Это самая неприятная часть моей работы, - продолжает он, - Случается, что руководство принимает неверное решение. Это неизбежно. Но когда они начинают настойчиво защищать это неверное решение, мы должны вмешаться. Это наша работа. Не забывай, цель - делать деньги. Твои фирмы будут проданы, Алекс. Это неизбежно.

Трумэн мог бы и не говорить мне, что цель любой фирмы - делать деньги. Это является моим лозунгом с того момента, как я стал директором завода. Но в то же время я не делал этого за счет моих людей. Я никогда не был согласен с тем, что пройтись с ножом по организации

- это приемлемый способ сделать больше денег. Это то, что делает Хилтон Смит. Он за цент зарежет кого угодно.

- Я не думаю, что в моем случае, - я тщательно подбираю слова, - речь идет о защите неверного решения. Мне нечего защищать. *Я не принимал участия в решении диверсифицировать компанию. И все же я считаю, что решение продать мои фирмы неверно.*

- Почему?

- Потому что мы имеем дело не только с деньгами. Мы также имеем дело с людьми. Руководство, я полагаю, несет ответственность не только перед акционерами, но и перед своими работниками.

Вполне возможно, что я только что подписал себе смертный приговор. И черт с ним. Я согласен играть в их денежные игры только до определенной черты. Он сейчас услышит от меня все.

- Иногда с того места, где я нахожусь, кажется не очень справедливо отыгрываться на работниках, которые вкладывают в фирму свою жизнь только для того, чтобы несколько толстосумов стали еще богаче..., Цель нашей фирмы - делать больше денег, но это не полная картина.

Трумэн не выглядит удивленным. Ему уже приходилось слышать подобные вещи. Сомневаюсь, что от подчиненных. Только если от бывших.

- Чтобы несколько толстосумов стали еще богаче, - повторяет он мои слова. - Алекс, как ты думаешь, откуда берутся деньги, которыми я инвестирую? От богатых инвесторов? Из банков? Ты разве не знаешь, что большинство денег, инвестируемых в рынок, принадлежит пенсионным фондам?

Я чувствую, как краснею. Конечно, я это знаю.

- Люди всю жизнь откладывают деньги для того, чтобы нормально жить в старости, - объясняет мне очевидное Труман. - Они откладывают сейчас, чтобы через двадцать или тридцать лет спокойно уйти на пенсию. И наша работа - обеспечить, чтобы они, уйдя на пенсию, получили свои деньги. Не доллар в доллар. А покупательную способность в покупательную способность. Так что мы защищаем интересы не толстосумов, а тех же самых

людей, о которых беспокоишься ты, - работников фирм.

- Интересная туча, - говорю я. Трумэн выглядит разочарованным.

- Не отмахивайся от того, что я говорю. Речь идет не о тучах, а о фактах из жизни.

Вместо объяснений я достаю ручку и начинаю выстраивать грозовую тучу.

- Задача - удовлетворить интересы всех сторон. С этим у вас проблем нет?

- С этим нет. У меня проблемы с теми, кто об этом забывает.

- Для того чтобы этого достичь, мы должны удовлетворить два необходимых условия.

Одно - защитить интересы наших акционеров, а другое - защитить интересы наших работников.

Я жду, что он начнет возражать, но он кивает головой, соглашаясь со мной.

- Для того чтобы защитить интересы акционеров, вы настаиваете на продаже диверсифицированных фирм.

- А ты не согласен?

- Я согласен, что в сложившейся ситуации для того, чтобы защитить интересы наших акционеров, мы должны продать фирмы. Но это не означает, что я согласен с тем, что мы должны их продать.

- Алекс, ты сейчас напоминаешь политика. Так ты согласен или нет?

- У этого вопроса есть вторая сторона. Минуту терпения. Мы также сказали, что мы должны защитить интересы наших работников. Но для того чтобы это сделать, мы не должны продавать фирмы.

Я жду, что он возразит, что он скажет, что продажа фирм не имеет ничего общего с интересами работников. Но он не говорит ни слова. Он берет салфетку и начинает изучать тучу.

- Для вас все просто, - говорю я. - Для вас очевидно, что мы должны продать диверсифицированную группу. Вы смотрите на ко нечные цифры и на прогноз, и они дают вам ответ. Недостаточно де нег сейчас и в будущем - продать. Неудивительно, так как вы смот рите только на одну сторону уравнения, что от вас и ожидается. Это нормально, это компенсируется самими работниками и профсоюзами, которые смотрят на другую сторону уравнения. Разрываемся только мы - исполнительные директора. Мы - посередине. Мы должны удовлетворить интересы обеих сторон. Поставьте себя на мое место и попробуйте ответить на вопрос; продавать или не продавать фирмы. Увидите, что дать ответ не так-то просто.

Все еще глядя на тучу, он говорит;

- Мы тоже смотрим на обе стороны уравнения. Может быть, так не было раньше, но теперь мы это обязательно делаем. Сегодня ни один умный инвестор не инвестирует, глядя только на цифры. Мы научились, набив себе много шишек, тому, что ключевой фактор - это люди. Если они не довольны своей работой, не чувствуют гордости за свою фирму, это только вопрос времени, когда фирма скатится в убытки.

- Я думаю, это верно и для профсоюзов. Они знают, что фирма, теряющая деньги, не может обеспечить людям уверенности в завтрашнем дне, что бы мы, руководство, ни обещали. Они все чаще требуют ознакомления с нашими инвестиционными планами прежде, чем соглашаются даже обсудить уступки. Он переводит глаза с тучи на меня и говорит:

- В нашем случае, я думаю, это легко.

- Легко что?

- Думаю, легко дать ответ, что мы должны продать твои фирмы. Подожди, не перебивай, дай мне закончить. Послушай, ты знаешь наш кредитный рейтинг. И ты знаешь, что он почти на дне.

Знаю, мы платим на два процента выше основной ставки.

- Все пытаются меня подбодрить подъемом рынка. Но рынки ко леблются, и последует спад. Последний спад чуть не поставил Юни- Ко на колени. У нас больше нет резервов, чтобы выдержать еще один спад, И я не думаю, что можно рассчитывать на то, что мы

создадим достаточный резерв в настоящий благоприятный период. Никто не знает, сколько времени он продлится. К тому же мне все говорят, что на подъеме сделать деньги будет непросто, что давление рынка в сторону снижения цен продолжается.

Я начинаю понимать его точку зрения.

- Алекс, даже если бы я на минуту забыл про свое начальство, даже если бы я сконцентрировался на интересах работников ЮниКо, я пришел бы к тому же выводу; мы должны продать какую-то часть, чтобы защитить остальных. И диверсифицированная группа - единственный выбор. Мы должны защитить центральное направление, Но почему продавать сейчас? Почему не аккумулировать прибыль, пока рынок в хорошем состоянии?

- Дело не в том, что Грэнби уходит на пенсию, - говорит Трумэн, отвечая на мое невысказанное предположение. - Просто сейчас мы, вероятно всего, можем продать по самой высокой цене, поскольку все с надеждой смотрят в будущее.

- Мы купили фирмы в подобных условиях в 1989-м, когда все ожидали подъема. И мы определенно заплатили завышенную цену.

- Именно это я и хочу сказать, - вздыхает он.

- Очень интересно, - говорит он через какое-то время. - Где ты научился этому приему делать презентации?

- Отличная вещь, - говорю я. - Вся картина представлена на половине страницы.

- Точно. Конфликт сразу бросается в глаза. И не заметить действительной проблемы просто невозможно. Очень впечатляющий прием делать презентации.

- Это не только прием делать презентации, - объясняю я. - Этот прием утверждает, что не следует стараться достигнуть компромисса. Он предполагает изучение исходных посылок, лежащих за стрелками, для того чтобы устранить конфликт.

- Что ты имеешь в виду?

Иона утверждает, что можно разбить любую тучу. Но он ошибается. Если бы я мог найти способ устранить этот конфликт, мне бы не пришлось продавать мои фирмы. Но теперь, из-за моего длинного языка, мне придется защищать его прием.

- Возьмем, к примеру, эту стрелку, - показываю я Трумэну, - "Для того, чтобы защитить интересы акционеров, мы должны продать мои фирмы". Исходная посылка здесь гласит, что фирмы недостаточно прибыльны. Если мы сможем найти способ сделать их более прибыльными, способ, который позволит им продавать намного больше продукции без увеличения операционных расходов, тогда туча разбивается. Нам не надо продавать фирмы. Мы одновременно защищаем интересы акционеров и работников.

- И ты знаешь, как это сделать? Знаешь способ, как увеличить продажи их продукции без увеличения операционных расходов?

- Нет, - признаю я. - Я не знаю, как это сделать. Он улыбается, - То есть даже если в теории конфликт можно устранить, на практическом уровне нам приходится с ним жить. Да, хорошая теория - это одно, а жесткая реальность - совсем другое.

Я вынужден с ним согласиться.

Лондонские такси на первый взгляд выглядят необычно, но, когда садишься в них, изнутри они выглядят еще более странно. Сзади одно сиденье, на котором могут поместиться только два человека. И еще два откидывающихся сиденья на стенке, разделяющей таксиста и пассажиров. Мне не нравится сидеть спиной по движению даже в поезде. В такси с Трумэном и Даути напротив меня мне это нравится еще меньше.

Мы возвращаемся с переговоров по продаже фирмы Пита. Вообще-то, это не совсем точное определение. Это были не переговоры. Это был просто разговор, и я говорил больше всех. Четыре человека задавали вопросы, и, поскольку они касались моей сферы, с согласия Трумэна и Даути отвечал я. Больше всего меня спрашивали о причинах, приведших к таким

исключительным производственным результатам (не путать с исключительными финансовыми результатами, в чем фирму Пита обвинить никак нельзя).

У меня ушло изрядно времени, чтобы объяснить им, каким образом мы достигли такого высокого уровня выполнения заказов в срок при таком низком уровне товарных запасов. Попробуйте объяснить это людям, когда они исходят совсем из других понятий и считают, что менеджеры должны сконцентрировать свои усилия на том, чтобы выжать максимум из каждого звена, хотя, когда они это делают, они непреднамеренно подрывают деятельность всей цепи. Мне пришлось доказывать, почему усилия, направленные на экономию времени переналадки на прессах или на оптимизацию рабочей нагрузки каждого техника, приводят к совершенно противоположному - к замаскированным простоям и снижению общих результатов деятельности.

Должен сказать, что слушали они с интересом, задали много вопросов и внимательно следили за моими все более детальными объяснениями. И не только Бритсыг. Трумэн и Даути слушали не менее внимательно. Думаю, я заработал у них несколько очков.

После пяти часов поджаривания мы уехали, оставив им домашнюю работу - финансовые отчеты толщиной в три дюйма. Баталии насчет цены и условий начнутся только на следующей встрече. Но это уже головная боль Трумэна и Даути. Мне можно будет не принимать в этом участия. И если им удастся договориться об основных условиях сделки, покупатель пришлет в фирму своих инспекторов. И тогда это будет головная боль Пита.

- Встретимся в баре через полчаса? - предлагает Труман, когда мы выходим у отеля.

Неплохая идея. Я лично ничего не имею против кружки пива. Или двух. Зайдя в номер, я пытаюсь дозвониться Дону. Поскольку европейские отели берут четыреста процентов надбавки к иене телефонного звонка, я звоню по карточке. Три длинных цепочки цифр, два ошибочных соединения, и, наконец, Дон берет трубку.

- Какие новости? - спрашиваю я.

- Какую хочешь услышать первой? - Дон в отличном настроении. - Хорошую или плохую?

- Давай плохую.

- Плохая новость - это то, что ты был не прав, полагая, что у Пита возникнут проблемы с предложением его нового решения клиентам.

- Я не полагал, что у Пита возникнут проблемы с предложением его решения, - смеюсь я.

- Я полагал, что у его клиентов возникнут проблемы с принятием этого решения. Значит, плохая новость в том, что я был не прав, а хорошая - что Пит прав.

- Именно. Пит утверждает, что они отреагировали с большим энтузиазмом. Он хочет сам рассказать тебе, как все прошло. Можешь ему позвонить?

Я нажимаю не на ту кнопку. Через пять минут, набрав более тридцати цифр, я наконец дозваниваюсь до кипящего энтузиазмом Пита.

- Нет. Я не получил заказы. Я получил кое-что лучше!

- Единственное, что может быть лучше заказа, - саркастически говорю я, - это деньги клиента на нашем банковском счете. Пит, я понимаю, что ты провел две успешные встречи с потенциальными покупателями. Но ты не мог бы поподробнее?

- Я начал с того, что показал им грозовую тучу снабженца. Ты помнишь, конфликт между необходимостью получить более низкие цены и необходимостью иметь меньше товарного запаса?

Я хотел услышать, о чем они в итоге договорились и какова была реакция снабженцев на его необычное предложение. Однако мое нетерпение привело к тому, что теперь мне придется выслушать все в мельчайших деталях. Понимая, что мы быстрее доберемся до сути, если я дам ему выговориться, я уверяю его, что помню грозовую тучу снабженца.

- Потом я показал на соотношение между ценой за штуку и ценой за штуку реально используемой части заказа. Я показал им: график вероятности устаревания как функции горизонта заказа...

Он продолжает в том же роде, шаг за шагом объясняя, что он им представил, каким

образом он это представил, почему он представил это таким образом, и т.д. Я смотрю на часы. Через пять минут я должен быть в баре. Уже не говоря о том, что это трансатлантический звонок.

Наконец, он добирается до главного.

- Обе встречи закончились одним и тем же. Их настолько впечатлило наше решение, что оба попросили сделать им предложения на весь объем их потребностей. Ты представляешь? На весь!

- Пит, что это значит в деньгах?

- Мы пока еще готовим цифры, и раньше, чем завтра к вечеру, точно сказать не смогу. Но в любом случае речь идет о больших деньгах, больше полумиллиона в год.

- Насколько реально, что сделки состоятся? - пытаюсь я спустить его на землю.

- Реально. Более чем реально. Я скептически хмыкаю.

- Алекс, ну это же очевидно. Снабженец получает наше предложение с конкретными выкладками. Это даст ему возможность сравнить мои цены с тем, во что ему реально обходятся его заказы за год сейчас. Это самый лучший способ продемонстрировать концепцию цены за штуку реально используемого товара. Я не сомневаюсь, что получу эти сделки.

То, что он говорит, верно, но...

- Алекс, с каждым из этих клиентов у меня назначена следующая встреча в конце недели. И у нас будет достаточно времени, чтобы я детально разобрал с ними все цифры по нашему предложению.

Это правильное решение - не посылать ценовое предложение по электронной почте, а встретиться со снабженцами и обсудить цифры, Это поможет избежать многих недоразумений, особенно в нашем случае, когда предложение настолько отличается от существующей практики.

- Значит, к концу недели мы будем знать наверняка?

- Наверняка - нет. Но кое-какое представление иметь будем. Я не думаю, что к концу недели они сделают заказ, им надо время, чтобы все переварить. После этого они попросят своих нынешних поставщиков сделать свое предложение по тем же позициям. По крайней мере, я бы сделал именно так. Думаю, к концу месяца мы их получим. Наше предложение просто слишком хорошо, чтобы от него отказаться. В любом случае, я с них не слезу.

Я хвалю его и спешу в бар. Стоя в лифте, я понимаю, что теперь у меня возникла новая проблема. Мне с самого начала нравилось решение Пита. Единственное, в чем я не был уверен, это в том, как его примут снабженцы. Теперь, после того как он попробовал свое решение на двух серьезных заказчиках и в обоих случаях они поняли его настолько, что намереваются передать нам все свои заказы, мои тревоги позади. Да, конечно, сейчас нам нужно подождать и посмотреть, пойдут ли они на сделку. Но это уже вопрос того, каким образом представлять решение, а не того, работает оно или нет.

В чем моя проблема теперь? В кредите доверия. Сегодня, рассказывая, как работает типография Пита, я особенно подчеркнул, что для того, чтобы сделать оборотный цех прибыльным, потребуются серьезные вложения. Как я теперь объясню, что эта бездонная яма вдруг стала золотой жилой? Придется выкручиваться.

Это не бар, это типичный английский паб, забитый людьми - все едут с работы домой.

- А вот и мой спаситель, - машет мне Труман. - Что будешь пить?

- Бокал темного, пожалуйста, - я пытаюсь вести себя в соответствии с окружением.

- Возьми мне тоже, - окликает Даути направляющегося к стойке Трумэна.

- Какой спаситель? О чем это он?

Даути, не объясняя, протягивает мне салфетку. Она вся исчеркана. Я с трудом узнаю ту грозовую тучу, которую я писал Труману в самолете. Вот что он хочет. Чтобы я объяснил Даути дилемму; защитить интересы акционеров - защитить интересы работников. Я начинаю. Появляется Труман с тремя большими кружками. Он, не перебивая, молча ставит их на стол. Когда я заканчиваю, он, с сияющим видом глядя на тучу, спрашивает Даути:

- Ну, что теперь скажешь?

- Что это интересная, но непрактичная игра, - Даути не впечатлен.

- Прекрасно понимаю, что ты имеешь в виду, - хлопает его по спине Труман. - У меня тоже бывают моменты такого циничного настроения, когда все кругом кажется просто игрой, грубой и несправедливой. И что бы мы ни делали, игра будет продолжаться - с нами или без нас. Не вешай нос, парень, пей лучше пиво.

Даути улыбается, оборачивает свою кружку салфеткой и поднимает ее:

- За игру!

Мы присоединяемся к тосту

- И все-таки я утверждаю, - подмигивая мне, говорит Даути, - что все эти диаграммы, сжатые, как эта, или детальные, как финансовые отчеты, не помогают нам играть лучше. В конечном итоге все равно все сводится к интуиции.

- Опять ты со своей интуицией, - опускает свою кружку Труман. - Но в данном случае согласен: эта "грозовая туча", как Алекс ее называет, имеет очень маленькую практическую пользу, если вообще имеет.

Он видит выражение моего лица и спрашивает:

- Не согласен?

Я вижу подходящую возможность объявить им хорошую, но неловкую новость о фирме Пита и решаю попробовать.

- Нет» не согласен

Как я и предполагал, они заглатывают наживку:

- Ну и для чего еще годится эта диаграмма, кроме того, чтобы было о чем поговорить, сидя в баре? - недоверчиво спрашивает Даути. Вообще-то, - я решаю вести себя заносчиво, - возиться с построением тучи имеет смысл только тогда, когда намереваешься ее использовать. Если за этим не следует никаких попыток решить проблему, тогда, согласен, она действительно непрактична. Настоящая ценность тучи в том, что она показывает прямой способ решить проблему - устранить конфликт.

- Ты хочешь сказать, что эту диаграмму, - Даути осторожно снимает приклеившуюся к кружке салфетку, - можно использовать, чтобы получить реально ощутимый результат?

- Именно это я и хочу сказать

- И ее можно использовать, чтобы выиграть нашу игру? - возвращается к метафоре Труман

- Не только игру, турнир

- Докажи, - твердо говорит Даути.

Я тут же чувствую себя проходящим очень важный тест под микроскопом. Но я не волнуюсь. Я хорошо подготовлен.

- Давайте возьмем в качестве примера то, с чем мы работали сегодня весь день, - мою типографию, - я аккуратно расправляю салфетку. - Для того чтобы защитить интересы акционеров, мы пытаемся ее продать, потому что она не достаточно прибыльна для того, чтобы оправдать инвестицию.

- Она не достаточно прибыльна сейчас и, в соответствии с твоими отчетами, будет едва прибыльна в обозримом будущем, - поправляет меня Труман.

- Да, - соглашаюсь я. - Это наша исходная посылка. Мы внимательно изучили ситуацию. Как вы знаете, ключ к значительному увеличению прибыльности - остановить убытки оберточного отдела.

- Если ты собираешься начать убеждать нас инвестировать в новые печатные.. - тут же перебивает меня Труман.

Я точно так же перебиваю его:

- А поскольку мы знаем, что дополнительные инвестиции исключены, нам нужно придумать, как разработать новое предложение для рынка. Оно должно быть основано на существующем оборудовании, быть для рынка привлекательным, а для нас прибыльным.

- Другими словами, - говорит Даути, - невыполнимое задание.

- Похоже на то, - улыбаясь, я медленно потягиваю очень неплохое пиво.

Они оба смотрят на меня. После паузы Труман говорит:

- Ты хочешь сказать, вы нашли такое решение?

- Похоже на то, - я наслаждаюсь моментом.

- Алекс, я принесу тебе еще кружку пива, но упаси тебя Бог, если ты нас дурачишь.

Труман ждет, пока Даути уходит за пивом.

- Что происходит, Алекс? В самолете ты сказал, что не имеешь понятия, как увеличить продажи в своих фирмах без увеличения расходов. Что-то изменилось за два последних дня? Или ты просто изображаешь из себя камикадзе, пытаешься саботировать продажу своих фирм?

- Ничего подобного, - уверяю я его. - Я понимаю, насколько странными должны были показаться вам последние пять минут, но я не придумываю никаких трюков. Должен признать, я все еще не знаю, что делать с двумя другими фирмами. Но, по крайней мере, что касается типографии, я только что получил подтверждение по телефону о том, что наша идея работает.

- Я хочу услышать все в деталях, - так же твердо, как Даути, говорит Труман.

Я жду, пока возвращается Даути, и принимаюсь за объяснение нашей идеи, естественно, подчеркнув, что заслуга в разработке решения принадлежит Питу.

- Теперь вы понимаете, - заканчиваю я пятнадцатиминутное объяснение, - почему я просто не мог сказать об этом раньше. Вы просто не поверили бы. Честно говоря, час назад я и сам, пожалуй, не очень в это верил.

- Надо подождать и посмотреть, получите ли вы эти две сделки. Но в любом случае, надо признать: это впечатляет.

- Переговоры по типографии надо затянуть, - медленно говорит Даути. - По крайней мере, до тех пор, пока ситуация не прояснится.

- Да, - соглашается Труман, - и надо подготовить новых потенциальных покупателей. Если то, что Алекс рассказал, превратится в реальность, это совершенно другая игра. А пойти к существующим покупателям с такими изменениями просто невозможно. Как бы мы ни постарались все объяснить, наш кредит доверия пострадает в любом случае. Нет, Алекс, не беспокойся. Мы будем очень рады, если ваше решение начнет работать. Намного приятнее продавать фирму, делающую на продажах 15 % прибыли, чем ту, что едва держится на уровне безубыточности.

Они начинают подсчитывать, сколько теперь можно просить за фирму Пита.

Да. Они все равно хотят ее продать. Не удивительно. Их основная забота - кредитный рейтинг ЮниКо. Но если идея Пита сработает, во что я начинаю все больше и больше верить, его будущее в безопасности. Никто не станет резать курицу, несущую золотые яйца. Только подумать, что все началось с обсуждения солидной инвестиции для замены наших быстро переналаживаемых прессов. Насколько все-таки можно быть идиотами!

Даути прерывает мои мысли.

- Алекс, вы использовали эти диаграммы для того, чтобы выстроить это решение?

- Естественно. Без них у нас не было бы ни малейшего шанса. С ними мы практически выиграли.

- Гмм, - все, что я слышу в ответ.

12

Туристы часто жалуются на английскую кухню. Однако, с моей точки зрения, то, как подается в английских ресторанах кофе, компенсирует все остальное: нас провожают в другую комнату, обставленную большими кожаными диванами, с настоящим камином, в котором горят дрова.

Я не заставляю долго себя уговаривать попробовать бренди 1956 года, Брендон и Джим соглашаются так же быстро. Я смотрю на огонь, пытаюсь переварить все, чему я научился за

два последних дня. Если вы обратили внимание, это уже больше не Трумэн и Даути. После двух кружек пива и двух бутылок красного вина мне кажется совершенно естественным называть их по именам.

Труман заработал мое уважение в самолете во время нашего разговора, когда я понял, что движет им. А сегодня вечером я узнал другую его сторону, так сказать, "Брендонскую". В нем много теплоты и понимания. Это такой контраст с тем ярлыком бессердечной акулы, который я давно на него наклеил. Но Джим удивил меня еще больше. Он совсем не такая холодная рыба, каким он представлялся мне раньше. Джим после работы - это совсем не то, что Даути на работе. Не сказать, чтобы он был очень разговорчив или жизнерадостен, но он очень дружелюбен, и у него обаятельное, хоть и немного циничное чувство юмора.

Когда Брендон замечает, что я вернулся к реальности, он говорит: - Знаешь, Алекс, нам не дает покоя одна вещь. Ты сказал, что ваш прорыв с идеей по типографии был не случайной находкой, а результатом системного использования логических диаграмм. Но у тебя еще две фирмы, крупнее и в более тяжелом положении. Почему же тебе не удалось найти для них маркетинговое решение?

Прямо как Джули. Что я могу им сказать? Что я и не пытался? Да, это правда. Но почему? Потому что я уверен, что это будет просто выброшенное время.

- Одной только логики недостаточно, - объясняю я. - Еще нужна интуиция Пит всю жизнь занимается печатным бизнесом, у него есть интуиция. Вот почему, используя Мыслительные Процессы, он смог найти прорыв для своей фирмы. А Боб Донован и Стейси Кауфман - относительные новички в своих отраслях.

- И мы опять вернулись к интуиции, - разочарованно заключает Брендон. - В таком случае, в чем большое преимущество использования этих логических диаграмм?

Я могу продемонстрировать им, насколько важны Мыслительные Процессы. Они заставляют сформулировать то, что вы где-то смутно чувствуете, дают полную волю интуиции и позволяют ее проверить. А ну их к черту Если я это сделаю, они опять насыдут на меня с вопросом почему я не сделал этого для Я Косметика и Давления Пара. Я решаю проигнорировать вопрос и, смакуя, допиваю мой бренди.

Джек интерпретирует мое молчание как ответ и подводит итог:

- Если нет интуиции, никакой метод не поможет. А если есть интуиция, никакой метод не нужен.

Это меня провоцирует. Это совершенно ошибочно.

- Если нет интуиции, - возражаю я, - никакой метод не поможет. Согласен, Но если интуиция есть, все равно можно блуждать в потемках. Интуиция - необходимое условие для нахождения решений, но, исходя из моего опыта, одной ее недостаточно. Нужно иметь метод, который позволит высвободить, сфокусировать и критически проверить интуицию, если хочешь прийти к простым и практичным решениям.

- Может быть, - говорит Джим Даути.

- Нет, не может быть, а определено. Тебе приходилось бывать в ситуации, когда у тебя такое чувство, будто находишься в бассейне, наполненном мячиками от пинг-понга, и твоя задача - удержать их все под водой?

- Приходилось? - смеется он. - Да это история всей моей жизни, особенно последних пяти лет.

Понимаешь, в таких ситуациях сам факт того, что ты знаешь, как тушить локальные пожары, четко указывает, что у тебя есть интуиция. Но как бы то ни было, у тебя нет даже кончика веревки, чтобы попробовать развязать узел.

- Согласен, - подключается Брендон. - Но, если нет кончика веревки, как можно выстроить грозовую тучу¹?

- Погодите. Кажется, я начал не с того конца Туча далеко не всегда является первым шагом К туче можно переходить только тогда, когда есть четко организованное представление о существующей ситуации

- Что ты имеешь в виду?

- Когда занимаешься постоянным тушением пожаров, складывается впечатление, будто окружен множеством различных проблем.

- У меня точно складывается, - говорит Джим.

- Мыслительные Процессы утверждают, что эти проблемы не независимы друг от друга, а что между ними существуют жесткие причинно-следственные связи.

- Угу, я тоже в это верил, когда ходил в воскресную школу. Правда, жизнь потом меня научила, что проблемы связаны между собой только отговорками.

Я не реагирую на его шутку.

- До тех пор пока эти причинно-следственные связи не установлены, у нас нет четкой картины ситуации. Для того чтобы создать эту картину, в качестве первого шага используется системный прием для построения так называемого Дерева Существующей Действительности, которое в форме диаграммы показывает причинно-следственные связи, объединяющие все серьезные проблемы, с которыми мы постоянно сталкиваемся в нашей ситуации. Как только вы это сделаете, вы поймете, что вам больше не надо заниматься многими проблемами, потому что в центре находится всегда только одна или две причины.

- То есть ты хочешь сказать, что в основе любой ситуации лежит только одна или две ключевые проблемы? - Брендон не может в это поверить.

- Именно. Одна или две ключевые проблемы, являющиеся причиной для всех остальных. Вот почему я не называю симптомы проблемами. Я называю их нежелательными явлениями.

- Это важно, - задумчиво говорит Брендон. - Если то, что ты говоришь, возможно, в чем я сомневаюсь, то у нас есть инструмент, позволяющий направить наши усилия на ключевую проблему вместо симптомов.

- Он есть! - улыбаюсь я. - И Мыслительные Процессы дают детальный рецепт, как это делать шаг за шагом. Начинаете с того, что составляете список от пяти до десяти нежелательных явлений. Потом следуете рецепту и заканчиваете четкой идентификацией ключевых проблем. Кроме того, это усиливает интуицию, что крайне важно для следующего этапа, который направляет все внимание на нахождение решения ключевой проблемы.

- Что-то слишком просто, - говорит Джим.

Что я делаю? Я повторяю утверждения Ионы, как будто это мои утверждения. Но если бы я на самом деле в них верил, я бы использовал их чаще. Что далеко ходить, после последнего заседания совета у меня такое чувство, будто я блуждаю в потемках, хватаюсь за соломинки, и один Бог знает, как мне нужно хорошее, надежное решение. Однако правда в том, что я не достаточно верю в теорию Ионы, чтобы попробовать ее сейчас.

- Ты когда-нибудь пробовал эти процессы сам? - спрашивает меня Брендон. - Я имею в виду в ситуациях, которые выглядели безнадёжно?

Я какое-то время думаю над его вопросом. Директором завода я не использовал методы Ионы. Я использовал его выводы. Не удивительно. В то время я не знал о Мыслительных Процессах, жесткой основе его Теории Ограничений. Когда я стал директором дивизиона, Иона настоял, чтобы я выучил его методы для того, чтобы перестать зависеть от него и быть в состоянии самому помогать себе. После этого я часто использовал процессы частями в основном для того, чтобы наделить моих людей большими полномочиями, решать конфликты и создать команду. И по крайней мере в трех ситуациях я использовал Мыслительные Процессы полностью.

- Да, пробовал, - отвечаю я, - и не один раз.

- И?

- Это срабатывало... И на удивление хорошо, - и добавляю, пытаюсь найти оправдание для самого себя: - Единственное, что надо, - это интуиция о предмете и сила воля, чтобы тщательно сделать работу.

- Сколько на это уходит времени? - спрашивает Джим.

- Когда как. Часов пять или что-то около того.

- Пять часов? - смеется Джим. - Это меньше, чем часы бессонницы за одну ночь,

которых мне стоят такие проблемы.

Он не понимает, в чем заключается сложность. Проблема не во времени. Проблема в том, чтобы засадить себя за это.

- А давайте попробуем, - предлагает Труман, - Давайте возьмем предмет, о котором у нас у всех есть интуиция, и ты нам про демонстрируешь.

Я бросаю взгляд на часы. Почти одиннадцать.

- Не думаю, что имеет смысл. Уже поздно, и у нас завтра две важные встречи. Кроме того, какой предмет мы можем взять? Не думаю, что есть какой-нибудь предмет, о котором мы все имели бы достаточно интуиции.

- Есть, - говорит Труман. - У тебя большой опыт в управлении и вытягивании безнадежных фирм. А у нас большой опыт в контролировании фирм. А то, что сводит нас всех троих с ума, - это как увеличить продажи. Вот тебе и предмет.

- Точно, - соглашается Джим Даути. - И мы не должны все делать сегодня. Мы сделаем только первый шаг - дадим тебе список проблем, или, по твоей терминологии, нежелательных явлений. А позже ты нам покажешь, как связать их друг с другом, если это вообще возможно.

И что мне теперь делать? Кажется, я попался. Брендон Труман достает ручку, смотрит по сторонам в поисках салфетки, не находит, потом решает, что для этой цели вполне сойдет салфетка из-под шоколадных конфет, и объявляет первое нежелательное явление.

- "Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо". Мне уже просто надоело это слышать от каждой фирмы, с которой я работаю.

- Это точно, - соглашается Джим. - Добавь еще один пункт; "Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен".

- Хороший пункт, - соглашается Брендон, - насколько бы ни был высок спрос, каждый раз слышишь ту же самую отговорку. Уже дошло до того, что мы как внешние директора боимся заикнуться о необходимости увеличить продажи. Они их обычно увеличивают, но путем понижения цен.

А интересно узнать, как это выглядит с другой стороны стола.

- Давайте еще, - говорю я. - Нужно от пяти до десяти нежелательных явлений.

- Какие еще отговорки мы постоянно слышим? - Брендон на самом деле увлечен. - Ага, у меня еще одна. "Вес в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли".

- Вы считаете, что это отговорка? - не могу скрыть удивления я.

- Определенно. Я думаю, что действительная проблема в том, если это можно назвать проблемой, что сейчас, чаще, чем когда-либо, рынок наказывает поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.

- Хорошо, - в отчаянии говорю я. - Добавляйте к списку.

- Я думаю, что действительная проблема, - говорит Джим, - это недостаток всеохватывающего видения. То, что я вижу, это решение-одноразовки, тушение пожаров, но никак не прочная всеохватывающая стратегия, за которой стоит здоровый, детальный, тактический план.

- Мне всю твою речь записать в качестве нежелательного явления? - интересуется Брендон.

- Ладно, - отвечает Джим, - попробую так сжато, как смогу. Я думаю, что менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов.

- Это хороший пункт, - записывает Брендон. - Это именно то, что они пытаются делать, а приводит это к тому, что - нам как наблюдателям со стороны это особенно видно - различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе. Всегда виноват какой-то другой отдел.

- Это тоже надо записать, - говорю я. - Такое поведение определенно является проблемой.

- Пишу, - отвечает Брендон. - Алекс, не хочешь внести лепту со своей перспективы?
- Ладно, подкину одну проблему, и ее источник вы знаете прекрасно. Беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж.

Они смеются, и Джим говорит:

- Судя по результатам, недостаточное давление.

- Давайте серьезно, - продолжает Брендон. - Мы забыли кое-что, действительно вызывающее беспокойство. Я говорю о необходимости выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью. Помните те добрые времена, когда продукты имели жизненный цикл больше десяти лет? Они канули в лету. В большинстве отраслей, которыми я занимаюсь, продолжительность жизни продукта на рынке не больше трех лет, а в некоторых уже меньше года.

Помня, что говорил Боб Донован о продуктах косметического рынка, я полностью с этим соглашаюсь:

- И это ведет еще к одной проблеме. Этот постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки.

Дописав, Брендон спрашивает у Джима:

- У тебя есть что-нибудь добавить по этому поводу?

- Сам знаешь, что есть, - отвечает он. - Ты прекрасно знаешь, насколько скептически я отношусь к идее о том, что выпуск новых продуктов оказывает положительный эффект. Очень многие новые продукты не удерживаются. Большинство не оправдывают инвестиций, вложенных в их развитие. Но даже когда новый или улучшенный продукт успешен, он съедает продажи существующих продуктов. По сути дела, это касается не только новых продуктов, то же самое происходит с новыми торговыми точками.

Я раздумываю, поделиться ли с ним моим мнением по поводу того, что он только что сказал, как тут его поддерживает Брендон.

- Только на прошлой неделе мне рассказали историю, которой вы не поверите. К сожалению, это произошло в фирме, в которую мы много инвестировали. Шесть месяцев назад они сообщили о большом успехе -они заключили очень внушительную сделку с сетью клубов. А на прошлой неделе я выяснил, что снижение продаж в прошлом квартале произошло потому, что из-за продажи через клубы значительно упала продажа через магазины, Поскольку то же самое недавно произошло с нами в ЮниКо, я предпочитаю закрыть эту тему как можно быстрее.

- Может быть, запишем это так: "Большинство новых торговых точек и новых или улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках или существующих продуктов.

- Хорошо.

Я быстро пересчитываю список Брендона.

- Отлично, десять. Этого должно быть достаточно.

- Ну нет, - говорит Джим, - этим списком не отделаешься. По нему слишком много вины ложится на рынок и слишком мало на фирмы. Дай-ка мне добавить кое-что еще.

И, повернувшись к Брендону, он говорит;

- Запиши: "Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков".

Прежде чем он продолжит, я вмешиваюсь, пытаюсь сохранить баланс:

- "Продавцы перегружены".

Я слежу, чтобы Брендон это записал. Джим продолжает:

- "Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро или на недостаточном уровне".

- Подожди, не успеваю, -останавливает его Брендон. - Готово. Давай дальше.

- Разработка новых продуктов, - говорит Джим.

- Ас этим что не так? - спрашиваю я, как будто не знаю.

Они оба одаривают меня улыбками, и Брендон записывает: "Отделы по разработке

новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро".

- И достаточно надежно, - добавляет Джим.

- Хватит вам уже, - говорю я им. - Этого вполне достаточно. Джим улыбается.

- Ладно. Последний пункт. Просто чтобы напомнить тебе пред мет разговора. Записывай, только тщательно, - обращается он к Брендону. - "Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга".

Джим Даути ждет, пока напоминание тщательно вносится в список, и потом говорит:

- Алекс, ты всерьез веришь, что сможешь связать все эти пункты жесткими причинно-следственными связями?

- И не забывай, - добавляет Брендон Трумэн, - что в соответствии с тем, что ты сказал, этот твой рецепт должен привести нас к идентификации только одной или двух ключевых проблем, являющихся причиной всего этого списка. Алекс, может, оставим эту затею и забудем? Тебе есть чем заняться на этой неделе и без того.

- Нет, - гордость не позволяет мне принять его предложение. - Давайте список.

- Ладно, - говорит Даути официальным тоном. - Но до возвращения в Штаты мы хотим увидеть, что ты из него сделаешь.

- Конечно, - говорю я, чувствуя, что опять прохожу важный тест. Почему я не оставил это все тогда, когда еще было возможно?

13

Мы проводим встречу по обсуждению продажи Давления Пара. Это странная встреча. Это не фирма (как вчера) и не инвесторы (как утром). У меня впечатление, что мы имеем дело с перекупщиком. Это заставляет меня нервничать.

- Окей, - говорит, выслушав нас, мистер Обтекаемые Фразы. - Давайте обсудим реальный аспект - капитал фирмы.

Он открывает балансовый отчет

- Настоящий капитал фирмы - это ее люди, - не могу удержаться я, чтобы не напомнить ему очевидное, Он смотрит на мою визитку и улыбается мне:

- Это в вашем ведении находится фирма?

- Да, в моем, - твердо отвечаю я.

- И ваша фирма делает меньше четверти миллиона долларов чистой прибыли на продажи... так, посмотрим... - он проверяет свои записи, - на продажи в сумме 91,6 миллиона? Не очень хорошо. Я хочу выяснить, какую прибыль вы делаете на чистые активы.

Мистер Змеиная Учтивость продолжает улыбаться мне:

- Если вы хотите обозначить денежное выражение ваших людей, я боюсь, это снизит прибыльность на чистые активы. Может быть, стоит определить реалистическую ценность активов фирмы?

Мне это нравится все меньше и меньше. Мистер Кобра еще раз смотрит на мою визитку, - Мистер Рого, у вас в балансе оборудование фирмы проходит по стоимости 7,21 миллиона долларов. А какова его реальная стоимость?

- Что вы имеете в виду? - Я не понимаю и раздражен. - В Юни-Ко мы не играем в игры с цифрами.

- Я знаю, - он еще раз дает мне возможность оценить его зубы. - Я уверен, что вы содержите свои бухгалтерские книги в полном соответствии с требованиями бухгалтерского учета. Но это как раз и является причиной моего вопроса. По вашим книгам, - терпеливо объясняет он, - оборудование проходит по его стоимости на момент покупки за вычетом амортизации за период с момента покупки.

- Для расчета амортизации мы используем десятилетний период, - объясняю я. - Это указано в сносках.

- Сноска двадцать один, если быть точным, - он демонстрирует, что знает мой

балансовый отчет лучше меня. - Но я спрашиваю не об этом

Он поворачивается за помощью в сторону Брендона и Джима, но они не говорят ни слова.

- Мистер Рого, - он делает еще одну попытку, - станок, который ваша фирма купила десять лет назад, теперь проходит в ваших книгах как имеющий нулевую стоимость.

- Естественно, так как к настоящему моменту он полностью амортизировался.

- Да, но он все еще может иметь ценность. И, когда мы решим его продать, мы можем получить за него неплохую цену.

Прежде чем я успеваю что-нибудь сказать, он продолжает:

- С другой стороны, станок, который вы купили только год назад и который поэтому проходит почти по его полной покупной цене, часто можно продать всего за гроши. Понимаете, балансовый отчет не дает мне никакого представления о реальной стоимости вашего оборудования.

- Яне вижу связи, - отвечаю я. -Но гипотетически, если бы мы захотели продать станки отдельно, многого мы за них не получим. Часть оборудования довольно старая, и большинство из станков были построены специально для наших нужд. Производителей, кто мог бы использовать наше оборудование, не много.

- Так сколько мы могли бы получить?

- Я не знаю, - и под давлением добавляю, - определенно меньше, чем 7,21 миллиона.

Кобра, судя по всему, понимает, что я не намерен дать ему более точный ответ.

А поскольку Брендон и Джим не подают ему никакого знака, что они собираются уточнять, он ставит себе какую-то закорючку и переходит к следующему вопросу.

- В какую сумму мы могли бы оценить стоимость товарно-материальных запасов?

- Почему вас не устраивает их стоимость по бухгалтерским книгам?

- Потому, мистер Рого, что ваши книги ведутся в соответствии с положенными требованиями.

Могу поспорить, что твои - нет, думаю я про себя. Он мне совсем не нравится. Вслух я говорю:

- А что в этом плохого?

- Ничего, кроме того, что они дают бесполезную информацию. Вы оцениваете товарно-материальные запасы по тому, во что вам обходится их хранение. Меня интересует их стоимость, как если бы вы хотели их продать. Вы согласны, что цифры будут совершенно различны?

- Нет, не согласен. Не в нашем случае.

Он бросает отчаянный взгляд в сторону Брендона и Джима.

- Почему? - спрашивает у меня Брендон.

- Потому что у нас очень незначительное количество незавершенного производства, - объясняю я. - Большинство товарно-материального запаса составляют готовые запчасти. Их продажная цена будет равна как минимум себестоимости, даже если мы продадим по оптовым ценам. А остальная часть - это сырьевой материал.

Брендон смотрит на него.

- С этим разобрались, - говорит он. - Что насчет земли?

Я знаю, что он имеет в виду. Обычно то, что указано в балансе - это некое историческое число, не имеющее ничего общего с сегодняшней ценностью.

- Никаких сюрпризов, - отвечает Брендон. - Оценка земли была сделана четыре года назад, когда мы покупали фирму. С того времени цены на недвижимость в этом районе практически не изменились.

- Л бы предпочел получить новую оценку.

- Конечно, - обещает Брендон.

Я не понимаю, что происходит. Этот тип рассматривает все в совершенно неправильном свете. Фирма прибыльна, это самое главное. Почему Труман и Даути позволяют ему оценивать фирму, разбив ее на компоненты? Так мы точно не получим

хорошей цены. В ответ на мой незаданный вопрос Брендон говорит:

- Может быть, обсудим действительный капитал фирмы - долю рынка, которую она имеет? У нас около 23% Североамериканского рынка, и наша доля очень стабильна.

Змея поворачивается ко мне:

- Насколько сложно попасть на рынок?

- Очень, - искренне отвечаю я. - На рынке доминируют четыре фирмы, все практически одинакового размера и все работают в этом бизнесе уже больше сорока лет.

- Понятно, - он грызет карандаш. Терпеть не могу, когда грызут карандаш. - И почему так?

- Причин несколько, - спокойно отвечаю Я - Лояльность клиентов. Наш бизнес - это по сути дела продажа запчастей. Вы продаете базовое оборудование, и клиент вынужден покупать дополнения и запчасти у вас.

- Это объясняет ситуацию, - соглашается он.

- Кроме того, - продолжаю я, - построить такое оборудование не так просто. Нет ни одного похожего заказа. Все делается под специфические потребности заказчика. Это, скорее, искусство. Нужно много времени, чтобы накопить опыт.

Я с трудом удерживаюсь, чтобы не добавить: "Настоящий капитал фирмы - это люди".

- В отрасли много избыточных мощностей? - спрашивает он. А за этим вопросом что стоит? Потом понимаю, - Да, много. Все перешли на оборудование с ЧЛУ и компьютерным проектированием, так что нет ничего удивительного в том, что появилось много избыточных мощностей. Но все очень осторожны с тем, чтобы не начать ценовую войну. Крайне осторожны. Как я ска зал, все в этом бизнесе уже много лет и намереваются в нем остаться. Я не вижу опасности ценовой войны.

- Очень хорошо, - говорит он и поворачивается к Брендону и Джиму, - Сколько?

Л не могу поверить моим ушам, когда слышу;

- Сто миллионов.

Это очень высокая цена. Неизмеримо выше реальной ценности фирмы Стейси, Может быть, этот скользкий тип и не такой уж прожженный делец, думаю я, когда единственное, что он говорит, это:

- Мне надо посмотреть. Я свяжусь с вами в следующем месяце.

Нет, эта взвинченная цена просто начало торгов. Не надо забывать, что рынок покупки-продажи фирм странным образом напоминает восточный базар.

По дороге назад мы молчим. Мне не понравилась эта встреча. Мне не понравился этот тип. И меня воротит от всей этой ситуации. Анализировать ценность фирмы таким образом, как будто это просто набор станков, товарно-материальных запасов, земли и доли рынка. Это настолько неверно, настолько искажено!

А балансовый отчет, над которым мы все так чрясемся? Смех! До сегодняшнего дня я и не подозревал, до какой степени он бесполезен. Действительный капитал - опыт работников, доля рынка, репутация и тому подобное - в нем не показывается. А показанные цифры - стоимость оборудования, товарно-материального запаса и земли - весьма далеки от того, что из себя представляет их реальная ценность.

Мне хочется бежать из этого мира фиктивных цифр. Мне хочется домой.

День начался не очень и, судя по всему, закончится еще хуже. У нас были назначены две встречи по продаже косметической фирмы Боба. Все дело в том, что я так и не смог решить, упоминать о его новой системе распределения или нет. Она дает значительные улучшения в обслуживании клиентов и резко уменьшает уровень товарно-материальных запасов. Но как раз это уменьшение товарных запасов ведет к кратковременным убыткам почти на десять миллионов.

Финансовые отчеты, которые мы отправили потенциальным покупателям, были за прошлый квартал, и в них эффект введения новой системы еще не успел отразиться. Могу ли я вообще не упоминать об этом? Каким образом это лучше всего подать?

По дороге на первую встречу я решил проконсультироваться с Бренджом Труманом и

Джимом Даути. И скажу я вам, что особенно счастливы они не были, когда я свалил на них эту новость.

- Новая система распределения? Снижение объема товарно-материальных запасов на семьдесят миллионов? Ожидаемые убытки на десять миллионов больше, чем указано на сегодняшний момент? Алекс, нам бы уже пора привыкнуть к твоим сюрпризам. Но в следующий раз, пожалуйста, предупреждай нас немного раньше.

Слава Богу, что нам было недалеко ехать. Иначе, я полагаю, они бы более подробно объяснили мне, насколько им нравится узнавать такие новости в последнюю минуту. Поскольку мы уже подъезжали, они просто не успели сказать мне, что им хотелось со мной сделать. Вместо этого они четко дали понять, насколько важно, чтобы я ничего не скрывал.

- Если что-нибудь наверняка может погубить сделку, - сказал Брендон, - так это сюрприз, преподносимый в последнюю минуту. Это наша первая встреча с потенциальным покупателем на Я Кос метика. Дай им полную картину. Не вздумай хоть что-нибудь скрывать.

Даже в лифте они продолжают говорить мне, что я должен подчеркнуть преимущества, но откровенно указать на ожидаемый негативный эффект от быстрого снижения уровня товарно-материальных запасов.

Я так и сделал, и мое объяснение было на удивление хорошо принято. Судя по всему, большинство инвесторов знают о фиктивных прибылях и убытках, вызванных изменениями в уровне товарно-материальных запасов.

Наших потенциальных покупателей не встревожило известие о кратковременном уменьшении прибыли. Наоборот, их приятно поразили изменения, которые мы провели, и скорость, с которой нам удалось их ввести.

Их реакция была настолько позитивна, что Трумэн даже настоял на том, чтобы ожидаемый одноразовый негативный эффект не принимался во внимание при обсуждении цены. К моему удивлению, мы не встретили возражений ни на одной из обеих встреч.

Конечно, они задавали мне вопросы, стараясь разобраться во всех мелочах. Но концепция нашей системы распределения настолько логична и проста, что у меня не возникло трудностей с тем, чтобы убедить их в правильности того, что мы делаем. Единственный вопрос, на который я не мог ответить, был: "Почему вы не сделали этого раньше?"

Странно, но мы всегда задаем этот вопрос, когда находим новое решение, основанное на здравом смысле.

Может быть, меня напрасно так пугает продажа моих фирм? Может быть, мир изменился и краткосрочные эффекты уже не имеют такого влияния? Если все инвесторы похожи на тех, с кем я разговаривал сегодня, то, думаю, Боба и Стейси позволят управлять фирмами по-своему.

Нет, конечно же, нет. Это я просто пытаюсь уговорить себя, что нет ничего плохого в том, что я своими руками помогаю продать мои же фирмы. Я знаю, и знаю слишком хорошо об искажениях, вызванных необходимостью выполнить бюджет. Это давление квартал за кварталом, месяц за месяцем вынуждает даже самых здравомыслящих руководителей вмешиваться в управление. Если мы продадим фирмы, у

Боба и Стейси не будет никакого шанса, Я должен остановить продажу.

Но сейчас у меня даже нет времени подумать об этом. Меня ждет срочная работа. Через час я должен быть в номере Трумэна.

Я бросаю одежду на кровать и несусь в душ. Нет, они не собираются меня повесить за то, что явно смахивало на грубую попытку саботировать сделку. Они хотят меня видеть совсем по другому поводу. Алекс Рого, чемпион по попаданию в невозможные ситуации, сделал это опять!

А дело было так. После того как закончилась последняя встреча, Даути и Трумэн взяли меня в тиски.

- Алекс, - начал Брендон. - Я хочу узнать побольше о вашей новой системе

распределения.

- Это просто здравый смысл и больше ничего, - попытался я избежать неотвратимого.

- Просто здравый смысл и больше ничего, - саркастически повторил он мои слова. - Ты не заметил, что ваше решение крайне нестандартно? В вашем решении заводы больше не оцениваются по тому, за что они традиционно отвечают, - по результатам производства.

- Но это не означает, - поспешил я исправить его впечатление, - что они не оцениваются по тому, что находится в сфере их контроля. В их обязанность входит иметь на заводе достаточный запас каждого наименования.

- Что только подводит нас к следующему пункту, - продолжил Брендон. - Во имя сокращения товарного запаса ты увеличил на заводах объем запаса с одного дня до двадцати. В довершение к этому, во имя быстрого реагирования на заказы магазинов ты теперь задерживаешь отправку практически до последней минуты. Алекс, я надеюсь, ты ничего не будешь иметь против, если я тебе скажу, что все это откровенно противоречит принятой практике.

Я не знал, что сказать в ответ на эту атаку. Мне казалось, что они поняли нашу систему распределения. Я думал, проблема была в том, что они так же хорошо поняли, почему я не говорил им до последнего момента.

Принимайся за объяснение всей системы с самого начала? Ни к чему. Их замечания во время наших встреч четко указывали на то, что они поняли ее абсолютно. Что тогда происходит?

- Да, - осторожно сказал я, - наш подход к распределению противоречит принятой практике. Но это просто здравый смысл.

- Вот именно это нас и тревожит, - вмешался в наш диалог Дауги.

Туг я совсем перестал что-нибудь понимать.

- Как ты это сделал? - спросил Брендон Труман. - Что позво лило тебе так грубо пренебречь традиционным подходом, изменить *то*, что делалось всегда, и изменить до такой степени, что ты смог выстроить такое простое, но действенное решение?

Так им все-таки понравилось наше решение!

- Это не я его разработал, - вернул я лавры тому, кто их заслужил, -это Боб Донован и его люди.

- А решение для типографии? То, что позволило вам конкурировать с быстрыми прессами и запрашивать более высокие цены за большие объемы? Это решение тоже не твое, а Пита и его команды?

- Да, это разработали они, - твердо говорю я. Брендон не оставляет меня в покое.

- А переворот в работе Давления Пара, вытацивший фирму всего за год из бездонных убытков и приведший ее пусть к небольшой, но прибыли, это, я полагаю, тоже было сделано не тобой, а Стейси и ее людьми?

- Да, это так.

- А кому ты собираешься отдать заслуги за феноменальные до стижения в твоём предыдущем дивизионе?

Если бы не его тон, я бы даже почувствовал себя польщенным. Однако они явно были настроены против.

- Что вы хотите? - наконец спросил я.

- А тебе не понятно? - не менее агрессивно поинтересовался Джим Дауги. - Складывается впечатление, что ты и твои люди имее те какой-то метод, какую-то систему, позволяющие вам пренебречь общепринятой практикой.

- Мыслительные Процессы. Они позволяют создать и передать здравый смысл, -я поймал себя на том, что повторял слова Ионы.

- А вот в это нам трудно поверить.

- Ну тогда есть только одна альтернатива, -рассмеялся я, - что я гений менеджмента. Но в это поверить еще трудней.

Это было смешно, просто смешно. Но им смешно не было.

- Нам трудно поверить, что у тебя есть на самом деле система. Но мы не можем себе позволить от этого просто так отмахнуться, - без улыбки сказал Джим.

А Брендон добавил:

- Если честно, я не верил, что ты сможешь вывести что-нибудь толковое из той горы проблем, что мы свалили на тебя два дня тому назад. Тогда я не отнесся всерьез к твоему утверждению о том, что ты сможешь найти только одну ключевую проблему, являющуюся причиной всех тех негативных явлений, которые мы записали в наш список. Но теперь я не уверен. Может быть, у тебя есть система, такая же нестандартная, как все твои решения.

Итак, меньше чем через час я должен быть у Трумэна в номере и показать им, как находить ключевую проблему. Для этого я должен построить Дерево Существующей Действительности в сфере, на сегодняшний день важной для меня как никогда раньше. У меня нет выбора.

Я быстро одеваюсь. Когда я в последний раз строил Дерево Существующей Действительности? Я многократно использовал другие Мыслительные Процессы и помог Бобу разработать систему распределения. Но сам я последний раз строил Дерево Существующей Действительности больше чем два года тому назад. Я даже не уверен, помню ли я точно инструкции Ионы, как его строить. Рот надо уметь держать закрытым. Как только я исхитрюсь загонять сам себя в угол?

Я вытаскиваю салфетку с каракулями Брендона. С его почерком ему бы врачом работать. Я с трудом разбираю, что он написал. Пока я переписываю, начинают вырисовываться некоторые связи. Может, мне и удастся что-нибудь с этим сделать.

НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЯВЛЕНИЯ

1. Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо.
2. Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен.
3. Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли.
4. Сейчас чаще, чем когда-либо, рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.
5. Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов.
6. Различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе.
7. Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж.
8. Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью.
9. Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки.
10. Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктах.
11. Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков.
12. Продавцы перегружены.
13. Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне.
14. Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно.
15. Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга.

- Следующий шаг, - уверенно говорю я, - найти причинно- следственные связи между, по крайней мере, двумя нежелательными явлениями, которые мы записали.

Хотел бы я чувствовать себя так же уверенно, как говорю. По крайней мере, я помню следующий шаг.

- Имеет значение, между какими двумя? - спрашивает Джим.

- Нет. Здесь, в отличие от других методов, приоритезировать нежелательные явления не надо.

- Очень хорошо, - говорит он. - Мы с Бренденом никогда бы не сошлись во мнениях, какое из нежелательных явлений хуже всего. Кстати, может быть, простоты ради лучше называть их "проблемы", а то пока выговоришь "нежелательные явления", язык сломаешь, Я предпочитаю называть их Нежелательные Явления, сокращенно нжя.

Они вежливо улыбаются и принимают за список.

Я не знаю, что мне делать. Проблема не в том, что я забыл, что нужно делать дальше. Я прекрасно помню все шаги. Проблема - в тщательном выполнении каждого шага. Четко сформулировать интуицию очень тяжело. Мне никогда не удавалось построить Дерево Существующей Действительности без долгого блуждания в потемках. А теперь мне придется это сделать под критическим разбором Трумана и Даути. Я только надеюсь: у них хватит терпения - иначе я буду выглядеть полным дураком. В любом случае, попытка выстроить у них на глазах Дерево Существующей Действительности - это не самый лучший способ их впечатлить, а впечатлить я их должен.

- Как мы должны это делать? - спрашивает Брендон.

- Как вы должны делать что?

- Что мы должны сделать, чтобы найти причинно-следственные связи между двумя нежелательными явлениями?

- Просто просмотрите список и положитесь на интуицию. Они сами бросятся в глаза.

И тут я понимаю. Я спасен. Они хотят проделать всю работу сами, а я буду в роли учителя. Таким образом, им будет казаться, что это они блуждают в потемках, а не я. Конечно, в определенных пределах - до тех пор, пока они будут чувствовать, что движутся к цели, а не просто бесцельно бродят.

- О, Господи, - думаю я и ныряю в мою новую роль. - Итак, кто-нибудь из вас нашел, по крайней мере, два нежелательных деления, которые можно соединить?

- Да, и не одну пару, - отвечает Брендон.

- Так в чем дело? Называй.

- Да понимаешь, ни одна из них не кажется явной, они все какие-то натянутые, - говорит он.

Я прекрасно знаю это чувство. Ты просматриваешь лист и сразу чувствуешь, между какими явлениями есть связи. Но как только пытаешься их сформулировать и записать, тут же видишь, что ни одна из этих связей недостаточна. Для таких случаев Иона научил меня категориям обоснованных оговорок. Они позволяют развить интуитивно почувствованную связь до такой обоснованности, что любой увидит в ней здравый смысл.

- Ничего, - успокаивающе говорю я Брендону, - давай одну пару, любую.

- Мне кажется, - неуверенно начинает Брендон, - что факт того, что "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж", ведет к тому, что "Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью". Но я не чувствую себя удобно со связью между ними. Нет, это не годится, но, с другой стороны...

Я беру два желтых листика для заметок, которые можно переклеивать с одного места на другое. На одном я записываю его первое нежелательное явление, НЖЯ № 7, о давлении, направленном на увеличение продаж. На другом я записываю его второе нежелательное явление - о необходимости выпускать новые продукты. Я приклеиваю их на большой лист бумаги и соединяю стрелкой.

НЖЯ №8

**Существует необходимость
выпускать новые продукты
с беспрецедентной скоростью**

^

НЖЯ № 7

**Существует беспрецедентное
давление на фирмы, вынуждающее
их к действиям, направленным
на увеличение продаж**

- Сюда нужно внести уточнения, - соглашаюсь я. - Эти два явления соединены слишком длинной стрелкой.

- Трансатлантической, - смеется Даути.

- Попробуй уточнить эту причинно-следственную связь, вставив промежуточное звено, - советую я Брендону. Когда это не помогает, я предпринимаю следующую попытку: - Какая связь между давлением, направленным на увеличение продаж, и выпуском новых продуктов?

- Разве не ясно? - он кажется удивленным. - Давление, направленное на увеличение продаж, вынуждает разрабатывать новые продукты, которые затем должны быть запущены на рынок.

- Логично, - говорю я, беру третий желтый листик, пишу на нем то, что сказал Брендон, и приклеиваю на белый лист между двумя другими. Потом мы внимательно изучаем то, что у нас получилось.

НЖЯ №8

**Существует необходимость
выпускать новые продукты
с беспрецедентной скоростью**

^

**Существует беспрецедентное
давление, вынуждающее быстро
разрабатывать новые продукты**

^

НЖЯ № 7

**Существует беспрецедентное
давление на фирмы, вынуждающее
их к действиям, направленным
на увеличение продаж**

- Вот теперь уже больше смысла, - соглашается Даути, - но все равно чего-то не хватает.

- Да, мы называем это "недостаточностью". Дайте, я добавлю то, чего, с моей точки зрения, не хватает.

Они ждут, пока я записываю мою идею на еще одном листочке и приклеиваю его внизу листа рядом с НЖЯ № 7. Я читаю вслух то, что записал: "Один из наиболее эффективных способов увеличить продажи - это разработка новых улучшенных продуктов".

- Согласны? Они согласны.

- Тогда, если "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж", и "Один из наиболее эффективных способов увеличить продажи - это разработка новых улучшенных продуктов", то... - я читаю средний листик, - это приводит к тому, что "Существует беспрецедентное давление, вынуждающее разрабатывать новые продукты. Теперь, если "Существует беспрецедентное давление, вынуждающее разрабатывать новые продукты, то, соответственно, это приводит к тому, что "Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной

скоростью". Как вам кажется сейчас?

Им нравится. Мне нет.

- Парни, - говорю я, - чего-то не хватает. Почти все отрасли работают под беспрецедентным давлением, вынуждающим увеличивать продажи, но далеко не все отрасли вынуждены выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью.

- Я не согласен, - возражает Брендон. - Почти каждая отрасль сейчас выпускает новые продукты чаще, чем когда-либо. Даже банки постоянно предлагают новые продукты.

- Однако есть разница, - замечает Джим. - Нельзя же сравнивать с банками то, что происходит в таких отраслях, как косметика, гольф или электроника. У них продолжительность жизни продукта меньше двух лет, а часто и года. Они вынуждены заменять практически все их продукты каждые два года. Это я и называю беспрецедентной скоростью.

- Пожалуй, ты прав, - соглашается Брендон.

- Видите, где у нас проблема? - спрашиваю я. - У основания дерева. Там у нас утверждения, касающиеся всех отраслей. А вывод наверху верен только для ряда отраслей. Чего-то не хватает у основания, - делаю вывод я. - Если мы хотим, чтобы дерево было правильным, мы должны добавить к его основанию положение, действительное только для ряда отраслей и позволяющее этим самым отраслям разрабатывать новые продукты с такой невероятной скоростью.

Подумав, я приклеиваю еще один листик к основанию дерева:

- Что вы об этом скажете? "Существует ряд отраслей, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстрое развитие новых продуктов".

- А он прав, - задумчиво говорит Джим. - Сегодня инженер-электронщик среднего класса, работая с современными компонентами, разработает намного лучший продукт, чем самый талантливый инженер десять лет тому назад. И что с этим делать? Как нам исправить дерево?

Так же, как дикобразы занимаются любовью, - отвечаю я. - Очень осторожно. Сначала нам надо решить, как мы эти отрасли назовем. Давайте для краткости объединим все отрасли, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстро разрабатывать новые продукты, под названием "отрасли передовых материалов". А теперь нам надо перечитать, что мы написали, и сделать все необходимые исправления. Итак, если "Существует ряд отраслей, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстрое развитие новых продуктов, - это отрасли передовых материалов" и "Один из наиболее эффективных способов увеличить продажи - это разработка новых улучшенных продуктов", и в то же время "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж", то это приводит к тому, что "В отраслях передовых материалов существует беспрецедентное давление, вынуждающее быстро разрабатывать новые продукты".

- Длинно, но логично, - соглашается Брендон. - Давай внесем соответствующие изменения в верхнее положение.

Поскольку я уже имел возможность убедиться в каллиграфичности его почерка, я предпочитаю записать изменения сам. Теперь верхнее положение звучит так: "В отраслях передовых материалов существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью".

- Это всего-навсего здравый смысл, ничего больше, - говорит Даути.

Я решаю не напоминать ему, что несколько минут назад у нас было довольно много сомнений относительно этого "здравого смысла".

- Ничего себе, всего-навсего здравый смысл! - Брендон не собирается проявлять столько же терпимости, сколько я. - Если бы это был всего-навсего здравый смысл, почему же это я тогда не согласился с тем, как мы изначально записали первую стрелку, и почему у

нас ушло полчаса, чтобы сюда добраться?

- Ладно, ладно, - примирительно говорит Джим. - Я же не сказал, что было легко докопаться до этого здравого смысла. Хорошо, Алекс, что мы делаем теперь? Какой следующий шаг? Мы же пока соединили только два НЖЯ. А у нас еще тринадцать.

- Это и есть наш следующий шаг, - говорю я. - У нас теперь есть крепкое ядро, и нам надо к нему присоединить все остальные НЖЯ. Какое из них можно легко присоединить?

- Следующее по списку, - говорит Брендон. - "Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки".

Я проверяю. Если "В отраслях передовых материалов существует беспрецедентное давление, вынуждающее быстро разрабатывать новые продукты", то "В отраслях передовых материалов постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки". Годится. Я добавляю это положение к дереву.

- Посмотрите на НЖЯ № 12, - предлагает Джим. - "Продавцы перегружены". Его присоединить должно быть легко.

Но присоединить его оказалось не так легко. После нескольких безуспешных попыток мы поняли, почему. Это НЖЯ вытекало не из одного места в нашем дереве, а из сочетания двух причин. Когда мы, наконец, закончили, это выглядело следующим образом. Если "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж", то "Существует давление на продавцов, вынуждающее их увеличить продажи". Самого по себе этого недостаточно, чтобы оправдать перегруженность, но существует еще нечто, что требует их времени. Если "В отраслях передовых материалов существует беспрецедентное давление, вынуждающее быстро разрабатывать новые продукты", то "В отраслях передовых материалов продавцы вынуждены изучать новые продукты с беспрецедентной скоростью". Теперь их можно связать. Теперь понятно, почему "В отраслях передовых материалов продавцы перегружены".

- А что насчет обычных отраслей, тех, где нет этой гонки по выпуску новых продуктов, вызванной передовыми материалами? - размышляю вслух я. - Их тоже нельзя забывать.

- Как я уже говорил, - замечает Брендон, - для этих отраслей это положение также верно. Они тоже находятся под беспрецедентным давлением из-за необходимости увеличивать продажи.

- И мы знаем немедленный результат этого давления, - подхватывает Джим. - Мы его очень хорошо знаем. Давайте, не будем забывать о привычном отчаянном "способе" получить заказ путем снижения цены. Лекс, что с этим делать? Я думал, что мы должны были сконцентрироваться только на присоединении к дереву наших остальных НЖЯ.

- Верно, и в этом нет противоречия.

Еще два листика, и я читаю, что у нас получилось:

- Если "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж, и "Привычный отчаянный метод для получения продаж - это снижение цен", то это выливается в "Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен". Привет, НЖЯ № 2, присоединяйся к нашей вечеринке.

- И это НЖЯ, к сожалению, верно для практически любой отрасли, - вздыхает Брендон.

- Я думаю, - подключается Джим, - мы подошли к НЖЯ № 1, "Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо". Что может подогревать конкуренцию сильнее, чем ценовая война? Добавьте к этому технологическую войну, выпуск новых продуктов с беспрецедентной скоростью, и вы получите полную картину. Это то, что творится вокруг.

Я не спешу добавлять это к дереву. Брендон тоже настроен скептически - Что вас не устраивает? - настаивает Джим. - Вы что, не согласны, что давление, вынуждающее снижать цены, особенно в условиях лавины гонки по введению новых продуктов, - это причина жесткой конкуренции, которую мы видим повсюду?

- Согласны, - тянет Брендон, - но...

- Но что?

- Но я думаю, что факт того, что сегодня конкуренция жестче, чем когда-либо, является причиной того, что "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж"

- Ага, вижу, что ты хочешь сказать, - восклицает Джим и поворачивается ко мне: - И что нам делать с этим?

- А в чем проблема? - притворяюсь я, будто не понимаю.

- Проблема в том, - терпеливо объясняет мне Брендон, - что Джим считает, что НЖЯ № 1 - это результат того, что мы выстроили, и поэтому должно быть вверху дерева. А я считаю, что НЖЯ № 1

- Это причина нашей начальной точки, и поэтому должно быть в самом основании дерева.

- Брендон, ты согласен с линией рассуждения Джима?

Он какое-то время размышляет над этим, потом соглашается.

- Джим, а ты согласен с линией рассуждения Брендона?

- Да, согласен.

Так в чем проблема? НЖЯ № 1 должно появиться и вверху дерева, и у его основания. Это замкнутая петля, питающая сама себя, - спокойно говорю я.

- Но если что-то питает само себя, - медленно говорит Брендон, пытаюсь переварить эту мысль, - если существует замкнутая петля, то тогда эти явления должны разрастаться все больше и больше.

- Именно. Мы разве не это видим в действительности? Посмотрите на формулировку наших НЖЯ: "беспрецедентное давление", "с беспрецедентной скоростью", "гораздо жестче, чем когда-либо". Они же говорят о том, до какой степени эти явления уже разрослись. Более того, проанализируйте последнее НЖЯ, которое мы присоединили, "Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен". Оно же четко указывает на процесс, который находится в развитии. Собственно говоря, уже по тому, как были сформулированы НЖЯ, я предполагал, что мы имеем дело с замкнутой петлей. Это совсем не редкий случай. Пожалуй, наоборот. Каждый раз, когда мне приходилось строить Дерево Существующей Действительности, я находил, по меньшей мере, одну замкнутую петлю, оказывающую разрушительный эффект.

Они добавляют петлю и перечитывают дерево. Должно быть, это дает им более глубокое понимание существующей ситуации, потому что они тут же начинают обсуждать вероятные последствия этого эффекта в будущем.

Я не спешу. Я все еще внимательно изучаю дерево. Я дохожу до его конца, начинаю заново и нахожу недостаточность в том, что они добавили. Конкуренции самой по себе недостаточно для того, чтобы вызывать беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж. Должен быть дополнительный фактор. Что-то, что указывало бы на то, что фирмы находят, что им тяжело конкурировать, и что большинство боятся, что могут не выдержать конкуренции. Я указываю на это Брендону и Джиму, но они отмахиваются это как слишком очевидную мелочь, чтобы о ней упоминать.

Мой опыт построения Дерева Существующей Действительности научил меня тому, как опасно отмечать такие "мелочи". Обычно именно они помогают соединить все НЖЯ для получения полной картины. И очень часто именно они помогают найти решение для прорыва. Вся проблема, однако, в том, что учет всех таких очевидных мелочей может привести к параличу. Ты продолжаешь и продолжаешь их добавлять, забывая, что на самом деле все эти усилия прилагаются для того, чтобы найти решение, которое реально изменит ситуацию.

Так добавить или нет? Я еще раз просматриваю список НЖЯ и нахожу ответ на мою дилемму. Тот дополнительный фактор, в необходимости добавления которого я не уверен, уже упомянут. Я беру стопку желтых листиков и начинаю писать. Я уже подхожу к концу, когда Брендон и Джим заканчивают обсуждение замкнутой петли и ее последствий.

Брендон читает вслух то, что я добавляю.

- Если "Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне" и "Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно", и "Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга", то "Фирмы недостаточно быстро улучшают свою деятельность". Если "Фирмы недостаточно быстро улучшают свою деятельность" и

"Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо", то "Фирмы не выполняют поставленных перед ними финансовых задач". Все верно.

- А вот еще одно, - продолжает он читать. - "Фирмы уже сократили все расходы, которые знали, как сократить". Не уверен, что это можно куда-нибудь добавить, но посмотрим. Если "Фирмы не выполняют поставленных перед ними финансовых задач" и "Фирмы уже сократили все расходы, которые знали, как сократить", то "Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж". Вот оно, прямо под носом! Джим, ты согласен? Вместо ответа Джим говорит:

- У основания дерева лежат три НЖЯ, и все они говорят о некомпетентности менеджеров. Я и без дерева знал, что это ключевая проблема. Это было для меня очевидно с самого начала.

- Джим, ты не прав, - Брендону неловко из-за комментария Джима.

Я же спрашиваю его более прямо:

- Джим, хочешь сказать, что вдруг все менеджеры некомпетентны? Брось. То, что ты сказал, по-моему, больше похоже на НЖЯ Хй 6, "Различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе". Можешь присоединить это к дереву?

- Попробую, - улыбается он в ответ.

Пока они вдвоем возятся с этим, я еще раз внимательно изучаю список, пытаюсь найти НЖЯ, которое было бы альтернативным объяснением замечанию Джима о некомпетентности. И тут же объявляется НЖЯ № 5; "Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов". Я жду, пока Брендон и Джим закончат, и спрашиваю у них:

- Почему, по вашему мнению, большинство систем распределения не в состоянии провести быстрые и значительные улучшения?

- Потому что они не сумели разработать решение, которое ты со своими людьми применил для Я Косметика.

- Но это решение не более, чем здравый смысл. Как вы думаете, что удерживает их от разработки такого же решения? Я задам вам еще более сложный вопрос. В любой фирме, которую вы знаете, как вы думаете, менеджеру будет легко убедить фирму в необходимости перехода на эту систему?

Они на минуту умолкают, потом Брендон говорит:

- Нет, это будет крайне тяжело. Как я уже говорил, эта система потребует изменений в том, каким образом деятельность заводов оценивается внутренне. А прийти к общему соглашению по этому вопросу крайне тяжело.

- А если еще добавить к этому искажения, вызываемые правилами учета производственных издержек, по которым снижение уровня товарно-материальных запасов приводит к огромным искусственным убыткам? Вы знаете, что из-за этого искажения я всерьез подумывал, не вернуть ли фирму Боба к старой системе распределения?

- Я тебя не виню, - говорит Брендон. - Сегодня утром я сам был близок к тому, чтобы предложить это сделать.

- Если вы со мной согласны, что тогда вы скажете об этом? Я начну с общего

положения. "Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели".

Они естественно соглашаются, и я продолжаю:

- Если "Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов" и "Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели", то "Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек".

- Наконец-то! - восклицает Джим. А Брендон объясняет:

- Нам говорили, что еще до конца поездки ты проешь нам всю печенку своими атаками на учет производственных издержек. Кое-кто даже говорит, что ты называешь учет производственных издержек "врагом номер один продуктивности".

Очень смешно, - я начинаю раздражаться. - Все улучшения, которые я проводил в производстве и разработке продуктов, противоречили всем правилам учета производственных издержек. Эффективность, отклонение от нормы, себестоимость продукта, можете продолжать сами, - я был вынужден пойти против всех этих понятий. И, если хотите знать, я не раз играл с огнем. Если бы не скорость, с которой наши изменения улучшали конечные показатели, я бы сейчас с вами здесь не сидел.

- Ладно, давай дальше, - примирительно треплет меня по плечу Брендон. - Мы не спорим.

Все еще чувствуя раздражение, я возвращаюсь к дереву.

- Есть еще одно проявление того же самого: "Многие действия, необходимые для улучшения времени выполнения заказов, надежности, качества, времени реагирования на заказ и обслуживания клиентов, не уменьшают себестоимость, а/или увеличивают себестоимость на короткий период". Прежде чем вы начнете задавать вопросы, я бы хотел пояснить, что я имею в виду под "себестоимостью" в традиционном понимании этого слова. Я имею в виду то, как себестоимость измеряется на заводе по правилам учета производственных издержек.

- К сожалению, здесь мы с тобой спорить не будем, - уверяет меня Брендон. - Мы внимательно изучили все, что ты сделал в своем предыдущем дивизионе, и должны с тобой согласиться. Ты на самом деле пошел против всех показателей деятельности на местах, и в то же время все твои улучшения отлично сработали. Единственное, в чем мы видим серьезную проблему, так это в том, что другие дивизионы ЮниКо слишком медленно берут эти улучшения на вооружение. Но давай дальше, посмотрим, к чему ты ведешь.

- Теперь надо просто собрать все вместе. Если "Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек", и "Многие действия, необходимые для улучшения времени выполнения заказов, надежности, качества, времени реагирования на заказ и обслуживания клиентов, не уменьшают себестоимость, а если увеличивают себестоимость на короткий период", то "Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне" и "Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно"- Я только не вижу, как вывести из этого третье положение этой же самой группы: "Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга". Моя интуиция подсказывает, что оно как-то связано.

- Думаю, ты не ошибаешься, - говорит Джим. - А я еще думаю, что НЖЯ № 3 тоже как-то вовлечено в эту связь.

Я проверяю, о чем говорит НЖЯ № 3. Он прав. В чем разница между маржинальной прибылью и себестоимостью продукта? Просто одно - это цена минус другое. И если концепция себестоимости продукта вводит нас в заблуждение на производстве, возможно, что концепция маржинальной прибыли настолько же пагубна в сфере маркетинга.

Мы какое-то время пытаемся связать эти положения, но так и не приходим к твердому заключению. Уже почти двенадцать, а четыре НЖЯ так и не присоединены к дереву.

НЖЯ № 3: Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли.

НЖЯ № 4: Сейчас чаще, чем когда-либо, рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.

НЖЯ № 10: Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктах.

НЖЯ №11: Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков.

Брендон встает, потягивается и предлагает:

- Ну что, может, на сегодня закончим?

- Давай, - спешу я согласиться.

- Алекс, - чего-то еще хочет от меня Джим. - Завтра тебе надо быть с нами только на встрече после обеда. Ты поработаешь с этим утром?

- Конечно, - вздыхаю я. - Я ведь пообещал, что до того как мы вернемся в Штаты, я найду ключевую проблему, являющуюся причиной всех НЖЯ.

- Пообещал. И теперь, я думаю, у тебя может это получиться.

Вернувшись в номер, я пытаюсь продолжить, но я слишком устал. Уже за полночь, что значит дома сейчас чуть позже семи. Джули дома еще не будет, ко за все время, что я здесь, я еще не разговаривал с детьми. Я снимаю трубку.

Это был очень короткий звонок. Сколько раз можно спрашивать "Все в порядке?", "Как ты себя чувствуешь?", "Как дела?", "Что нового?". Вернусь домой, займусь развитием тем для разговора с детьми. Это просто никуда не- годится.

16

Движение, как и прогноз продаж, никогда нельзя предсказать правильно. Зная, что движение в Лондоне еще хуже, чем в Нью-Йорке, мы галопом провели последнюю встречу: кому хочется опоздать на обратный рейс домой? А теперь нам придется торчать в Хитроу битых три часа.

В таком зале ожидания, как зал ожидания бизнес-класса в терминале 4, мне еще бывать не приходилось. Огромный выбор напитков, впечатляющий ассортимент маленьких красиво нарезанных сэндвичей, аппетитные пирожные, и все бесплатно.

Так что я жалуясь? Неужели было бы лучше сидеть сейчас в пробке? Странное существо человек. Если действительность не отвечает нашии ожиданиям, если предпринятая предосторожность оказалась напрасной, мы чувствуем разочарование. Я даже знаю людей, жалующихся на то, что они никогда не получали по страховке.

Я думаю, люди заслуживают того, что они получают. Вот и у нас появилась действительная причина для жалоб: только что объявили, что наш рейс задерживается из-за технической проблемы. О дальнейшем положении нам сообщат через час. Ну да, я это уже проходил. Самые долгие задержки начинаются именно так.

Джули утверждает, что всегда можно повернуть проблему в возможность. Не эту. А вообще-то почему бы и нет? Я не доволен подарком, который я ей купил. Это красивый кашемировый свитер, но я не смог найти цвет, который лучше всего подошел бы ей. Я намеревался пробежать по магазинам сегодня утром, но вместо этого работал над деревом Джима. А сейчас у меня есть время, и, говорят, в этом терминале неплохие ювелирные магазины. Может быть, я найду что-нибудь, что само бросится в глаза: "Купи меня".

Вернувшись в зал ожидания с уникальным платиновым браслетом и серьезной брешью на счете, я с удовольствием потягиваю холодное пиво. В общем и целом, поездка прошла удачнее, чем я рассчитывал. Я однозначно заработал массу очков у Брендона и Джима.

Переговоры по фирме Боба идут лучше, чем я мог надеяться, - мы, вероятно, получим за нее хорошую цену. Ситуация со Стейси неясна. Но лучше всего с типографией Пита. Мы ее даже не обсуждали и не собираемся до тех пор, пока ситуация не прояснится, Как там у них дела? Сегодня утром Пит должен был встречаться с одним из клиентов. Интересно, оправдался ли его энтузиазм? Правильно ли он интерпретировал их первую реакцию? Может быть, это просто был вежливый способ сказать ему, что его предложение не было понято?

- Пит вернулся? - спрашиваю я его секретаря.

- Да, мистер Рого, одну минутку.

- Привет, Алекс, как там дела по ту сторону лужи? - голос Пита звучит весело... Но это его обычная манера, когда он хочет скрыть серьезное разочарование.

- Пит, как дела?

- Лучше, чем ожидали.

Я чувствую, как все мои мышцы расслабляются. Только теперь я осознаю, как я рисковал. Если бы идея Пита оказалась не больше чем мыльным пузырем, меня бы стерли в порошок. Брендон и Джим, без сомнения, подумали бы, что я это все придумал для того, чтобы сорвать сделку. У меня мороз проходит по коже.

Я расспрашиваю Пита о деталях.

- Мы встретились, посмотрели все в деталях. Я пошел вниз еще на двадцать две тысячи, и он подписал сделку.

Пит говорит так, как будто он подписывает такие сделки по три раза на день. Ну ладно, каждый может немного порисоваться. Особенно, если заслужил.

- Может, ты скажешь, на какую сумму заказ?

- Мы подписали контракт, исходя из предварительной оценки всего объема их потребностей до конца этого года. Это шестьсот тридцать четыре тысячи, плюс дополнительная оплата каждого нового дизайнера. Но по ним мне пришлось пообещать пятидневное исполнение. Это его и добило.

- Проблем с таким быстрым исполнением не будет?

- Не должно быть, по мнению директора отдела дизайна. Он утверждает, что они без спешки могут сделать за четыре дня.

- Отлично. А другой клиент? - продолжаю я расспрашивать. - Тот, с кем ты должен встречаться завтра? Какие-нибудь новости оттуда?

- Да, Мы сейчас все время на телефоне. Он звонит каждые пару часов и просит, чтобы мы добавили в предложение то одно, то другое, Судя по всему, он задействовал свой отдел маркетинга. Он нас уже достал, но я не жалуясь.

Я тоже не жалуясь.

- Пит, только не забывай, что мы не хотим оказаться в руках нескольких больших клиентов.

- Да, именно это мы сейчас и обсуждаем. Очень важно определить, какого клиента мы хотим получить. Как складывается сейчас, с нашим "Предложением мафии" мы можем получить, кого захотим.

Он просто парит. На его месте я бы чувствовал себя так же. На следующей неделе надо будет к нему заглянуть. На таком подъеме он может что-нибудь просмотреть. Пока над нами висит угроза продажи, мы не можем себе позволить никаких ошибок.

Отлично. На самом деле отлично. Я делюсь новостями с Брендон-ом и Джимом. Они довольны. Так же, как и я. Мы поднимаем бокалы за Пита и его команду.

- Ну, готов показать нам, что ты сделал с деревом?

Я достаю большой скрученный лист бумаги и расправляю его на столе.

- Еще порадуешь хорошими новостями? - ближе придвигает свой стул Брендон.

- Надеюсь, но судить вам, - я горд тем, что сделал этим утром. Действительно, горд.

- Откуда начинаем? - спрашивает Джим деловым тоном.

- Снизу вверх, - отвечаю я. - Так легче следить за логикой. Брендон вызывается читать.

- Если "Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на

достижении локальных оптимумов" и "Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели", то "Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек". Правильно, это то, что мы написали вчера. А, вижу. Вот и новый кусок. Если "Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов", то "Представление о ценности продукта у большинства менеджеров сформировано под сильным влиянием локальных усилий, требующихся для разработки, производства, продажи и доставки продукта". Не знаю, соглашусь ли я с этим.

- согласишься, - решительно говорит Джим. - Сам ты не считаешь, что ценность продукта должна определяться таким образом, но ты должен согласиться, что это представление большинства менеджеров.

- Ты прав. Извини, Алекс.

- Давай дальше, читай дополнительное положение, - говорю я Брендону. Мне хочется посмотреть на их реакцию.

Но его подгонять не надо.

- "Сущность учета производственных издержек - это расчет себестоимости продукта". Хмм... Не уверен, но пока спорить не буду, посмотрим, что ты собираешься с этим делать.

Он набирает воздух и читает:

- Если "Существуют важные показатели, которые фокусируются на локальном оптимуме, например, показатели, основанные на учете производственных издержек", и "Сущность учета производственных издержек - это расчет себестоимости продукта, и "Восприятие ценности продукта у большинства менеджеров сформировано под сильным влиянием локальных усилий, требующихся для разработки, производства, продажи и доставки продукта", то "Большинство менеджеров верят, что себестоимость продукта - это нечто реальное, количественно выражающее усилия, вложенные в продукт". Ой, это длинно, дайте прочитать еще раз.

Я жду, пока они перевернут этот последний кусок. Наконец, Джим говорит.

- Я согласен. Брендон согласен тоже.

Я не могу сдерживать нетерпения:

- Вы видите неизбежное заключение? Это означает, что... - я смотрю на дерево, отыскивая четкую формулировку. - Это означает, что "Большинство менеджеров верят, что цена продукта должна быть равна себестоимости плюс нормальная маргинальная прибыль".

До них не доходит. Вместо этого Джим делает вывод;

- Ключевое слово здесь "должна"... она должна быть равной... Понимаю, ты хочешь связать это с одним из НЖЯ. С тем, что утверждает, что "Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маргинальной прибыли".

Не спеши, говорю я себе, всему свое время, до него дойдет. Вслух я говорю:

- Верно. Но, как оказывается, нужно несколько этапов, чтобы соединить это. Потерпите со мной, нам сначала придется рассмотреть механизм, определяющий цены.

- Ты имеешь в виду противоречие между спросом и предложением? - спрашивает Брендон.

- В общих чертах, - подтверждаю я. - Но давайте попробуем понять это лучшим образом. Фирмы представляют сторону предложения, и, как мы видим, поставщики имеют очень четкое представление о ценности продукта, который они поставляют, - с их точки зрения ценность продукта равна его себестоимости плюс нормальная маргинальная прибыль. Естественно, их представление о ценности продукта диктует существующие цены.

- Подожди, - перебивает Джим, - ты говоришь о поставщиках так, как будто они единое целое. Но это не так. Поставщики находятся в состоянии конкуренции между собой.

- Сейчас ты как раз говоришь о том положении, которое нам надо принять во внимание, - я улыбаюсь Джиму и показываю на дерево. - Я это учел. Я взял то, о чем мы говорили вчера, то, что "Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо". Это ведет нас к

выводу о том, что "Поставщики представляют из себя все менее и менее единый фронт".

- Спасибо, - отвечает Джим. - И теперь, надо полагать, у тебя отражена где-то сторона спроса?

- Тут, - показываю я. - "Восприятие ценности продукта рынком основано на выгодах, получаемых от приобретения продукта".

Прежде чем он успевает засыпать меня вопросами, я объясняю:

- Я предпочитаю смотреть на это не как на спрос-предложение, а как на противоречие между тем, как фирмы воспринимают ценность предлагаемого ими продукта, и тем, как ценность этого же продукта воспринимается рынком.

- Интересно, - замечает Брендон. - Эти два восприятия не имеют ничего общего. Восприятие фирм основано на тех усилиях, которые им пришлось вложить в продукт. А восприятие ценности продукта рынком основано на выгодах, полученных от использования данного продукта. Неудивительно, что цена определяется по принципу кто кого. Нет общих объективных критериев.

- Именно, - говорю я. - А поскольку мы сейчас находимся в положении, когда поставщики представляют из себя все менее и менее единый фронт, то это неизбежно приводит к тому, что - читаю я с листа: - "Цены и продаваемые объемы все больше и больше определяются восприятием ценности продукта рынком и все меньше и меньше - восприятием ценности продукта поставщиками".

- Неизбежно, - соглашается Брендон и продолжает читать: - А это ведет к тому, что "Удовлетворение восприятия ценности продукта рынком является сейчас более чем когда-либо ключом к успеху". Чему, неудивительно, нам всем пришлось научиться в прошлой декаде. И научиться путем больших шишек, нужно добавить.

- Курс по экономике для первокурсников, - цинично замечает Джим.

- Нет, ничего подобного, - возражает ему Брендон, когда я уже открываю рот. - И хватит изображать из себя умника. Как будто ты не понимаешь, что Алекс здесь написал! Маятник сдвинулся в сторону рынка вне зависимости от связи между спросом и предложением.

- Что ты имеешь в виду? - Джим удивлен такой резкой реакцией Брендона.

- Дайте, я объясню, - пытаюсь я охладить их обоих. - Мы сказали, что, когда конкуренция становится крайне жесткой, как, например, в ситуациях, когда она усиливается технологической гонкой, когда фирмы выбрасывают на рынок новые продукты каждые несколько месяцев, в таких случаях *цены* будут продолжать идти вниз даже тогда, когда спрос превышает предложение.

- Но этого не может быть, - протестует Джим.

- Если этого не может быть, тогда покажи нам, где мы ошиблись, где именно ошибка в нашей логике.

Джим наклоняется над столом и начинает заново проверять дерево, но Брендон останавливает его:

- Можешь не стараться. Алекс прав. Возьми, к примеру, производство электронных плат. Спрос намного превышает предложение. Все заводы по их производству - бутылочные горлышки. Отставание уже сейчас *намного* больше года. А цены *все* равно продолжают падать.

- Пожалуй, ты прав. Мне нужно это все обдумать. Брендон, но если это правда, то нам тогда не следует ожидать, что подъем приведет к росту цен на продукты тех высокотехнологичных фирм, в которые мы инвестировали. А их у нас довольно много. Это же ужасно.

- Джим, а ты этого не подозревал? Подъем идет уже почти год. Ты разве еще не начал уменьшать прогноз по прибылям для этих фирм?

- Пока еще в недостаточной степени, - признает он.

- Мы можем продолжать? - спрашиваю я. - Мы уже почти присоединили еще несколько НЖЯ.

Это не помогает. Брендон продолжает бормотать: "Курс по экономике для первокурсников". Джим, очевидно, пытается сделать перс-оценку будущего некоторых из своих инвестиций. Кто сказал, что анализ не приводит непосредственно к практическим результатам?

Наконец я могу продолжать читать.

- Если "Восприятие ценности продукта поставщиками основано на себестоимости плюс нормальная маржинальная прибыль" и "Цены и продаваемые объемы все больше и больше определяются восприятием ценности продукта рынком и все меньше и меньше - восприятием ценности продукта поставщиками", то "Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли", что и есть наше НЖЯ № 1.

- Просто, не правда ли? - подкалывает Джима Брендон.

Не думаю, что они будут улыбаться после следующих заключений.

- Давайте посмотрим на эту ветвь, ... предлагаю я. - Если, как мы сказали раньше, "Большинство менеджеров верят, что себестоимость продукта - это нечто реальное, количественно выражающее усилия, вложенные в продукт", то "Большинство менеджеров верят, что продажа продукта по цене ниже себестоимости ведет (по крайней мере, в долгосрочной перспективе) к убыткам".

Я внимательно смотрю на них. Они смотрят на меня. Потом они задумчиво смотрят друг на друга.

- Алекс, а ты в это не веришь?

- Если я не верю в себестоимость продукта, как я могу верить в это? Я верю в конечные цифры. Но мы сейчас не об этом. Вы согласны с этим выведенным заключением?

- Мы согласны, что большинство менеджеров в это верят, - говорит Джим. - А что касается нас, мы бы хотели придержать наше мнение при себе.

Уже неплохо, думаю я и продолжаю спокойно читать:

- Если "Большинство менеджеров верят, что продажа продукта по цене ниже себестоимости ведет (по крайней мере, в долгосрочной перспективе) к убыткам", то "Большинство фирм не хотят принимать заказы с низкой маржинальной прибылью и даже идут на то, чтобы прекратить выпуск продуктов с низкой маржинальной прибылью".

- Алекс, - медленно говорит Брендон, - ты пытаешься нам сказать, что, когда мы требуем от фирм, чтобы они стратегически сокращали производство продуктов с низкой маржинальной прибылью, это ошибка?

- Все зависит от ситуации, - сохраняю я невозмутимое лицо. - Когда вы сокращаете производство продуктов с низкой маржинальной прибылью, вы теряете деньги, которые получали от клиентов, покупающих этот продукт. Вопрос только в том, превышают ли эту сумму сэкономленные таким образом средства.

- Мы уменьшаем переменные издержки, но, конечно, не всегда удастся сократить большинство постоянных, - признает он.

- Брендон, да не обманывай ты сам себя, - резко говорит Джим. - Часто мы даже не можем сократить все переменные издержки.

- Если фирма не имеет бутылочного горлышка, - медленно говорит Брендон, пытаюсь связать все вместе, - и мы не сокращаем все расходы, которые были частью рассчитанной себестоимости, то значит... Алекс, ты хочешь нам сказать, что мы сами собственными руками топим наши же фирмы?

Я продолжаю сохранять невозмутимое лицо. Это не так просто.

- Мне надо выпить, - говорит Брендон и поднимается.

- Закажи два, - идет вслед за ним Джим.

Полагаю, они больше впечатлены этим выведенным положением, чем тем, каким образом я связал его с НЖЯ № 4. Я ничего против не имею. Им не помешает покопаться в себе. Говорят, дорога в ад вымощена благими намерениями. Исходя из того, что я вижу и к чему прихожу с тех пор как научился выстраивать здравый смысл, это изречение неверно. К

этому моменту дорога в ад должна быть уже завалена благими намерениями.

Они возвращаются, неся три чашки кофе.

- Вы же собирались выпить? - говорю я. Джим похлопывает себя по животу:

- Уже.

- Я еще хочу показать вам одну вещь, - говорю я.

- Ты уже достаточно нам показал, - уверяет меня Брендон.

- Еще нет, - возражаю я. - Не забывайте, все это началось с того, что вы хотели, чтобы я показал вам одну ключевую причину, вызывающую все НЖЯ. Мы пока этого не сделали.

- Ты это уже сделал, - вздыхает Брендон. - Ты уже показал, как все связано. Этого достаточно.

- Кроме того, - поднимает Джим руку, - судя по твоему энтузиазму, у тебя припасена для нас еще одна бомба. Я думаю, нам на сегодня хватит и первой.

- Тут не хватает одного звена, - все-таки настаиваю я. - Вы еще не видели, каким образом стремление к локальному оптимуму ведет к нехваткам инновационных идей в сфере маркетинга.

- Да, это важно, - соглашается Джим.

- Ладно, Алекс, - сдается Брендон, - сами напросились. Давай, показывай.

Точно. В следующий раз они подумают, прежде чем засаживать меня на все утро за построение деревьев, вместо того чтобы дать мне возможность неспешно пройтись по магазинам в поисках подарков для моей семьи.

Я указываю на часть дерева, с которой мы еще не работали, и медленно начинаю читать;

- Если "Большинство менеджеров верят, что цена продукта должна быть равна себестоимости плюс нормальная маржинальная прибыль", то "Большинство менеджеров верят, что существует единая, справедливая цена на продукт". В то же самое время "Различные секторы рынка могут иметь различные потребности". Вы с этим согласны?

- Ой-ой, начинается, - взывает Джим. - Естественно. Что за дихотомия!

Нет, - поправляет его Брендон, - что за возможность! Продолжай, Алекс. Это интересно, Я продолжаю.

- Если "Различные секторы рынка могут иметь различные потребности", то "Различные секторы рынка могут иметь различное восприятие ценности даже одного и того же продукта".

- Конечно, - говорит Джим. - А поскольку восприятие разное, мы можем запрашивать разные цены.

- Не так быстро, - говорю я. - Различное восприятие не приводит автоматически к различным ценам. Мое заключение на этой стадии пока таково: "В большинстве случаев менеджеры игнорируют тот факт, что рынок воспринимает ценность одного и того же продукта по-разному". Чтобы учесть твое замечание, я добавил следующее положение: "Возможно предпринять действия для обеспечения эффективного сегментирования". Понимаешь, Джим, если фирма пренебрегает тем, чтобы разработать и предпринять эти действия, она должна быть готова к тому, что два сегмента, имеющих различное восприятие ценности продукта, потребуют одинаково низкой цены.

- Если они знают друг о друге, - соглашается он.

- Джим, в конечном итоге любой секрет становится явным. И в конечном итоге они все равно узнают друг о друге. Нужно предпринимать действия, которые гарантировали бы, что, даже если, с точки зрения поставщика, это один и тот же продукт, с точки зрения рынка, это не один и тот же продукт.

- Можешь привести пример?

- Конечно. Возьмите наш самолет, на который мы все-таки когда-нибудь сядем. Пройдите в туристический салон и поспрашивайте, какую цену заплатили пассажиры. Вы что, всерьез думаете, что вы услышите одну и ту же цену?

- Нет, - улыбается он. - Совсем наоборот. Цена будет зависеть то того, где они купили

билет, когда они его купили, купили они его как группа или как один человек.

- Именно, - соглашаюсь я. - Цена также зависит от такой странной вещи, как продолжительность их пребывания там, куда они летят. Если вы обратили внимание, все это не имеет никакого отношения к действительной стоимости полета пассажира через Атлантику. Они все занимают одинаковые места в том же самом самолете, обслуживаемом тем же самым экипажем. Просто авиалиния предприняла действия для того, чтобы сегментировать рынок. Иначе бы они просто не выжили. Однако, если посмотреть глубже, придется признать, что они, вероятно, пересегментировали рынок. Если вы близко знакомы с их системой, вы обнаружите очень странные сделки. Хотите еще пример?

- Нет, - говорит Брендон. - Я сам могу привести множество примеров. А какое у тебя определение сегментирования?

- А вот оно, - показываю я. - "Два сектора рынка могут называться сегментированными друг от друга в случае, и только в том случае, если изменения в цене в одном секторе не вызывают изменения в цене в другом".

Брендон перечитывает это положение и спрашивает:

- Ты ведь не имеешь в виду только ниши?

Нет, - соглашаюсь я. - Ниши - это только часть моего определения. Я говорю о том, что фирма может предпринять действия, чтобы эффективно сегментировать рынок, который сейчас кажется ей однородным. Конечно, при условии, что этот рынок содержит секторы, имеющие различные потребности.

- Продолжай, - говорит Джим.

- Должен подчеркнуть, - продолжаю я объяснение, - что эти действия по обеспечению сегментирования крайне важны. Посмотрите, что происходит, когда мы этого не делаем, когда у нас единая цена, вне зависимости от чего бы то ни было. Вы согласны со следующим положением. "Навязывание единой цены позволяет тем клиентам, для кого по их восприятию ценность продукта высока, покупать этот продукт по низкой цене"?

Они согласны. Я продолжаю:

- А в то же самое время "Навязывание единой цены отсекает чех клиентов, для кого данная цена слишком высока, по их восприятию ценности продукта"

- То есть ты хочешь сказать, - заключает Брендон, - что большинство фирм не используют огромные возможности, заключенные в сегментировании рынка.

- Именно, - они пришли к этому заключению быстрее, чем я это вывел. Полагаю, они имеют в этом больше опыта, чем я.

- Алекс, то есть ты хочешь сказать, что из-за недостаточных действий по сегментированию мы имеем НЖЯ № 10? - озаряет Джима.

- Bravo! - я не могу сдержать восхищения.

- А что у нас в НЖЯ № 10? - спрашивает Брендон. Я показываю на дерево и читаю:

- "Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктов". И я это говорю не с легкой душой. Я сегодня утром проработал несколько подобных случаев, которые имели место в моих фирмах, В каждом случае, если бы я предпринял какие-нибудь специальные действия по сегментированию рынка параллельно с запуском нового продукта, я мог бы значительно уменьшить ущерб.

- Мы тебе верим, - говорит Брендон.

- Уж постарайся в будущем, - треплет меня по плечу Джим.

- Теперь посмотрим на следующий шаг, - продолжаю я. - Из того, что мы сказали, следует, что "Отделы маркетинга не ориентированы на то, чтобы использовать это многообещающее и почти девственное направление -сегментирование рынка."

- "Почти девственное", - с хохотком повторяет Джим. - Еще чуть-чуть, и он дойдет до "немного беременного".

Я бросаю на него не самый ласковый взгляд.

- Да ладно, Алекс, не обижайся. Я пошутил. Я на самом деле впечатлен тем, куда ты

нас ведешь. Сейчас это совершенно очевидно. Многие фирмы отчаянно пытаются найти новые маркетинговые подходы. Мы все знаем, как тяжело разработать инновационные идеи в избитом направлении. Каждый старается это сделать. И в то же время только некоторые пытаются агрессивно сегментировать то, что, на первый взгляд, кажется однородным рынком. Мы все просто ослеплены идеей единой цены. Ты совершенно прав.

- А теперь, когда все связано вместе, мы можем легко найти ключевую проблему, - объявляю я.

- Как? - Джим все еще не видит.

- Проследи за стрелками. Ты увидишь, какое положение является причиной - напрямую или через другие положения - всех НЖЯ.

Они склоняются над деревом, следуя по стрелкам вниз. Какое-то время они заняты этим, потом Джим поднимает глаза и говорит мне:

- Поздравляю. У тебя получилось. Все наши НЖЯ из списка (и, возможно, многие из тех, что мы не включили в список) вытекают из одного положения: "Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов". Не могу сказать, что я подозревал это с самого начала.

- Итак, что дальше? - спрашивает Брендон. Прежде чем я успеваю ответить, Джим поднимает руку:

- Нет, Брендон. У меня голова идет кругом, да и твоя, думаю, тоже. Если хочешь узнать, что дальше, договаривайся с Алексом о следующей встрече и можешь рассчитывать на меня. Но, пожалуйста, не на следующей неделе. Мне пока хватит.

17

- Спасибо, папочка, - чмокает меня в щеку Шарон и, даже не взглянув толком на подарки, забирает их и уходит в свою комнату.

- Что это с ней? - спрашиваю я.

- Ничего особенного, - отвечает Дейв, перебирая шарфы, - Манчестер Юнайтед, Ливерпуль, Арсенал. Ух, Астон Вилла, вот это вещь!

Он оборачивает его вокруг шеи со словами:

- Ты знаешь, что на прошлой неделе они выиграли...

После Чемпионата мира Дейв стал заядлым болельщиком, особенно европейских команд. Что может быть интересного в футболе? Но я рад, что он доволен подарками.

- Слушай,- поворачиваюсь я к Дкули,- что Шарон без на строения? Я думал, после того как она заполучила себе этого парня, - как его зовут? - с ней все в порядке.

- Его зовут Эрик. Все в общем и целом нормально. Но, как всегда, могло бы быть и лучше. Ничего страшного, - уверяет меня Джули.

- Через пару дней будет в порядке.

- Пойду поговорю с ней, может, подниму ей настроение, - решаю я: я соскучился по ней за эту неделю.

- Попробуй, - не очень-то верит в успех Джули.

- Можно?

Ответа нет, по крайней мере, я его не слышу. Я тихонько приоткрываю дверь в ее комнату. Она лежит на кровати и читает.

- Можно зайти? - спрашиваю я еще раз. Шарон опускает книгу.

Я решаю истолковать это как согласие и присаживаюсь рядом. Она чуть подвигается, освобождая мне место. Хорошо, я вошел. А дальше что?

- Что читаешь?

- Какую-то ерунду, - она сталкивает книгу на пол.

- Как Эрик?- пытаюсь я продолжить разговор.

- Нормально.

- А школа?

- Ничего.

Наш разговор начинает навевать тоску даже на меня самого.

- Знаешь, Шарон, - прямо говорю я, - я хочу поговорить с тобой о том, что меня всерьез тревожит.

- И что это?

- Нам практически не о чем с тобой разговаривать.

- Пап, можно в другой раз? Я слишком устала.

Приехали. Ладно, попробуем еще раз. Говорят, девочки-подростки сентиментальны. Может, так получится:

- Знаешь, пока я был в Европе, мне было по вечерам одиноко и очень не хватало вас всех. Не хотелось вообще ничего делать. Ни чи тать, ни сходить куда-нибудь. И причины-то толком не было, а на строение было хуже некуда. Все казалось неинтересным.

Молчание.

- Может, и у тебя также? Причины толком нет, а все кажется плохо?

- Ну, пап!

- Ладно. Как хочешь. Только скажи мне: у тебя есть серьезная причина для такого вот настроения?

- Конечно, есть. А ты как думаешь? Я мягко улыбаюсь ей.

- Честно говоря, я так не думаю.

- Да что ты знаешь? - она резко садится. - Ты понимаешь, что я не увижу Эрика до понедельника? Ты знаешь, что мне пришлось на рушить слово, которое я дала Крис? Это у меня нет причин? Ты знаешь, как Дебби иногда меня раздражает? Все, что мы с Эриком ни делаем, - это ребячество. Она меня просто ревнует. Я прекрасно знаю, что тебе это все кажется абсолютной ерундой - так, всякие детские глупости. Па, у меня нет настроения разговаривать. Я хочу побыть одна. По-жа-луй-ста!

Я уступаю.

- Да, ревность может раздражать, - говорю я и поднимаюсь. - Но иногда с этим приходится мириться. Это жизнь.

- Дебби - моя лучшая подруга. В этом все и дело.

- С другой стороны, - замечаю я, открывая дверь, - если ты хочешь, чтобы Дебби осталась твоей лучшей подругой, а не превратилась в постоянную проблему, тебе надо что-то с этим делать.

- Что? - поднимается Шарон. - Ну что я могу с этим сделать? Я возвращаюсь от двери к ее столу, беру лист розовой бумаги и начинаю писать.

- Твоя задача, насколько я понимаю, "Сохранить хорошие отношения с Дебби". Для того чтобы этого добиться, ты должна "Принять поведение Дебби", что в данной ситуации означает, что ты "Должна мириться с ревностью Дебби".

- Но...

- Именно, Шарон, у тебя очень серьезное "но".

- Спасибо, папочка!

Я игнорирую ее сарказм.

- Понимаешь, с другой стороны, для того чтобы "Сохранить хорошие отношения с Дебби", ты должна "Не допустить, чтобы дружеские отношения превратились в собственнические".

- Вот именно, в собственнические! Я все время ей об этом говорю!

- Что означает, - завершаю я построение тучи, - что ты "Не должна мириться с ревностью Дебби". Ты попала в настоящий конфликт, милая моя. Я знаю, как много для тебя значит Дебби. Неудивительно, что ты так расстроена.

- "Не допустить, чтобы дружеские отношения превратились в собственнические". Я ей так и скажу! Она должна понять, что я не ее собственность. Что у меня есть право встречаться с кем-нибудь. Особенно с таким классным парнем, как Эрик!

- А что насчет других причин, о которых ты говорила?

- Это мелочи. Вот это самое главное.

Я не думаю, что она права. Если бы все остальное было мелочью, Шарон не была бы в таком настроении. Проблема с Дебби сама по себе не привела бы ее в такое состояние.

- Знаешь, Шарон, я думаю, стоит продолжить.

- Почему?

- Потому, что ты все это держишь в себе. Если бы дело было только в Дебби, ты бы возмущалась, пыталась бы ее вразумить, но я не думаю, что ты из-за этого спряталась бы, как улитка в свой домик.

- Я никуда не пряталась! Тебя вообще никто не просил...

- Шарон, - прерываю я ее, пока она еще не зашла далеко, - те другие вещи могут выглядеть мелочью, но я думаю, что они важны и что на самом деле они намного важнее, чем ты сама думаешь.

- Я тебя не понимаю.

Но, по крайней мере, она поняла, что я не собираюсь читать нотаций или, что еще хуже, гладить ее по головке.

- Я могу помочь тебе разобраться, почему те другие вещи тревожат тебя до такой степени. Хочешь, попробуем?

- Ну, если тебе так хочется.

- Возьми чистый лист, - протягиваю я ей ручку. - Я тебе покажу, как начинать с тревожащего явления и закончить...

- Подожди, - вздыхает она. - Что такое "тревожащее явление"?

- Ну это вес те проблемы, что кажутся малозначительными, но ты часами, а то и месяцами постоянно в мыслях возвращаешься к ним.

- Это точно, у меня есть парочка таких проблем.

- Понимаешь, уже сам факт того, что что-то тревожит нас больше, чем должно бы, указывает на то, что это явление каким-то образом причиняет нам больше вреда, чем это видно на первый взгляд.

Она задумывается.

- Я полагаю, - продолжаю я, - что то, что тебя тревожит, заставляет тебя идти на компромисс в вопросах, которые для тебя очень важны. Если хочешь, я покажу тебе, как начать с одного из таких тревожащих нежелательных явлений и докопаться до того, какой вред оно на самом деле приносит.

- Ты хочешь сказать, это действительно можно сделать? - Шарон настроена довольно скептически.

- Давай посмотрим. Было что-то, связанное с Эриком. Ты сказала, что тебе придется какое-то время не встречаться с ним.

- Да у него этот дурацкий экзамен в понедельник. Это долгая история.

- Ладно. Пиши здесь, справа; "Не встречаться с Эриком до понедельника".

Она пишет с комментариями:

- И мне придется идти на вечеринку одной. Ужасно!

- Так. Теперь внизу пиши, что ты хочешь.

- Я хочу встречаться с ним каждый день.

- Отлично, так и пиши. Теперь слева записывай, почему это так важно для тебя.

- То есть?

- Почему для тебя так важно видеть Эрика каждый день?

- Потому что важно. Он мой друг. Мы должны быть вместе. Разве это непонятно?

- Тогда пиши "Быть с Эриком".

Я быстро проверяю в уме обоснованность: для того чтобы "Быть с Эриком", я должна "Встречаться с Эриком каждый день". Почему? Я не решаюсь спросить.

- А теперь сложный вопрос. Почему ты соглашаешься не встречаться с Эриком? Почему ты считаешь, что не должна встречаться с ним до понедельника?

- Я же тебе сказала, ему нужно сдать экзамен. Он говорит, это важно. По крайней мере, для его мамы. Вообще-то это, правда, важно. Если он провалит, ему придется перевестись на курс ниже. А он очень хочет стать инженером.

- Мне приятно видеть, что ты не позволяешь, чтобы твое дружеское отношение превратилось в собственническое.

- Ты имеешь в виду требование встречаться с ним каждый день?

- Да. Если ты хочешь, чтобы твоя дружба была настоящей, ты должна считаться с потребностями другой стороны.

Она какое-то время думает над моими словами и соглашается:

- Пожалуй, ты прав.

- Итак, почему ты соглашаешься не встречаться с Эриком? Записывай ответ.

- Я не понимаю. Что я должна написать? Из-за Эрика?

- Почему ты не должка встречаться с Эриком? - повторяю я вопрос.

- Потому что я должна считаться с его потребностями, - отвечает она немного раздраженно из-за моей настойчивости.

- Ну вот, так и записывай.

Она записывает, и я объясняю ей, почему нужна такая точность.

- Попробуй прочитать то, что ты написала, добавляя "для того чтобы" и "я должна". Посмотри, получится ли смысл.

- Для того чтобы "Считаться с потребностями Эрика", я должна "Не встречаться с Эриком до понедельника". И все равно я считаю, что он мог бы быть не настолько категоричным. Теперь что?

- Какова твоя задача? Почему для тебя важно считаться с потребностями Эрика и в то же время быть с ним?

- Потому что, потому что... Я знаю, но...

- Посмотрк на первую тучу, - помогаю я ей. - Ту, что мы написали для Дебби.

Она смотрит на тот лист и улыбается:

- Так задача почти такая же! "Сохранить хорошие отношения с Эриком".

Она завершает тучу.

- Для того чтобы сохранить хорошие отношения с Эриком, ты должна быть с ним, но в то же самое время ты должна считаться с его потребностями. Видишь, Шарон. То, что ты не увидишь Эрика до по недельника, вызывает конфликт, и это ставит под угрозу твою задачу.

Но Шарон меня не слушает.

- Ты знаешь, пап, а ведь моя туча про Эрика точно такая же, как туча Дебби про меня.

Она еще раз внимательно смотрит на тучу Дебби. Это дает ей новое понимание.

- Ты теперь лучше понимаешь поведение Дебби?

- Знаешь, я уверена, мы с Дебби сможем договориться о том, что такое дружба и в каких случаях она превращается в собственническое отношение. Это будет очень интересный разговор. Может, мама разрешит мне сегодня переночевать у Дебби?

И моя газель исчезает в дверях.

Я не успеваю выйти из комнаты, как она уже стоит в дверях:

- Мне разрешили] Ой, спасибо, папочка. Большое-большое спа сибо.

Это здорово.

- Хочешь разобрать третью проблему?

Сейчас это не так важно, но мне приятно побыть с моей энергичной дочерью.

- Почему бы и нет? Что там у нас было?

- Что-то с Крис.

- А, да, - она опять становится серьезной, - это, правда, большая проблема.

- А давай-ка вместо того чтобы рассказывать мне сейчас, запиши это в форме тучи.

- Попробую, - садится она.

Она начинает с "Дать домашнюю работу по математике Ким". Под этим записывает "Не давать домашнюю работу по математике Ким".

Интересно. Я терпеливо жду. Поерзав пару минут, она записывает слева: "Сдержать слово, данное Крис". И сверху "Выручить Ким".

- Задача ясна: "Сохранить хорошие дружеские отношения". Но все вместе имеет какой-нибудь смысл? - спрашивает она.

- Имеет, - говорю я. - Если ты делала домашнюю работу вместе с Крис.

- В том-то все и дело. Но Ким так просила, что у меня просто не хватило духа ей отказать.

Бедный ребенок. Три таких удара с трех разных сторон, и все нацелены на самое для нее главное - сохранение хороших отношений с друзьями. Она не знала, что делать даже с одной проблемой, не говоря уже о трех. Не удивительно, что она спряталась, как улитка в домик.

Из-за того что Шарон слишком часто подвержена перепадам настроения, мы боялись, что с ребенком что-то не в порядке. Сохранить хорошие отношения с друзьями - задача не из легких, и в этих вопросах человек очень раним. Это сложно, но стоит затраченных на это усилий.

Где же мы были? Почему мы ей не помогли? Ведь помочь ей не так-то уж сложно. У нас намного больше опыта, и мы знаем, что нужно делать. По крайней мере, у нас достаточно шрамов, чтобы знать, чего делать не нужно.

Согласится ли Шарон? Достаточно ли она нам доверяет, чтобы обращаться к нам за помощью в таком деликатном и важном для нее вопросе?

- Пап? - неуверенно начинает Шарон. - Ты сказал, что нам не о чем разговаривать.

- Сказал.

- Это неправда. Мне нравится разговаривать с тобой. Ты меня понимаешь.

- Вспомни об этом в тот момент, когда ты попросишь что-нибудь, а я скажу "нет".

Вечером, сидя рядом с Джули в расслабленном уютном молчании, я возвращаюсь к тучам Шарон.

Когда она начала перечислять причины, связи между ними я не видел. Не думаю, что Шарон сама понимала, что они связаны. Но как бы то ни было, задача во всех трех тучах оказалась одинаковой. Дружба очень важна для Шарон. Это меня не удивило. Мы всегда это знали. Но...

Интересно, к какому результату я приду, если сделаю то же самое со своими проблемами? Что, если я возьму три различных, незначительных, но тревожащих меня НЖЯ? Что произойдет, если я для каждого из них построю тучу? Окажется ли задача одинаковой во всех трех случаях? Даже если я выберу НЖЯ из различных областей моей жизни?

А человеческая натура, очевидно, более целенаправленна, чем мы привыкли думать.

- Джули?

- Да, дорогой?

- Давай-ка кое-что проверим.

18

- Ну с Хилтоном работать совершенно невозможно, я тебе говорю' - Билл Пич крайне раздражен.

- Ты довольно долго шел к этому открытию, - подкалывая, говорю ему я.

Мы сидим в ресторане за традиционным ланчем, который проводим раз в месяц. Билл ввел эту традицию, когда предложил меня в качестве кандидата для замещения его на должности директора дивизиона. Мне нравятся эти ланчи. В течение долгого времени это был основной канал, по которому я узнавал все слухи, циркулирующие в высшем эшелоне. Билл всегда доверял мне, так как знал, что я полностью на его стороне. А сегодня, когда я сам - часть этого закрытого круга, наши встречи стали еще более интересными.

- Ну ладно, рассказывай, что теперь случилось? - я готов слушать.
- Этот чертов хамелеон! Лицемер, ни для чего больше не годный! Ты не поверишь, что он сделал, - Билл еще не выпустил весь пар.

- Если речь идет о Хилтоне, я поверю чему угодно.
- Ты же знаешь, что Грэнби должен представить совету план инвестиций?
- Знаю, - я уже не улыбаюсь. Я очень хорошо знаю, откуда возьмутся деньги для этих инвестиций. От продажи моих фирм. Они дерутся за то, что будет стоить моим фирмам жизни.

Билл слишком раздражен, чтобы заметить мое состояние.

- Естественно, Грэнби сказал Хилтону и мне подготовить план. Мы договорились вести себя по-джентльменски Хилтон - джентль мен. Смех! Мне нужно было знать, что это просто невозможно. Как бы то ни было, вместо того чтобы драться за деньги, мы договорились, что каждый из нас представит план ровно на половину суммы.

- А потом ты обнаружил, - я достаточно долго проработал с обоими, чтобы догадаться, чем это закончилось, - что ты представил план на половину суммы, а Хилтон - на всю.

- А тебе кто сказал? Или это настолько очевидно? Но тебе стоило бы послушать, как он распинался, уговаривая меня, что в этот раз все будет честно. Как он убедительно все расписал - что это якобы единственное разумное для нас обоим решение. И я, дурак, развесил уши.

- Так тебе и надо! - говорю я.

- Точно. Каждый, кто верит Хилтону, получит свое.

Стервятники всегда получают свое, думаю я про себя. Мы еще не продали мои фирмы, а они уже дерутся за выпущенную из них кровь. Черт бы побрал Хилтона, это определено. Но черт бы побрал и тебя, Билл.

Мы молча жуем наши клуб-сэндвичи.

Я несправедлив. Чего я, к дьяволу, хочу от Билла? Чтобы он не дрался за инвестиции в свою группу? Если бы это именно он затеял всю эту продажу, тогда другое дело. Но это не он. Он вообще к этому не имел никакого отношения.

- Знаешь, Билл, Боб и Стейси категорически против. Они не согласны, что фирмы надо продавать. И я не согласен.

- Это понятно. На твоё место сейчас желающих не найдется. Но это жизнь. Всегда жертвуют периферией для того, чтобы сохранить ядро.

- Это точно. Да, кстати, я рассчитываю на твою помощь, чтобы найти Дону приличное место, когда подойдет время. Поможешь?

- Какие вопросы.

- Ему нужно будет подобрать руководящую должность. Он уже готов.

- Я всегда найду применение такому парню, как Дон. Да что мы говорим о гипотетических ситуациях? Хочешь узнать, что этот придурок предложил? Чтобы мы вложили двадцать два миллиона в покупку той перспективной фирмы в Айдахо.

- Во сколько ты бы оценил Давление Пара?

- Максимально в тридцать, даже меньше. Послушай, Билл, их рынок стабилен и в тупике. Стейси с трудом удалось привести фирму к прибыли в четверть миллиона- Может быть, путем огромных усилий возможно довести прибыль до двух-трех миллионов в год, но это максимум.

- Алекс, а как ты думаешь, во что их оценит кто-нибудь из конкурентов, если они смогут их закрыть и забрать клиентов?

У меня такое чувство, будто меня изо всех сил ударили по голове.

Так вот какой у них план. Конечно же. Каким же наивным я был, что не понял этого с самого начала. Купивший их конкурент получит нашу долю рынка. Если учесть, что все имеют избыточные мощности, а стоимость материала составляет только тридцать пять процентов от продажной цены, то конкурент, купивший и закрывший мою фирму, сможет увеличить свою прибыль где-то на сорок миллионов в год. Уже не говоря о том, что таким

образом он выйдет из тупика и станет самым крупным и лидирующим игроком на рынке. Каким же я был идиотом!

Теперь я понимаю, что стояло за вопросами того перекупщика. Теперь все встало на свои места, включая цену. Неудивительно, что я почувствовал, что это плохо пахнет. Я почувствовал тлетворный запах раздираемой на куски умирающей фирмы.

А Труман и Даути, эти стервятники? Уж они постарались, чтобы я не догадался. Значит, они смотрят на обе части уравнения? Да уж, конечно. Я знаю, что они скажут мне, когда я прижму их к стене: "Мы должны пожертвовать частью для того, чтобы спасти целое". Мной.

- Ты в порядке? - с беспокойством спрашивает у меня Билл.

- Нет, я не в порядке, - я почти ору на него.

- Значит, в порядке, - улыбается он. - Я, кажется, даже слышу звук трубы. Драконы, уносите ноги! Святой ГеоргРого идет на вас войной!

- Да. иду, и пошло все в задницу!

Я сажусь в машину и завожу мотор. Куда? Не важно. Все равно куда. Мне надо подумать.

Спидометр отсчитывает милю за милей. Я весь киплю от злости. На Трумэна, на Даути, на Грэнби, на Хилтона, на Уолл-стрит, на весь мир. И даже немного на себя.

Проходит изрядно времени, прежде чем я беру *себя* в руки. Кипятиться не имеет смысла. Что мне делать? Драться за хорошее выходное пособие для моих работников? Паршивая ситуация. К тому же, сколько ЮниКо согласится заплатить? Месячное жалование за год работы? Двухмесячное? Может, трехмесячное? Да нет, они ни за что не согласятся даже на двухмесячное. Но это же просто мизер. Да, именно мизер для людей, которые больше нигде не смогут применить свои знания и опыт.

А Стейси? Что ее ждет? Со строкой в послужном списке о том, что она была директором фирмы, которую продали для уничтожения? Да она всю жизнь не отделается от этой метки.

А я? Мне точно так же поставят на лоб печать Каина.

Ну уж нет. Этого я не допущу. Но как их остановить?

Туча мне ясна. И уже долгое время. Мне так же ясно, как ее разбить - надо найти способ увеличить продажи. Значительно и быстро. Проблема была в том, что до настоящего момента я не верил, что это возможно сделать. Теперь у меня просто нет выбора. Я должен исходить из того, что это возможно. Я должен принять это как само собой разумеющееся. Только так я смогу найти в себе силы и настойчивость, чтобы это сделать.

Рыцарь, не верящий в чашу Грааля, никогда ее не найдет. А попробуй остановить того, кто верит.

Должен быть способ. Должен быть способ увеличить продажи. У меня даже есть доказательство - фирма Пита. Там мы смогли это сделать. Без преимуществ в технологии, без бюджета, позволяющего инвестиции в оборудование или рекламу, - без всего. И меньше чем за один месяц. Посмотрите, где мы теперь. Теперь у нас есть то, что Пит называет "предложением мафии", - наше предложение настолько хорошо, что отказаться от него невозможно.

Но *откуда* мне взять еще несколько таких же замечательных идей?

Насколько замечательной должна быть эта идея, чтобы гарантировать, что фирму Стейси не пустят под нож? Больше, чем замечательной. Даже если мы доведем прибыль до пяти миллионов в год, этого все равно будет недостаточно. Да и десяти тоже. Цена, которую они получают, продав фирму на растерзание, слишком высока. У них действительно есть довольно высокий шанс получить около ста миллионов. Это не фантазия.

Найти маркетинговую идею, обеспечивающую прорыв и увеличивающую продажи, будет недостаточно. Нужно найти что-то, что даст нам возможность съесть наших конкурентов на завтрак. У нас нет другого выхода.

Возможно, я на самом деле не знаю действительной тучи, и роста продаж будет

недостаточно. Но я знаю, как найти решение. Оно в моей голове, спрятанное, разбитое на фрагменты, может быть, крайне искаженное, но оно есть, оно там. Я должен использовать Мыслительные Процессы Ионы, чтобы высвободить это решение, вывести на поверхность, сформулировать и отполировать.

Я уже сделал самую сложную часть работы. Благодаря Брендону и Джиму я уже построил Дерево Сущестующей Действительности сегодняшнего конкурентного рынка. Надо двигаться дальше.

И мне надо это сделать самому, я не могу сбросить это на Стейси и Боба. Это моя обязанность. Кроме того, их взгляд на ситуацию, скорее всего, будет слишком узким. Я должен найти общеприменимое решение. Позже каждый из них сможет использовать его для разработки конкретных решений для своей фирмы.

Хватит тянуть, говорю я себе. Дерево Сущестующей Действительности четко указывает на ключевую проблему; менеджеры используют принцип локального оптимума. Следующим шагом будет дать этой проблеме более конкретное определение. Я должен выяснить, что не позволяет менеджерам достичь лучших результатов. Джим не прав. По учению Ионы, мы не должны исходить из того, что менеджеры не имеют знаний или некомпетентны. Мы должны исходить из того, что они попали в конфликт, не позволяющий им делать то, что следует. Итак, если я хочу все сделать в соответствии с правилами, мне нужно определить, что им следует делать и какой конфликт не позволяет им это сделать.

Что мне выбрать в качестве того, "что им следует делать"? Как бы я хотел, чтобы мои менеджеры управляли фирмами?

"Разве не очевидно?" - спрашиваю я себя. Они должны стараться Достичь глобального оптимума.

Гм-м-м. Что-то меня в этом не устраивает.

Не то чтобы я был против глобального оптимума, но...

Если оптимум - это максимум, к чему мы должны стремиться, почему тогда решение, обеспечивающее прорыв, приводит к результатам, раньше просто невычислимым?

Через какое-то время что-то начинает вырисовываться. Оптимум обеспечивает наилучшие результаты внутри системы, в то время как я ищу решение...

Вот именно! Нам смертельно нужны решения для прорыва. Меньшего будет недостаточно. Нам нужен прорыв за рамки системы.

Итак, что я предлагаю? Чтобы менеджеры управляли фирмами, постоянно стараясь найти решения для прорыва?

Нет, так преувеличивать ни к чему.

Я думаю, что формулировки "Менеджеры принимают правильные решения" должно быть достаточно. Таким образом я оставляю дверь открытой, если понадобятся решения, обеспечивающие прорыв, и в то же время без необходимости не требую этого как нормы.

Я обдумываю это положение. Оно просто и в то же время здраво. Я решаю, что оно годится в качестве желаемой задачи.

Теперь мне надо четко сформулировать конфликт, не позволяющий менеджерам решить эту задачу. В соответствии с инструкциями Ионы этот конфликт должен быть отчетливо виден в Дереве Сущестующей Действительности. Странно. Я знаю дерево в мельчайших подробностях. Если бы там был очевидный конфликт, я бы его наверняка заметил.

И все-таки я знаю по опыту, что в целях экономии времени лучше всего следовать инструкции. Мне нужно еще раз взглянуть на дерево, но как?

Я сворачиваю на первый же съезд и заезжаю на заправку.

- Полный бак. "Супер", пожалуйста.

Я дотягиваюсь до заднего сиденья» достаю портфель и вытаскиваю оттуда дерево. И тут же мне в глаза бросается конфликт. Когда знаешь, что искать, найти нетрудно. Я записываю; "Учитывать восприятие ценности продукта клиентами" против "Учитывать восприятие ценности продукта поставщиками".

Теперь мне надо доказать, что именно этот конфликт не позволяет решить задачу, На тучу много времени не уходит. Я проверяю ее, читая вслух:

- Для того чтобы "Менеджеры принимали правильные решения", они должны "Учитывать необходимость получения достаточного объема продаж".

Это верно для верхнего уровня.

Нет, это верно для всех уровней. Я думаю, это верно даже тогда, когда решения принимаются на нижних уровнях - в системе распределения, на производстве или при разработке новых продуктов.

- Готово, сэр. Восемнадцать долларов и тридцать центов.

Я протягиваю кредитную карточку и продолжаю читать вслух:

- Для того чтобы "Учитывать необходимость получения доста точного объема продаж", менеджеры должны "Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта клиентами".

Отлично.

Я перехожу к нижней части тучи:

- Для того чтобы "Менеджеры принимали правильные решения", они должны "Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта". В условиях преимущественной корпоративной культуры это совершенно необходимое условие. Собственно говоря, в большинстве фирм даже те, кто понимают, что этого делать не следует, все равно вынуждены это делать. Конечно, если только кто-нибудь не мечтает стать мучеником.

Я читаю последнюю стрелку:

- Для того чтобы "Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта", менеджеры должны "Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта поставщиками".

Я расписываюсь на квитанции, завожу мотор и возвращаюсь на шоссе.

Я еще раз смотрю на тучу. Когда она построена, все кажется таким очевидным. Я так и вижу, как все менеджеры ЮниКо вибрируют на стрелке конфликта:

"Не думаю, что этот заказ нужно брать". "Думаю, его нужно взять". "Берем". "НЕ БЕРЕМ". "Почему вы его взяли?" "Были вынуждены". "Нет, мы небыли вынуждены". "Были!"

Алекс, говорю я себе, ты очень понятно это проиллюстрировал. Давай дальше.

Какая стрелка вызывает у меня самое большое неприятие?

На этот вопрос ответ искать не надо. Для того чтобы "Менеджеры принимали правильные решения", они должны "Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта". Я на протяжении нескольких последних лет опять и опять доказывал, что, когда рынок сегментирован, можно увеличивать прибыли сейчас и в будущем, даже если продавать с отрицательной маржинальной прибылью. Особенно в случаях, когда вся работа делается не бутылочными горлышками.

В моей группе, я надеюсь, никто не использует критерий маржинальной прибыли для принятия решения относительно того, брать заказ или не брать. Заказы принимаются только на основе их влияния на общий проход и общие операционные издержки.

Тучу мы разбили.

Почему же тогда у нас все равно проблемы?

И тут до меня доходит. Да, мы перестали исходить из маржинальной прибыли продукта, и это сделало свое дело. Мы вытащили из бездонной ямы три фирмы и довели их до безубыточности. Это отлично работает, но этого недостаточно. Каждый раз, когда мы находим сегментированный рынок, мы продаем ему избыточные мощности по ценам, ниже наших средних цен. Это улучшает конечные цифры, но это разбазаривание. Разбазаривание, с которым мы не можем больше мириться.

Проблема в том, что у нас больше нет ниш. На основном рынке мы не рискуем продавать ниже наших обычных цен. И не рискуем начать ценовую войну. Это нас просто

может сломать. И получается, что каждая из наших фирм имеет сейчас большие избыточные мощности. Кроме того, постоянное понижение цен съедает ту выгоду, которой мы добились за счет проведенных улучшений. Мы должны сделать что-то более эффективное. Постепенное увеличение прибыли нам не поможет. Чтобы спасти наши фирмы, мы должны продавать избыточные мощности по ценам не ниже, а выше средних.

Как?

Именно это я и пытаюсь придумать. Мне нужно найти более действенный способ того, как разбить тучу. Пожалуй, надо рассмотреть исходные посылки, лежащие за другими стрелками. Если ответ и есть, он должен отличаться от того, что мы и так уже делаем сегодня.

Дорога чистая. Я читаю следующую стрелку:

- Для того чтобы "Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта", менеджеры должны "Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта поставщиками".

Исходная посылка здесь гласит, что маржинальная прибыль продукта основана на его себестоимости. Это, как я знаю, приводит к впечатлению о том, что продукт должен иметь одну справедливую цену.

Если исходить из дерева, то инъекция очевидна: быть в состоянии продавать рынку один и тот же продукт по разным ценам, что означает предпринять действия, которые смогут сегментировать существующий рынок, кажущийся однородным.

Да» это направление четко видно из Дерева Существующей Действительности. Однако, если туча полезна, она должна дать мне еще несколько альтернатив. Дело в том, что разработка общеприменимого решения, показывающего, как сегментировать кажущийся однородным рынок, - это большая работа, требующая времени. К тому же для этого нужны карандаш и бумага, а я за рулем.

Так что до того как я поеду домой и засяду за его разработку, мне стоит проанализировать остальные стрелки в туче. Может быть, они дадут мне более простые альтернативы.

Я смотрю на следующую стрелку. Это стрелка конфликта. По учению Ионы, разбив стрелку конфликта, вы, как правило, приходите к наиболее эффективному решению. А мне сейчас как раз нужно эффективное решение.

"Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта клиентами" и "Принимать решения и действовать, исходя из восприятия ценности продукта поставщиками" взаимно исключают друг друга. Это не больше чем здравый смысл. Какова исходная посылка? Что эти два восприятия различны? Это слишком очевидно.

"Это было очевидно уже после построения Дерева Существующей Действительности", - сухо говорю я себе.

Итак, что с этим можно сделать? Через какое-то время я понимаю, что исходная посылка имеет более жесткое ограничение. Предположим, что клиент воспринимает ценность продукта намного выше, чем поставщик. В этом случае менеджеры не сталкивались бы с дилеммой.

Конечно, если они не очень жадны.

Стоящая за стрелкой конфликта исходная посылка представляет из себя что-то вроде следующего: "Клиент воспринимает ценность продукта значительно ниже, чем поставщик". Только тогда менеджеры сталкиваются с дилеммой.

Поглядывая одним глазом на дорогу, я быстро записываю эту исходную посылку.

"Что мы можем сделать, чтобы изменить эту исходную посылку? Есть ли у меня какая-нибудь инъекция, какая-нибудь идея, как ее изменить?" - спрашиваю я себя.

Да, есть, но эта идея слишком проста. "Конкретности не хватает", - бормочу я.

Мне придется пройти через процесс перевода этой идеи в нечто конкретное и практическое. Ну и что? Я знаю, как это делается, и у меня есть время. Что мне нужно - так это направление. А оно выглядит очень простым. Настолько простым, что не может быть

неверным.

Через несколько миль я вижу знак, предупреждающий, что впереди зона отдыха.

Я сворачиваю, останавливаюсь и записываю: "Предпринимать действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность продуктов фирмы".

Да, настолько просто. Это то, что я называю Простым с большой буквы. И все-таки это направление. И если метод Ионы работает, это направление должно привести к решению.

В соответствии с инструкцией, следующий шаг - выбрать стратегические задачи, Они должны быть противоположностью нежелательным явлениям. Это будет нетрудно. У меня где-то был список...

Но список не помогает. Он был составлен Труманом и Даути и содержит НЖЯ их фирм. Нам совершенно необязательно поднимать уровень компетентности персонала по продажам или улучшать разработку новых продуктов. Собственно говоря, у нас нет на это времени. Для нас, сухо посмеиваюсь я, вполне будет достаточно, если удастся разработать доминирующее конкурентное преимущество.

Нет, минуту, этого будет недостаточно. Мы должны добиться того, что не является обязательным для большинства фирм. Мы должны быстро получить впечатляющие конечные результаты.

Медленно я записываю первую задачу: "Продавать все мощности без снижения цены".

Учитывая объемы избыточных мощностей, это приведет к внушительному улучшению конечных результатов. Проблема только в том, что мы должны будем убедить всех, что сможем сохранить эти результаты на протяжении длительного времени. Это имеет не меньшее значение.

Я добавляю еще одну задачу: "Разработать явное доминирующее конкурентное преимущество".

Так, этого хватит. Теперь мне надо продумать, как, взяв предложенное мной направление за отправную точку, мы сможем достичь выполнения этих двух задач. Это значит, мне нужно построить Дерево Будущей Действительности.

Если существует что-нибудь более сложное и кропотливое, чем построение Древа Существующей Действительности, так это Дерево

Будущей Действительности, где сама отправная точка выглядит так же реально, как летающая свинья.

Но это возможно, Я знаю.

Я завожу машину и решаю возвращаться, Я ищу дорожные знаки - было бы неплохо узнать, где я. Уилмингтон? Это, к дьяволу, где? Чего я жду? Я звоню Дону.

- Ты где? - он явно встревожен. - Через десять минут начинается совещание бюджетной комиссии. Не думаю, что смогу заменить тебя.

- Конечно, сможешь. Только попроси Билла, чтобы он разрешил. Ох, черт, у меня же в полпервого была назначена встреча с вице-президентом по финансам!

- Это ты мне говоришь? - с ноткой раздражения интересуется он. - Не переживай. Я сам сходил. Все прошло нормально. Ты где? Сегодня еще будешь?

- Не знаю. Слушай, Дон, помнишь Дерево Существующей Действительности, которое я дал тебе на прошлой неделе? Возьми домой, и чтобы к завтрашнему утру знал его как свои пять пальцев.

О, Господи, Милфорд. До дома больше сотни миль!

- Хорошо, Алекс. Можно спросить, для чего?

- Мог бы сам догадаться.

- Хочешь сказать, что попробуем придумать, как увеличить продажи?

- Именно.

- Ур-р-ра! - Я инстинктивно отдергиваю руку от уха. У этого парня хорошо развитые легкие. - Мы все этого так ждали. Все.

- Встречаемся завтра в восемь.

- Может, забронировать конференц-зал? У тебя в офисе поработать не дадут.

- Давай. И подготовься.
- К чему?
- К большой работе. Придется пошевелиться.

19

После того как нам приносят кофе, я решаюсь поднять вопрос, из-за которого хотел с ними встретиться.

- Я хочу убедить вас в том, что мы не должны продавать мои фирмы.
- Алекс, мы это обсуждали уже не раз, - несколько раздраженно говорит Брендон Труман - Тема закрыта.

Джим Даути тоже дает мне понять, что он полностью согласен с Бренденом.

- Тема остается зарытой, даже если изменилась ситуация? Послушайте, вы же не настолько недалновидны.

- Что могло измениться в такой мере? - вопрошает Джим. И покровительственным голосом добавляет - Алекс, пусть все идет своим путем. Это сражение проиграно.

- Дайте мне немного времени, - говорю я, - и я превращу мои фирмы в кур, несущих золотые яйца.

- И почему ты думаешь, что у тебя это получится? Две недели назад ты совсем не был настроен так оптимистически.

- Я настроен так оптимистически, благодаря вам. Вы...

- На нас можешь не рассчитывать, - смеется Джим, - мы плохие парни.

- Алекс, я думал, я тебе все объяснил, - пытается втолковать мне Брендон. - У нас нет выбора, Финансовая ситуация ЮниКо слишком непрочна. Ты нам нравишься. Мы ценим то, что ты делаешь. Но не проси невозможного.

Я жду, пока он закончит, и спокойно продолжаю:

- Вы заставили меня сделать анализ фирм в условиях сегодняшнего конкурентного рынка. Вы сами это начали. Не хотите узнать, что из этого получилось?

- Конечно, хотим, - отвечает Джим. - Но, Алекс, если ты думаешь, что какой-то теоретический анализ заставит нас изменить наше решение, ты более оптимистичен, чем я думал.

- Он не полностью теоретический. Исходная точка весьма практическая - прорыв с типографией, и я могу из него экстраполировать.

- Мы впечатлены тем, что ты сделал с этой фирмой, - Брендон пытается перевести разговор в более мирное русло. - То, что ты сделал там, граничит с чудом. Ты всерьез считаешь, что сможешь повторить это в Я Косметика и в Давлении Пара? У них нет ничего схожего с типографией.

- И друг с другом, - добавляет Джим.

- Знаю, но я начинаю не с нуля. Я использовал то, что сделал Пит, как руководство к действию и, развив анализ, выстроил общую модель того, как применить это решение для любой фирмы. По этой модели можно легко разработать специфическое решение для любой фирмы.

- Ты на самом деле считаешь, что возможно разработать общую модель того, как взять рынок? - спрашивает Джим Даути.

- Да, - уверенно отвечаю я. - Вот это я и хочу вам показать.

- Любой рынок? Даже если мы не дадим тебе денег и назначим жесткие сроки? - Брендон поражен, Зависит от того, что ты имеешь в виду под жесткими сроками, но шести месяцев будет достаточно, - я по опыту знаю, чего фирма может достичь за три месяца. Для многих это совсем ничего, я же считаю; это целая вечность.

- Пожалуй, нужно взять пива.

Толпа обедающих схлынула, и местечко, где мы сидим, опустело. Официант,

обслуживавший нас, тоже пропал. Труман поднимается к бару и вскоре возвращается с запотевшими кружками.

- Отлично. Спасибо, Брендон, - я отхлебываю пива, вытираю рот и приступаю. - Для того чтобы значительно увеличить продажи, мы должны повысить в восприятии рынка ценность наших продук тов.

- Да, если сможете это сделать, - соглашается Брендон. - Это намного лучше, чем снижать иены.

- Обычно мы считаем, что, для того чтобы повысить в восприятии рынка ценность наших продуктов, мы должны разрабатывать новые, улучшенные продукты.

- Именно так это и указано у нас в дереве, - соглашается Джим. - И ты знаешь, насколько я против этого подхода. Учитывая огромные вложения и мизерный шанс на успех, это просто не имеет смысла сточки зрения бизнеса. Я всегда говорю: пусть дорогу прокладывают конкуренты. А мы пойдем следом.

- Есть другой путь, - отвечаю ему я.-Путь, который не требует ни вложений, ни высокого риска.

- Ну ты меня заинтриговал, - признает Джим. - Слушаю внимательно

- Мы увидим этот альтернативный путь, если внимательно посмотрим на то, что сделал Пит. Он не трогал физический продукт, Он улучшил нечто другое.

- Что ты хочешь сказать? - спрашивает Брендон. Я начинаю объяснять:

- С точки зрения поставщика, продукт - это существующий физический продукт. Такой подход ограничивает нас в возможностях разработки улучшений. А посмотрите на него с точки зрения рынка. С точки зрения рынка, продукт - это нечто более широкое. Продукт включает в себя обслуживание, финансовые условия, гарантию... Продукт - это полное предложение.

- Звучит убедительно, - медленно кивает головой Брендон.

- Это знают все поставщики, - Джим настроен более критически. - Посмотри, какое значение сегодня придается обслуживанию клиентов, выполнению заказов в срок и короткому сроку исполнения.

- И как бы то ни было, - ие соглашаюсь я, - когда мы, поставщики, говорим об улучшении продукта, мы инстинктивно переводим это в инвестиции для разработки нового продукта, во вложения в оборудование и в огромные временные затраты. А Пит понял, что улучшение физического продукта не является необходимым для того, чтобы резко изменить восприятие рынком ценности его продукта. Он понял, что можно изменить только периферию - ту часть предложения, которая самим физическим продуктом не является. А это, друзья, можно сделать, практически, без всяких инвестиций и очень быстро.

Джим не впечатлен. Нисколько.

Брейдон более тактичен.

- Я двумя руками за, - говорит он. - Однако, Алекс, это имеет какую-нибудь практическую ценность или это так, только теория? Я хочу сказать, что все это звучит красиво, но есть одна проблема. Каким образом ты узнаешь, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Изменения, которые еще не были внедрены твоими конкурентами?

- Ну, это несложно, - улыбаюсь я. - Давайте, я сначала введу вас в курс дела. Помните, что на самом деле определяет восприятие ценности продукта рынком? Не усилия, затраченные на его производство, а выгода, полученная от приобретения этого продукта.

Они кивают головами. Мы это обсуждали.

- Мы знаем, что существует два вида выгоды, когда добавляется что-то положительное или устраняется что-то отрицательное, Посмотрите на любую рекламу. Посмотрите, как рекламируют машину: комфортная, надежная или с большой скидкой от производителя. Если подумать, то преимуществом ведь является только комфорт. Все остальное - это устранение негативных элементов. Что такое надежность? Вам надо будет реже отгонять машину на ремонт. Надежность - это не плюс сам по себе. Надежность - это уменьшение тех

негативных сторон, которые являются неизбежным следствием приобретения самого продукта. Снижение цены, или скидка от производителя - это то же самое. Оплата - это та негативная сторона, которая является неизбежным следствием приобретения продукта.

- Это разграничение между плюсами и уменьшением негативных сторон-довольно интересно, - хмыкает Джим, - А ты это к чему?

К тому, что вы ставите меня в жесткие временные рамки. Я считаю, что более эффективный способ повысить в восприятии рынка ценность продукта - это предложить рынку дополнительные преимущества. Но если нам нужны более простые и быстрые улучшения, их можно получить путем устранения негативных сторон. Они прекрасно известны всем клиентам. Их не надо убеждать в том, что эти негативные стороны существуют, так же как и в том, что они хотели бы от них избавиться. Это путь наименьшего сопротивления. И если подумать, это именно то, что сделал Пит. Он начал с того, что решил определить свой рынок как рынок снабженца, поскольку именно снабженцы взаимодействуют с ним напрямую. Именно они, если Питу удастся повысить в их восприятии ценность продукта, смогут отреагировать практически немедленно. После этого он нашел решение основных проблем снабженца, Неудивительно, что восприятие снабженцами ценности предложения Пита резко подскочило.

- Подожди, - Джим не теряет бдительности. - Ты говоришь, что необходимо знать своего клиента и находить решения, удовлетворяющие его потребности.

- Именно.

- Извини, Алекс, - разочарованно говорит он, - но это правило номер один в бизнесе. Каждый из всех сил старается определить действительные потребности своего клиента и найти для их удовлетворения решение, которое было бы лучше того, что предлагают конкуренты. Я не вижу в твоих словах ничего нового.

- Нет, Джим. Несмотря на то, что каждая фирма заявляет, что она именно так и делает, этого на самом деле не делает почти никто.

- Кажется, я не совсем понимаю, - говорит Джим уже менее категорично.

- Ладно. Скажи мне, каким образом, по твоему мнению, фирмы определяют действительные потребности их клиентов?

- Деталей не знаю, но они это как-то делают. Я знаю, что они, к примеру, вкладывают хорошие деньги в исследование рынка.

- Отличный пример, - соглашаюсь я. - Только четыре месяца назад мы провели исследование рынка Давления Пара. Наш отдел маркетинга представил нам отчет на двести страниц с массой данных. Я могу поспорить, что каждое НЖЯ, с которым сталкиваются клиенты, особенно если это вызвано нами или нашими продуктами, было отражено в таблицах, диаграммах и гистограммах. Масса ориентиров для сравнения, всевозможные перекрестные сопоставления. Ты знаешь, что мы сделали?

- Да скорее всего, ничего, - говорит он.

- Почти ничего. Мы были впечатлены. Мы даже предприняли шаги для того, чтобы попробовать устранить кое-какие НЖЯ. Но на самом деле этот отчет не сказал нам ничего такого, чего бы мы до этого не знали или хотя бы не подозревали.

- Ну и что ты хочешь сказать?

- Я хочу сказать, что ты прав. Каждый старается найти решение для устранения НЖЯ своих клиентов. Но сравни это с тем, что сделал Пит. Разницу видишь?

Я потягиваю пиво и жду, пока они сообразят.

- Конечно, разница есть, - признает Джим. - И немалая. Но я не могу ее оформить словами...

- Это потому, что ты не привык к нашей терминологии. Вся разница в том, что все пытаются найти решение для устранения НЖЯ. А Пит нашел решение для устранения ключевой проблемы, той самой, что вызывает не одно или два НЖЯ, а всю их совокупность.

- Понятно, - говорит Джим. - И у тебя, кажется, есть эффективный инструмент для этого - Дерево Существующей Действительности. Ты на самом деле продемонстрировал, что

можно начать со списка на первый взгляд не связанных между собой НЖЯ и закончить ключевой проблемой. Да, это была демонстрация. В жизни не забуду.

Л Джим чертовски умен. Я пытаюсь подвести итог;

- Это и есть и ответ на вопрос, как узнать, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Брендон, видишь теперь, почему я так уверен, что мы сможем это сделать?

Он все еще не согласен, но выражение его лица уже не такое жесткое.

- Так. Правильно ли я понял твоё предложение? - переходит к конкретному разговору Джим. - Ты хочешь начать с исследования рынка для определения НЖЯ.

Джим, у меня нет времени на исследование рынка. Я вообще считаю, что исследования рынка - это выброшенное время и деньги. Мои люди знают свой рынок, для того чтобы составить довольно представительный список НЖЯ. И даже если бы они его не знали, достаточно встретиться и поговорить с двумя-тремя клиентами, чтобы вытащить на поверхность необходимое количество НЖЯ. Для того чтобы построить добротное Дерево Существующей Действительности, не нужны все НЖЯ. Как правило, представительной выборки достаточно для того, чтобы определить ключевую проблему.

- Хорошо. Значит, ты собираешься взять НЖЯ своих рынков, построить Дерево Существующей Действительности и с его помощью определить ключевую проблему, - Джим делает паузу и вопросительно смотрит на меня.

Я киваю, и он продолжает:

- А потом ты собираешься посмотреть, что ты сможешь изменить, и не в физическом продукте, а в самом предложении в целом таким образом, чтобы найти более эффективное решение ключевой проблемы рынка. Довольно интересно.

- Интересно? Да это гениально! - одобрительно хлопает ладонью по столу Брендон.

Я откидываюсь на спинку стула и принимаюсь за пиво. Они присоединяются, Помолчав, Джим спрашивает:

- Ты уверен, что ничего не упустил? Что не просмотрел чего-нибудь, что может по тебе больно ударить?

- Хороший вопрос, - говорю я. - Давайте-ка я поподробнее. Все знают, что, если устранить большинство проблем, с которыми человек сталкивается, его поведение может измениться. А здесь мы говорим о решении ключевой проблемы, о том, что устранит многие НЖЯ. Соответственно, логично ожидать, что поведение рынка изменится. Где гарантия того, что эти перемены будут в нашу пользу? Кто сказал, что по нам не ударит бумерангом и в конечном итоге мы не окажемся в еще более плачевном состоянии, чем до того?

- Хорошие вопросы, - замечает Брендон. - Но я считаю, что при любых переменах какой-то риск есть всегда. И его нужно принять.

- Определенный уровень риска неизбежен, - соглашаюсь с ним я. - Но я слишком заиклен на этом, чтобы не постараться уменьшить риск настолько, насколько возможно. К тому же у нас для этого есть прекрасный механизм. Понимаете, сразу же, как только мы построили Дерево Существующей Действительности, мы четко видим вес стоящие за ним причинно-следственные связи. Что мы делаем потом - представляем себе, что запускаем наше новое предложение и логически предсказываем, каким образом это неизбежно скажется на клиенте. Другими словами, мы строим Дерево Будущей Действительности рынка.

Судя по всему, они понимают, о чем я говорю.

- И после этого мы переходим к очень эффективному приему, которым, к сожалению, пользуются необоснованно часто. В нашей фирме, как и в любой другой, нет недостатка в людях, чья инстинктивная реакция на любое предложение выражается в "Да, но..." Маленькое "да" и большое "но". Итак, мы берем наше Дерево Будущей Действительности и рассылаем его, по возможности, по всем отделам, с просьбой сделать критические замечания.

- Уж их вы получите. Тоннами, - смеется Джим.

- Очень важно не отмахнуться ни от одного серьезного замечания. Каждое из них - это жемчужина, потому что, если мы отнесемся к ним серьезно, если мы запишем каждое такое замечание в виде Негативной Ветви, мы сможем определить все то, что может пойти не так, как надо.

- И массу того, что не может, - с усмешкой добавляет Брендон.

- После этого Негативные Ветви, ведущие к реальной опасности, должны быть отсечены. Это значит, что мы должны разработать предложение с учетом проведения дополнительных действий, которые почти наверняка гарантируют, что идентифицированные негативные последствия не будут иметь места.

- Да, умлю. Таким образом, если это сработает, вы сможете выстроить отличное предложение, которое значительно увеличит ваше конкурентное преимущество. Алекс, сколько времени у вас займет этот процесс?

- Не знаю. Думаю, меньше месяца. Мне нужно будет какое-то время, чтобы все это запустить в действие и получить заказы.

- За заказы! - поднимает свою кружку Джим. Мы тянемся к своим кружкам. Но они пусты. Тогда Джим поднимает свой стакан с водой. Мы делаем то же самое.

- Алекс, а что насчет сегментирования рынка? - интересуется Джим. - Насчет той красивой идеи, которая получилась из нашего Дерева Сущестующей Действительности? Ты собираешься ее использовать?

А они многому научились, благодаря нашему дереву.

- Может быть, не с самого начала. Но я определенно это использую.

- Идея была в том, чтобы сегментировать рынок, изначально кажущийся однородным, а не просто стараться проникнуть в ниши. И ты знаешь, как это сделать? Как вызвать это разграничение? - безжалостно продолжает атаку Джим.

- Думаю, что да.

- И как? - они опять берут меня в тиски.

- Вообще-то, это довольно просто.

Это, наверное, просто. Но как это объяснить, чтобы было понятно?

- По сути дела, это производная от того, о чем мы говорили. Видишь ли, Джим, мы оставили открытым вопрос: что является рынком фирмы? Рынок ведь можно определить по-разному. Можно сказать, что рынок - это человек, с которым мы непосредственно взаимодействуем. Или что рынок - это фирмы, которым наша фирма продает свой продукт. Или, что это фирмы, которые покупают у тех фирм, кому мы продаем. Или можно пойти еще дальше и определить рынок как конечного потребителя. Я предполагаю, что возможно сделать анализ каждой ступени. И чем ближе мы будем подходить к потребителю, тем более действенные решения мы сможем разработать. Конечно, воплощение этих решений потребует более интенсивной вовлеченности различных сторон. Мы должны будем убедить промежуточные звенья в необходимости сотрудничества.

Кажется, они потеряли нить. Пожалуй, мне лучше быстро ответить на вопрос Джима.

- Очень важный вопрос - сколько Деревьев Сущестующей Действительности нам надо построить, если мы обслуживаем два различных рынка. Как вы думаете?

- Наверное, два, - решает принять участие в обсуждении Брендон.

- А если эти два рынка перекрывают друг друга? Другими словами, если неясно, где заканчивается один рынок и начинается другой?

- Думаю, все равно два.

- А что если в одном рынке мы видим две группы клиентов, разница между которыми только в том, что одна группа имеет те же НЖЯ, что и другая группа, но в довершение к этому имеет свои собственные НЖЯ? Что тогда?

- Интересно, что ты разграничиваешь рынки по их НЖЯ. Но я отвечу: все равно два.

Джим кивает в знак согласия.

- А я думаю, это было бы ошибкой. Давайте посмотрим таким образом. Если мы построим только одно дерево, но с разграничением между обеими группами в соответствии с

их НЖЯ, мы сможем разрабатывать наше предложение таким образом, чтобы оно состояло из двух компонентов. Один будет предлагать решение для устранения всех НЖЯ, а другой - для устранения дополнительных НЖЯ. Поскольку изменения производятся на периферии, а не в самом физическом продукте, мы, скорее всего, будем смотреть на наше предложение как на один продукт. Но посмотрите на него глазами рынка. Для группы с *i* дополнительными ИЖЯ расширенное предложение имеет намного большую ценность. И они будут готовы заплатить более высокую цену.

- Хитро, Алекс. Так вот как ты собираешься провести сегментацию. - Джим, похоже, доволен моим ответом. Наконец-то.

- Недурно! - продолжает Брендон одобрительно кивать головой. *Я* решаю, что время пришло для прямой атаки:

- То есть это значит, что вы не будете трогать мои фирмы?

- Ты все-таки настаиваешь на том, чтобы мы прекратили заниматься их продажей?

- Да. По крайней мере, на какое-то время.

- Алекс, будь реалистичен, - опять переходит Брендон на покровительственный тон. - Твой план очень нетрадиционен, и мы двумя руками за него. Но не говори, что ты не заметил в нем слабых сторон.

Во-первых, где гарантия того, что, когда ты закончишь анализировать рынок, ты не обнаружишь, что ты и твои конкуренты и так уже пытаешься решить ключевую проблему рынка? Во-вторых, даже если окажется, что вы этого не делаете, где гарантия, что ты сможешь найти решение этой ключевой проблемы? Может оказаться, что она не будет иметь отношения к твоему предложению. В-третьих, даже если она и будет иметь отношение к твоему предложению, кто тебе сказал, что ты сможешь воплотить изменения, которые смогут оказать необходимое воздействие? А что если необходимые изменения за пределами твоего контроля или требуют глобальных изменений в самом продукте?

Теперь я понимаю, почему Брендон занимает такое влиятельное положение. Я, точно, не смог бы вот так с ходу подметить все слабые стороны Впечатляюще!

- Это совсем не означает, - продолжает он, - что мы считаем, что у тебя нет шанса на успех. Возможно, тебе удастся это сделать. Твоя типография - это как раз пример того, что такое иногда случается.

- Тогда, может, рискнете? Если у меня есть шанс, а вы не дадите мне времени» может стать, что вы продадите золотые рудники за гроши.

- Никто не отнимает у тебя твоего шанса, - говорит Джим. - Значит, так. В ближайшем будущем активно заниматься продажей твоих фирм мы не будем. К тому времени ты уже будешь знать, работает твой план или нет. В любом случае держи нас в курсе. Если окажется, что вы сможете найти эффективное решение ключевой проблемы рынка, мы будем знать, что делать. У нас не было проблемы с тем, чтобы изменить решение по типографии. Точно так же проблемы не возникнет, если ты найдешь решение для других фирм.

- Это верно, - поддерживает его Брендон. - Только не забывай держать нас в курсе. Неплохая работа, Алекс. Отличная работа.

Нет, время было потрачено не зря. Ни эта встреча, ни та кропотливая работа, которую мы проделали, чтобы разработать те идеи, которые я им предложил. Теперь все зависит от нас. Если мы продолжим использовать Мыслительные Процессы и претворим в жизнь решения, разработанные на основе здравого смысла, мы непременно выиграем.

Я не боюсь тех слабых сторон, о которых говорил Брендон. Мы их отлично знаем, мы сами определили их в процессе анализа. *Я* думаю, мы знаем, как с ними справиться.

Сделать анализ было непросто. Построение логических деревьев - это кропотливая и временами нудная работа. Все яркие моменты открытий замурованы в сухости "если... то,...". Мы с Доном не поднимали головы два дня, чтобы прийти к таким очевидным теперь заключениям. Я до мельчайших деталей помню, как это происходило.

Я приезжаю в офис раньше Дона.

Чтобы не терять время, вытаскиваю из угла доску с большим блоком бумаги, нахожу чистый лист и достаю из кармана толстую пачку листиков для записок, которые можно прикреплять к бумаге. На одном пишу: "Фирма продает свои мощности без снижения цены", на другом: "Фирма имеет явное доминирующее конкурентное преимущество" - и приклеиваю их вверху листа.

- Неплохие задачи. Доброе утро, - здоровается Дон, входя в комнату.

- Привет, - отвечаю я и начинаю писать на следующем листике.

- Кофе? - спрашивает он.

- Было бы неплохо, - я приклеиваю листик внизу страницы и вслух читаю: "Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов", Что это? Предмет сегодняшнего анализа?

- В некотором роде, - соглашаюсь я и беру у него из рук чашку с кофе. - Кроме того, это инъекция, которую я вывел из тучи. - Увидев выражение его лица, я спешу добавить: - Конечно, это не так уж много, но это наша отправная точка.

- Ты называешь это отправной точкой? - В голосе Дона явно звучит удивление. - По-моему, похоже на конечную.

- Скажем, что пока это, скорее, принятие желаемого за действительное, - признаю я.

- Ну и что мы будем с этим делать? - Без особого вдохновения спрашивает он. - Я-то думал: у тебя было что-то более конкретное. Настоящая отправная точка. И как мы собираемся из этого построить Дерево Будущей Действительности?

У него не очень много опыта в построении Дерева Будущей Действительности, особенно когда в качестве отправной точки берется то, чего в действительности пока не существует.

- Так же, как обычно, - пытаюсь успокоить его я. - Начнем с этой инъекции и с помощью стрелок "если... то..." попытаемся дойти до этих задач. Будем использовать положения, которые верны на сегодняшний момент, и, если необходимо, добавим еще инъекции, и так до тех пор, пока не дойдем до задач.

- Какие еще положения и инъекции? Брось, Алекс, с такой отправной точкой дойти до задач - раз плюнуть. Но что это даст? Это будет не Дерево Будущей Действительности, а Дерево Будущей Фантазии! Как мы достигнем того, что ты называешь отправной точкой? Вот в чем все дело.

- Знаю. И ты сам знаешь, что я знаю. Так что хватит возмущаться. Давай лучше выстраивать связи, чтобы добраться до задач.

- Но, Алекс, послушай, - продолжает он протестовать, - если мы даже понятия не имеем, как достичь инъекции, если это не больше чем красивая идея, есть ли смысл двигаться дальше?

- Да, есть, - твердо говорю я. - Прежде чем мы сломаем себе головы, попытаюсь придумать, как этого достичь, мы должны знать, хотим ли мы этого, приведет ли это нас туда, куда нам надо. Я так же, как и ты, не уверен, что этой инъекции достаточно для того, чтобы добраться до наших задач.

- Но...

- Послушай, если это так просто, как ты считаешь, что мы спорим? Давай сделаем это, и вес.

- Я думаю, имеет смысл набросать общую картину, прежде чем вдаваться в детали, - без особого энтузиазма замечает Дон.

- Если "Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов", - я начинаю строить Дерево Будущей Действительности, - то "В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает существующие цены".

- Почему ты так считаешь? - атакует меня Дон.

- Из-за слова "значительно". Как еще можно интерпретировать слова "значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов", если она не поднялась выше существующей на данный момент цены?

- Я, кажется, начинаю понимать, что ты хочешь сделать, - нахмуренное лицо Дона начинает проясняться. - Ты хочешь с помощью Дерева Будущей Действительности добиться лучшего понимания самой инъекции.

- Именно, - говорю я. -И если Иона прав, оно должно дать нам детальное понимание инъекции. Настолько детальное, что мы поймем, как к ней прийти.

- Неплохая идея, - улыбается Дон. - Можно, я продолжу?

- Всегда пожалуйста, - протягиваю я ему листики. Он пишет, потом читает вслух:

- Если "В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает существующие цены", то "Рынок не против цен, запрашиваемых фирмой".

- Неплохо, - говорю я, - но недостаточно. Это не гарантирует конкурентного преимущества.

- Согласен. Рынок может быть не против наших цен, однако в это же самое время он может быть еще меньше против цен наших конкурентов. Ты прав, нужна еще одна инъекция. Что-то вроде "В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает ценность продуктов конкурентов". Вот это даст нам конкурентное преимущество.

- Учитывая, что мы должны достичь "доминирующего конкурентного преимущества", я предлагаю заменить "превышает" на "значительно превышает". Это будет правильнее.

- Бумага все стерпит,- комментирует Дон, внося исправления в инъекцию. Похоже, теперь это соединяется с одной из задач: "Фирма имеет явное доминирующее конкурентное преимущество". Я же тебе говорил, что это несложно.

- **Дон**, - терпеливо объясняю я. - Ты учел только "конкурентное преимущество", но не доказал, что оно явное. Для этого тебе надо привести доказательства того, что наша доля рынка вырастет.

- Ты прав, мне нужны обе инъекции, - он не впечатлен. - Если "В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает ценность продуктов конкурентов" и "Рынок не против цен, запрашиваемых фирмой", то "Фирма увеличивает свою долю рынка". Это значит, что мы достигли точки, в которой рынок предпочитает нас

нашим конкурентам, и в результате этого мы увеличиваем нашу долю рынка. Теперь, я надеюсь, ты ничего не имеешь против того, чтобы присоединить это к соответствующей задаче? - Он рисует стрелки.

- Дон, мне кажется, ты слишком спешишь. Я не думаю, что ты создал доминирующее конкурентное преимущество.

- Чего еще не хватает?

- Где гарантия, что наши конкуренты не примутся тут же имитировать наши действия и не уничтожат таким образом наше преимущество?

- Ясно, - он с минуту сосредоточенно думает. - Похоже, нам нужна еще одна инъекция. Что-то вроде "Фирма предпринимает такие действия, которые конкурентам трудно имитировать".

- Вот теперь годится, - соглашаюсь я. Присоединяя все это к дереву, он замечает;

- Исходя из этой же логики, я могу присоединить это и к другой задаче: "Фирма продает свои мощности без снижения цены". Правильно?

- Нет, неправильно. Мне кажется, нам нужна еще одна инъекция, - отвечаю я, протягивая ему листик. - Мы должны гарантировать, что повысим ценность нашего продукта в восприятии достаточно большого рынка или рынков, которые должны намного превосходить имеющиеся у нас мощности.

Он читает то, что я написал:

- "Рынок, завоевание которого фирма ставит своей целью, на много превосходит имеющиеся у нее мощности". Никаких проблем.

Он прикрепляет листик и заканчивает дерево.

- Довольно просто формально достичь поставленных целей, если позволено пометать, - замечает он.

- Это точно, - смеюсь я. - Похоже, наши инъекции станут реальностью тогда, когда свиньи научатся летать. Однако ты должен согласиться, что мы недаром потратили время. Теперь мы знаем, что необходимо. Повысить в восприятии рынка ценность продуктов фирмы выше существующих цен недостаточно. Мы должны сделать так, чтобы рынок воспринимал ценность продуктов фирмы гораздо выше, чем ценность продуктов конкурентов. Мы должны это сделать на достаточно большом рынке, чтобы полностью использовать наши мощности. И сделать мы это должны таким образом, который нашим конкурентам будет трудно имитировать.

- И всего-то? Раз плюнуть! - саркастически замечает Дон. - Теперь у нас вместо одной свиньи четыре. Вот это я называю прогрессом.

- Да нет, на самом деле не четыре. Тс инъекции, что мы добавили, просто более тщательно представляют начальную инъекцию, они делают ее детальнее.

- Я бы не сказал, что она стала достаточно детальной, по крайней мере, не для меня, - вздыхает он.

- Мы еще не закончили, - утешаю я его. - Теперь нам надо использовать действительно мощный и эффективный механизм Дерева Будущей Действительности - Оговорки Негативной Ветви.

- И как это поможет?

- Это поможет нам обрезать у этих свиней крылья.

- Ну, если ты так считаешь, - тянет он без энтузиазма.

Я переписываю начальную инъекцию, переворачиваю лист и приклеиваю ее внизу следующего листа. Потом я опять зачитываю ее:

- "Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов". Дон, что повышает в восприятии рынка ценность продукта?

- Улучшенный продукт.

Я знаю, что мы не можем себе этого позволить. Именно поэтому наша инъекция напоминает летающую свинью. Но, по учению Ионы, этот путь должен вывести к практическому решению. Я очень надеюсь, что он прав. Поскольку альтернативы у меня нет, я не спеша записываю следующее положение. Дон читает:

- Если "Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность ее продуктов, и "Рынок приветствует выпуск улучшенных продуктов", то "Очевидно, что фирма успешно выпустила улучшенные продукты". Негативная ветвь очевидна, так как выпуск новых продуктов требует вложений времени и денег. А у нас нет ни того, ни другого.

- Согласен, но это надо записать. Если "Очевидно, что фирма успешно выпустила улучшенные продукты", и "Выпуск новых продуктов требует инвестиций времени и денег", то "Очевидно, что фирма инвестировала время и деньги". А как ты сказал, "У нас нет ни времени, ни денег". Соответственно, результат: "Нас снимают с руководства фирмой". Негативная ветвь, без всякого сомнения.

Я поднимаюсь, чтобы налить еще кофе.

- Дон, в каком месте в негативной ветви мы переходим от позитивного к негативному? Инъекция позитивна. Успешный выпуск нового продукта - это позитивное явление. А следующий шаг - инвестиции времени и денег - негативный. Надо над этим хорошо подумать. Какая за этим стоит исходная посылка?

- Алекс, - прокашливается Дон, - мы исходим из того, что новый продукт на самом деле новый.

- Что ты хочешь сказать?

- А что если новый продукт - это просто старый продукт с небольшими модификациями? Тогда фирме не надо инвестировать много денег и времени. Понимаешь, это уже не летающая свинья. Это довольно реально. Посмотри на решение Пита. Он сделал

минимальные изменения в своем предложении, и его реализация не потребовала ни денег, ни времени.

- Точно, отличная идея. Давай внесем ее в Дерево.

- Как?

- Держи свой кофе, - я протягиваю ему чашку и переворачиваю лист назад. - Нам надо поменять инъекцию на следующее положение: "Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка ценность ее продуктов", - я приклеиваю листик внизу страницы. - Теперь та летающая свинья, с которой мы начинали, - это уже не инъекция, а производная. Понимаешь, если "Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка ценность продуктов фирмы", то "Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка ценность продуктов фирмы".

- Нужно признать, что эта инъекция более реалистична. Но мы все равно не знаем, что это за небольшие изменения. У нашей новой инъекции все равно остались крылья, - вяло говорит он.

- Которые нам надо обрезать, - не теряю оптимизма я.

- И как? - Дон не горит энтузиазмом. - Я даже не вижу, какую негативную ветвь мы можем написать.

- Когда вы зашли в тупик, вернитесь к Дереву Существующей Действительности и внимательно прочитайте его опять, - цитирую я Иону. - Если существует намек на то, куда двигаться дальше, то он там.

Дон даже не спорит.

Мы опять перечитываем дерево. К моему удивлению, я на самом деле нахожу намек. Прямо внизу.

- Дон, как тебе; "Восприятие рынком ценности продукта основано на выгодах, получаемых в результате приобретения продукта"?

Я записываю это на листик и прикрепляю его рядом с нижней инъекцией.

- Не вижу, какое это имеет отношение.

Я решаю не обращать внимания. Теперь мы, по крайней мере, начали куда-то двигаться. Если "Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка ценность продуктов фирмы", и "Восприятие рынком ценности продукта основано на выгодах, получаемых в результате приобретения продукта", то "Очевидно, что небольшие изменения, вводимые фирмой, приносят се рынку большую выгоду".

- Дон, послушай, что конкретно приносит выгоду? Какие дополнительные плюсы принесло предложение Пита?

- Ты же сам это сказал: решение Пита привело к решению.

До меня сначала не доходит. Потом я понимаю, насколько пронзительно замечание Дона.

- Ты абсолютно прав! Решение Пита - это решение не только для его фирмы. Это привело к решению дилеммы его клиентов. Как можно это сформулировать в более общих чертах?

- Без проблем, - он начинает писать, стирает, переклеивает листики, пишет опять и наконец приклеивает следующее утверждение: "Продукт, решающий проблемы потенциальных клиентов, приносит выгоду; и чем больше проблем он решает и чем выше их сложность, тем большую выгоду он приносит".

- Замечательно, - безоговорочно соглашаюсь я.

- Если мы принимаем это, и поскольку мы уже приняли, что "Очевидно, что небольшие изменения, проводимые фирмой, приносят ее рынку большую выгоду", то мы неизбежно приходим к заключению, что "Небольшие изменения, проводимые фирмой, должны решать большое количество проблем рынка (потенциальных клиентов); и чем больше проблем решается, тем лучше. Алекс, это уже ближе, но я все равно не вижу, что с этим можно сделать.

- О чем ты говоришь? Мы же нашли ответ! Наша свинья больше не летает! - я подсакиваю со стула. - Ты что, не видишь?

Он не видит. Пока.

- Дон, что эффективнее - пытаться устранить симптом или его причину?

- Это тебе что, викторина? Естественно, пытаться устранить причину намного эффективнее, чем пытаться устранить симптом.

- А что эффективнее - пытаться устранить одну причину одной проблемы или многих проблем?

Дон начинает улыбаться:

- Ну конечно, причину многих проблем. А как можно найти причину многих проблем рынка? Это мы знаем. Уж это-то мы знаем. Слушай, какое простое решение! Как же мы не видели его раньше? Оно же очевидно. Если мы хотим найти маркетинговое решение для нашей фирмы, мы должны провести анализ не фирмы, а рынка фирмы. Решение проблемы маркетинга в самом рынке. Это же настолько очевидно!

- Именно, - подхватываю я. - Каждый знает свои НЖЯ. Но очень немногие знают свою ключевую проблему. Если мы хотим предоставить рынку большие выгоды, нам нужно решить его ключевую проблему, а не пытаться устранять симптомы. И в этом наше положение уникально. Мы имеем для этого отличный инструмент - Дерево Существующей Действительности.

Дон поднимается, и мы обмениваемся рукопожатием.

- Алекс, должен признаться, я не верил, что из твоей отправной точки может что-нибудь получиться. Для меня это была просто летающая свинья. Да какая там свинья - бегемот. А теперь - теперь, скажу я тебе, совсем другое дело.

- Ладно, Дон, давай переписывать Дерево Будущей Действительности. На этот раз начинаем с реальной инъекции. Посмотрим, куда она приведет.

Дон приклеивает новую инъекцию: "Разработано Дерево Существующей Действительности рынка фирмы".

- Могу поспорить, что эта инъекция обрежет крылья у всех наших начальных инъекций. Они перестанут быть просто мечтаниями. Я уверен, что они превратятся в производные.

- Сейчас увидим, - бодро говорю я. Он прав. Может быть, нам понадобятся еще инъекции, но это уже однозначно прорыв. С летающими свиньями покончено.

- Давай. Я бы добавил, что "Дерево Существующей Действительности является высоко эффективным способом для того, чтобы связать проблемы, НЖЯ с их природой". Производная будет: "Фирма в состоянии определить глубинные проблемы, кроющиеся в Дереве Существующей Действительности, для их устранения путем разработанного фирмой предложения". Алекс, минуточку. Откуда мы знаем, что существует такая глубинная причина, к которой предложение фирмы будет иметь отношение?

- Это мы знаем, Дон. С этим все в порядке. При любом раскладе рынок будет иметь НЖЯ, связанные с поставщиком. И не только из-за его продуктов, но и из-за обслуживания, финансовых условий и так далее.

- Согласен, - говорит Дон. - А поскольку мы ответственны не за одно НЖЯ, а за целый ряд, мы обязательно найдем ту глубинную причину, которую мы в состоянии устранить. Прекрасно. Это значит, что у нас не возникнет проблем с определением тех небольших изменений, внедрение которых принесет нашим клиентам большую выгоду. Это надо добавить в дерево. Это превращает нашу инъекцию в простую производную.

Я согласен, что мы без проблем обнаружим ту глубинную причину, которую мы в состоянии устранить. Я только молю Бога, чтобы мы

смогли это сделать путем небольших изменений. Скорее всего, так и должно быть, поскольку мы вызываем большое количество НЖЯ, Пока Дон дополняет дерево, я обдумываю следующую инъекцию. Как мы сможем гарантировать, чтобы в восприятии рынка ценность продуктов фирмы значительно превышала ценность продуктов

конкурентов?

К моему удивлению, оказывается, что дополнительной инъекции не нужно. На сегодняшний день рынок сталкивается с рядом НЖЯ, связанных с нашим типом продукта (включая то, каким образом он сегодня предлагается). Это означает, что сегодня никто не предлагает решения ключевой проблемы, вызывающей все эти НЖЯ. И если мы это сделаем, это безоговорочно приведет к тому, что в восприятии рынка ценность наших продуктов повысится. И всего-то.

Я знаю, что для рынков моих фирм эти НЖЯ довольно серьезны. Устранение всех этих НЖЯ принесет им огромную выгоду. Таким образом мы получим доминирующее конкурентное преимущество.

Дон все еще возится с деревом. Я подхожу к доске и приклеиваю необходимые положения, соединяя их стрелками. Когда я заканчиваю, инъекция "В восприятии рынка ценность продуктов фирмы превышает ценность продуктов конкурентов" перестает быть инъекцией. Она превращается в производное, в результат.

- Теперь я понимаю, почему ты настоял, чтобы мы построили Дерево Будущей Действительности, хотя тогда оно выглядело совсем нереально, - сияет Дон. - Теперь это четкая схема. Мы точно знаем, какие аспекты требуют решения, Ну так давай займемся ими. Какая следующая инъекция?

- "Фирма предпринимает такие действия, которые конкурентам трудно имитировать", - читает он с доски. - Как сделать так, чтобы у конкурентов возникли трудности с имитацией нашего предложения?

Мы продолжаем этот процесс, отрабатывая каждую деталь и выстраивая четкую схему, для того чтобы Боб и Стейси могли ей эффективно следовать.

21

Я полусижу-полулежу перед телевизором. Идут новости, но мои мысли далеко. Сегодня был тяжелый день. Да еще эта бомба, которую Пит мне подкинул, когда я уже собирался домой. Проблема настолько серьезная, что, если мы не решим ее немедленно, все может рухнуть.

Фирма Стейси пойдет под нож, Пит и Боб будут проданы за гроши, и мы моргнуть не успеем, как все, чего они достигли, будет сведено на нет. А я? Меня просто без всяких церемоний вышвырнут на улицу. Трумэн и Дауги это обеспечат, можно не сомневаться. Все теперь зависит от того, сможем ли мы быстро найти решение этой неожиданной проблемы. Ну, не совсем неожиданной. Мы подозревали об этом с самого начала. Но кто мог подумать, что она будет настолько серьезной?

Ну почему, как только начинает казаться, что все под контролем, действительность тут же доказывает тебе обратное? Н-да, уж на что-то, а на скучную жизнь мне жаловаться не приходится. Какое-то развлечение в жизни, конечно, должно быть, но не в таких же количествах.

А самое плохое - это то, что я лично ничего не могу сделать. У меня связаны руки. Единственное, что мне остается, - это сидеть и ждать- пока Пит и Дон разберутся, что к чему. Если что и стоит больше нервов, чем принимать участие в поединке, так это наблюдать за схваткой в надежде на победу.

Насколько серьезно то, что меня тревожит? Все началось в четыре часа, когда Фрэн перевела на меня звонок Пита.

- Алекс, привет. У нас, кажется, небольшая проблема.

Зная его английские корни, я могу предположить, что проблема на самом деле довольно серьезная.

- Что там у тебя? - спокойно спрашиваю я.

- У моих людей не получается продавать наше предложение, - без выражения говорит

он.

- То есть? - искренне удивляюсь я. - По твоим отчетам, за две последние недели ты заключил еще три сделки.

- Да. В этом-то и вся проблема. Их заключил я, а не мои люди. Мои люди пока не смогли заключить ни одной сделки. И дело не в том, что они не пытались. Пытались, и не раз. А теперь они даже слышать об этом не хотят, Боюсь, нам придется внести изменения в прогноз в сторону снижения.

- Подожди, Пит. Не так быстро. Давай поподробнее.

- А поподробнее не о чем, - расстроено говорит Пит. - Я только что закончил совещание в отделе сбыта. Каждый из моих продавцов пытался продать наше предложение. И ни один не смог. Они говорят, что предложение настолько сложно, что снабженцы его просто не понимают. И мой директор сбыта их активно поддерживает. Он сам безуспешно пытался продать наше предложение четыре раза. Четырем очень вероятным потенциальным клиентам. Теперь он категорически считает, что его продать нельзя.

- Сколько раз ты сам пробовал его продать?

- Пять.

- И?

- И у нас пять солидных контрактов. Но это же не решение. Я не могу быть единственным продавцом в моей фирме. И я больше не могу на них нажимать.

- Подожди, - говорю ему я. - Дай подумать. После минутного молчания я спрашиваю:

- Пит, у тебя самого не сложилось впечатления, что нашу идею трудно продать?

- Нисколько. Вот это-то и приводит меня в тупик.

- Ты объяснил своим людям, как конкретно это надо делать?

- Ну, конечно, объяснил. И даже записал всю процедуру. Они клянутся, что следовали ей до последней запятой. Не понимаю, что происходит.

Я давненько не слышал Пита в таком отчаянии. Ему, должно быть, здорово досталось на этом совещании, - То есть твои люди заявляют, что ты разработал предложение, которое только ты сам можешь продавать?

- Именно.

- Другими словами, что ты просто гений продаж. А предложение фирмы должно быть таким, чтобы его могли продавать простые смертные.

- Именно это они и говорят, слово в слово. Алекс, почти половина их зарплаты-это комиссионные. Я должен что-то сделать, и быстро.

- Пит, не пори горячку, - пытаюсь охладить его я. - Поскольку мы оба знаем, что ты не гений продаж, значит, дело в самом предложении, значит, оно эффективно и продаваемо.

Он нервно смеется:

- Я то же самое пытался им доказать. Но они не хотят слушать. Больше уже не хотят.

- Если я что из жизни и вынес, - говорю ему я, - так это то, что в реальности противоречий не бывает. Всегда есть простое объяснение. И единственное простое объяснение, которое я вижу в данном случае, это то, что, несмотря на то, что бы твои люди тебе ни говорили, они представляют это предложение клиентам не так, как ты. Они где-то делают какое-то отклонение. И это отклонение оказывается фатальным.

- Все это верно, - отвечает Пит. - Я, скорее всего, просто слишком близко к этому стою. Простой раз, когда я пошел на встречу, которую должен *bvvi* проводить мой директор сбыта, я поклялся, что не открою рта, а просто буду наблюдать. Но через три минуты мне пришлось вмешаться. Мы получили контракт, но это окончательно лишило его иллюзий. Я думаю, именно тогда он и занял четкую позицию против. Послушай, Алекс, пришли ко мне Дона, мне нужна его помощь.

- Что ты имеешь в виду? - я не очень удивлен.

- Л хочу, чтобы он посидел на встречах моих продавцов с клиентами. Он сможет, не вмешиваясь, наблюдать за тем, как они губят сделку. В то же время он детально знает логику нашего предложения. Может быть, он сможет понять, что они делают не так.

Я задумываюсь. Пит прав, но Дон мне нужен для другой работы. Нет, самое главное сейчас - обеспечить, чтобы решение Пита работало. Весь мой план основан на том, что Питу удастся продемонстрировать, что подобное решение может быстро привести к резкому улучшению в работе фирмы. Сейчас это важно для выживания всей группы

- Когда он тебе нужен?

- Чем быстрее, тем лучше. Если бы начал завтра, было бы идеально.

- Посмотрю, что можно сделать. Я перезвоню. И я прямым ходом направился в кабинет Дока.

- Пап? - прерывает мои мысли Дэйв. - Можно спросить совета?

Я не могу поверить своим ушам. Когда в последний раз Дейв обращался ко мне за советом? Я даже и не помню.

- Конечно, - я выключаю телевизор и поворачиваюсь к нему. С ним вроде все в порядке, - Садись.

- Да нет, я постою.

Я жду, но он молчит и переминается с ноги на ногу.

- Давай, - подбадриваю я его. - Что у тебя за проблема?

- Да это вообще-то не проблема, - мнется он. - Это так... ситуация.

- Ситуация, с которой ты не знаешь, что делать?

- Ну, что-то вроде.

- Тогда ты по адресу, - уверяю я его. - У меня большой опыт подобных ситуаций.

- У тебя? - удивляется Дон.

Я только улыбаюсь. Ладно, не надо лишать детей их иллюзий о своем отце.

- Рассказывай, в чем там дело, -я перевожу разговор в деловое русло.

Это помогает ему обрести уверенность.

- Тк ведь знаешь Герби, - начинает он.

Я киваю головой. Еще бы мне не знать Герби, если он почти все время проводит у нас дома, осуществляя регулярные набеги на холодильник.

- Пснимаешь, у него возникла интересная идея.

- Да?

- У нее много плюсов... - мнется он. - Ну ты понимаешь...

Я знаю, чем это сейчас закончится. Сейчас он скажет: "А, да ладно, не важно", - и уйдет.

- Дейв, что у Герби за идея?

- Ты же знаешь, что Герби так же помешан на старых машинах, как и его отец.

- И как ты, - я не могу удержаться от соблазна добавить свой комментарий.

- Да нет, - улыбается он, - мне до них далеко. Ты же знаешь их коллекцию - шесть антикварных машин. Одна лучше другой.

- Да, знаю, - говорю я, лишив его возможности еще раз рассказать мне про хобби отца Герби. Неплохое хобби. Проблема только в том, что для этого надо быть миллионером.

- Значит, так, - возвращается Дейв к теме разговора. - Герби предлагает, чтобы мы купили одну развалюху и отремонтировали ее. Он где-то откопал старый Олдсмобиль пятьдесят шестого года. Тот, конечно, рассыпается на куски. Мотор - просто кусок ржавчины. Но шасси в порядке. И кузов можно отреставрировать. Из нее можно сделать настоящую игрушку.

Я молчу, слушая, как он ходит вокруг да около.

- Герби знает, где купить запчасти. Он даже отыскал где-то старую коробку передач. Она, правда, от модели пятьдесят девятого года, но, мы думаем, подойдет. Механики мы неплохие, так что, думаю, проблем с тем, чтобы отреставрировать ее до коллекционного состояния, не будет. У нее неплохой потенциал.

- Так в чем проблема, Дейв? Хочешь, чтобы я дал денег взаймы? Это тот совет, за которым ты пришел?

- Нет, совсем не это, - он даже немного обиделся, как будто никогда раньше не

обращался ко мне за деньгами. И для целей значительно хуже.

- Уверен?

Абсолютно. Я думаю, мы уложимся в полторы тысячи. На мою половину у меня есть. Я почти не тратил то, что заработал прошлым летом. Кроме того, бабушка обещала подарить мне на восемнадцатилетие пятьсот долларов. Максимум, что мне может понадобиться, - деньги в долг на короткий срок.

По прошлому опыту я уже знаю, что, когда мои дети говорят о деньгах в долг на короткий срок, они имеют в виду, что отдадут сразу, как только получают наследство. К тому же моя мама предполагала, что деньги, которые она подарит Дейву, пойдут на его карманные расходы этой осенью, когда он уедет учиться в университет. Да черт с ним. Здорово, что он хочет заняться восстановлением старой машины. Я думаю, у него получится.

- Насчет денег в долг не уверен, - отвечаю я. - Но если проблема не в этом, тогда в чем?

- Да я сам не знаю. Как будто мне что-то мешает, - говорит он.

- Что-нибудь конкретное?

- Не знаю. Конечно, я немного боюсь, что Герби не сумеет найти деньги, и мне придется финансировать все самому.

- И как ты собираешься это сделать?

- Да не волнуйся, пап, этого не случится. Я лучше тогда просто брошу весь этот проект на полдороге. Но не думаю, что так случится. Герби уверяет, что деньги он найдет. Не знаю... Есть еще проблемы.

- Например?

- Например, кто будет пользоваться машиной, когда? Сейчас, если мы куда-нибудь выбираемся, мы все время ездим вместе, но... - он опять начинает ходить кругами.

Какое-то время я слушаю его, потом наконец говорю; - Думаю, я тебя понимаю.

- Так что мне делать?

Я не знаю, что мне ему ответить. Идея Герби неплохая, и, кажется, они представляют себе, во что ввязываются. Но там могут оказаться всякие подводные камни, и многое может пойти не так. Что мне посоветовать? Чтобы шли дальше со своей идеей? Или чтобы забыли про этот проект?

При любом раскладе, какой бы совет я ни дал, в конечном итоге я все равно окажусь виноватым. Я уже почти готов попробовать ускользнуть от ответа со спасительным "Я подумаю", как до меня доходит, что нужно сделать.

- Дейв, - медленно начинаю я. - Какой бы совет я тебе ни дал, ты последуешь ему безоговорочно? Надеюсь, что нет. Так задай сам себе вопрос: чем он поможет?

- Поможет. Для меня важно твое мнение, пап.

- Честно говоря, я не знаю, какой совет тебе дать. Это не такой простой вопрос. Каждая сторона имеет свои плюсы и минусы.

- Это точно, - разочарованно вздыхает он.

- Но я могу тебе помочь, - говорю я. - Я могу научить тебя тому, как принимать решения без компромиссов и догадок.

- Ты что, серьезно? Разве это возможно? Даже тогда, когда кажется, что нет определенного ответа?

- Пошли в кабинет, - поднимаюсь я.

- Ну ладно, надеюсь, это не очень сложно, - вздыхает он, плетясь следом за мной.

Мы садимся за стол, и я даю ему монетку:

- Орел - вы идете с вашей идеей дальше. Решка - скажи Герби, чтобы оставил эту затею.

- Это и есть твой метод? - интересуется он.

- Нет, это просто способ выбрать отправную точку. А на самом деле нет разницы, с чего начинать.

- Ну как скажешь, - говорит он и подбрасывает монетку. Орел.

- Отлично. Давай предположим, что вы принимаетесь за этот проект. Для начала запиши все позитивные стороны, которые ты видишь в этой идее.

Написав две строки, он начинает колебаться.

- Что такое, Дейв? Не хочешь, чтобы я знал обо всех позитивных сторонах?

- Что-то вроде, - ухмыляется он. Еще лучше, думаю я про себя.

- У меня была ситуация, схожая с твоей, когда я использовал этот прием. Думаю, где-то даже остались старые записи.

Пока я их ищу, я рассказываю Дейву предысторию.

- Это было около четырех лет назад, когда мы еще жили по соседству с твоим дядей Джимми. Однажды он пришел ко мне с предложением купить катер на двоих.

- Неплохая идея, - замечает Дейв.

- Да, - соглашаюсь я. - У нее было много плюсов, но так же, как и у тебя, у меня было такое чувство, как будто мне что-то мешало. Сейчас покажу тебе, что я тогда сделал. Ну где же они? Точно должны быть в этом ящике.

Я быстро перебираю бумаги. Я и забыл, сколько здесь интересных вещей. Дейв уже, кажется, потерял надежду.

- А, вот! Как всегда, на самом дне. Первый лист - это список всех позитивных сторон покупки катера.

- Ты тоже подбрасывал монетку для того, чтобы определить отправную точку?

- Наверное, уже не помню. Как бы то ни было, вот те причины, по которым имело смысл купить катер на двоих с дядей Джимми: я буду владеть катером, покупка и обслуживание катера будет стоить мне только половину - без этого условия купить катер не представляется реальным.

- Эти две очень схожи с моими, - перебивает меня Дейв.

- Неудивительно. Ситуации-то схожи. Вероятно, остальные положения тебе тоже подойдут. Например: мне не надо проводить все обслуживание самому. Или: поскольку Джим лучше разбирается в технике, катер будет всегда в порядке.

- Нет, не в нашем случае, - смеется Дейв.

- На, читай сам, - протягиваю я ему листок. Он быстро его просматривает.

- Да, все пункты, кроме последнего, годятся и для меня. И, ухмыляясь, он читает:

- "У меня будет союзник, чтобы уговорить Джули позволить мне потратить деньги на мою мечту - катер". Довольно убедительный список. И чем все закончилось?

- Возьми следующий лист и увидишь, что список негативных сторон не менее убедителен.

- "Мы можем не сойтись во мнениях, какой катер купить", - начинает он читать. - У меня этой проблемы нет. Мы уже знаем, что мы хотим купить. "Мы можем не достичь согласия по вопросам, кто и когда будет пользоваться катером". Да, это проблема, но не такая большая, как в вашем случае. Наши девчонки ничего не имеют против того, что мы выбираемся куда-нибудь вчетвером.

- В нашем случае это тоже не было большой проблемой, - замечает я. - Ты знаешь, что твоя мама любит проводить время с братом и у меня с ним хорошие отношения.

- А как насчет тети Джейн?

Я решаю проигнорировать его вопрос.

- Читай дальше.

Он читает список, время от времени отпуская забавные комментарии. Не знаю, кто получает от этого больше удовольствия: он или я.

- Неплохо, - говорит он, закончив. - Хорошая подборка. Но как это помогло тебе принять решение? С этими списками теперь даже труднее что-то решить, чем раньше.

- Это не конец, - говорю я ему. - Это только начало. Я взял за отправную точку "Мы согласились купить катер на двоих" и использовал причинно-следственные связи для того, чтобы дойти до каждого из негативных аргументов. Я сделал то же самое, когда ты просил у меня машину. Помнишь?

- Да, пап, и еще раз спасибо. Проблем ведь не возникло, правда? Я выполнил все мои обещания и не прошу у тебя машину

- Точно, не больше, чем всегда, - подтверждаю я. - Итак, когда я закончил логические цепочки, подводящие к каждому из негативных последствий, я начал проверять, могу ли предпринять что-нибудь, чтобы их отсечь.

- Что ты имеешь в виду под "отсечь"?

- Понять, что я должен предпринять, чтобы гарантировать, что это негативное последствие не будет иметь места. Для большинства негативных последствий это оказалось возможным. Но вот для одного... Все, что бы я ни придумал, требовало сотрудничества со стороны Джимми.

- Для какого?

- Для того, которое говорит, что могут возникнуть проблемы, если одному из нас придется продать принадлежащую ему часть.

- Ты подходил к вопросу с долгосрочной перспективы, - Дейв впечатлен.

- А что, можно по-другому?

- Наверное, нет, - соглашается он. - Как бы то ни было, что ты сделал?

- Я еще попотел, отшлифовывая формулировку, чтобы Джимми не обиделся, когда я ему покажу мои записи. Вот, посмотри, - протягиваю я ему негативную ветвь. - Видишь, сначала я указал отправные точки: мы соглашаемся купить катер на двоих; возможно, ты захочешь продать свою долю; у меня нет денег, чтобы его выкупить. Не такой катер, в любом случае. Видишь вывод?

- Да, он очевиден: ты не сможешь себе позволить выкупить долю Джимми.

- Добавь к этому, что я очень разборчив в вопросе компаньона, и ты сможешь увидеть результат: Джимми может продать свою долю человеку, который мне не понравится. Теперь ты понимаешь? Что бы я ни выбрал, мы бы все равно закончили плохо. Если бы я не смог пойти на компромисс в вопросе нового компаньона, это означало бы, что мне бы тоже пришлось продать свою долю. А это был бы не самый лучший выход, потому что, скорее всего, к тому времени я бы уже был в катер влюблен.

- Ясно, - подводит итог Дейв. - И тогда у тебя бы испортились отношения с Джимми из-за того, что он вынудил тебя продать твою долю.

- Уж в этом можешь не сомневаться, - подтверждаю я.

- И другой вариант был не лучше. Ты мог бы пойти на компромисс и терпеть компаньона, который тебе как самом деле не нравился бы. И тогда ты бы еще больше злился на Джимми.

- А, как ты знаешь, если я чего-то и хотел бы избежать, так это того, чтобы встать между твоей мамой и ее братом. Так что я взял эту страничку и показал ее Джимми с просьбой найти решение.

- И чем это закончилось?

- Ты же знаешь, чем это закончилось. У нас нет катера, но прекрасные отношения с дядей Джимми.

- И что ты предлагаешь? Чтобы я не локупал машину вместе с Герби?

- Ничего подобного. Я предлагаю, чтобы ты записал все возможные негативные последствия и соединил их, используя логику "если... то...". Не оставляй их болтаться в воздухе, подкрепленными только интуицией.

- Почему это так важно?

- Из-за двух причин, - объясняю я. - Во-первых, как только ты детально выведешь логические связи, будет намного проще понять, какие действия предпринять, чтобы не допустить негативных последствий.

- А во-вторых?

- Во-вторых, и это еще более важно, если обнаружишь, что не сможешь в одиночку устранить эти негативные последствия, если тебе будет нужно сотрудничество Герби, не предлагай ему никаких готовых решений. Это может привести к неприятным спорам. Вместо этого просто покажи ему свои логические выводы, точно так же, как я их тогда показал тебе. Прочитайте их вместе шаг за шагом. Если существует приемлемое решение, он сам его

предложит, и вы вместе сможете его отшлифовать. В этом случае, поскольку вы устраните все негативные последствия, я не вижу причины, почему бы тебе не заняться этой машиной вместе с Герби.

- А что, если он не сможет? - спрашивает Дейв. - Если я покажу ему, из-за чего может появиться негативное последствие, а он не сможет предложить никакого решения для его устранения?

- Тогда вам придется сделать выбор. Но это будет уже - не ты против него, а вы вместе против проблемы. В любом случае, ваша дружба не пострадает.

- Отличная мысль. Я, наверное, попробую. Пап, можно я возьму у тебя эти бумаги?

- Только если пообещаешь положить их на место.

- Конечно, - улыбается он. - На дно ящика. Помню.

22

Я готовлюсь к презентации для Грэнби, когда в кабинет входит Дон.

- Прими поздравления, - говорю я ему. - Только что звонил Пит и расхваливал тебя до небес, Ты что с ним сделал? Пустил в ход какие-нибудь чары? Или просто использовал врожденное обаяние?

Он смеется, откровенно довольный.

- Он тебе сказал, что сегодня утром я ему сделал неплохой контракт?

- Сказал-сказал.

- Это было настолько просто, - плюхается он в кресло. - Я просто следовал нашей схеме. Все прошло как по нотам. Никаких сюрпризов, ни единого.

Что ты это вдруг? - интересуюсь я. - С чего это ты решил изображать продавца? Ты вроде бы отправился туда, чтобы выяснить, почему люди Пита не могли продать его предложение, -Мы и выяснили. Каждый из его четырех продавцов уже имеет в кармане по сделке. Они в восторге. Говорят, это самое лучшее изобретение после нарезанного хлеба. Но, понимаешь, после того как я пропахал над этой схемой две недели, мне нужно было проверить, смогу ли я сам по ней продавать, а не только обучать. Я их попросил, и мне подготовили встречу с небольшим клиентом. Практически без всяких предварительных контактов. И сработало, как в сказке. Мне понравилось.

- Может, тебе вообще в продажи перейти? - подкальываю я его. - Ладно, рассказывай, в чем там была проблема? Мне нужны все детали.

Как ты и подозревал, - начинает он, - они просто не умели это предложение правильно представить. Понимаешь, они начинали разговор со снабженцем с того, что расписывали, как замечательно новое предложение; какую экономию он будет иметь, насколько снизятся товарные запасы и так далее. Это было самой большой ошибкой. Я не улавливаю.

- А что в этом плохого? Они что, должны были это делать как-то по-другому?

- Если хотели лишиться себя всяких шансов на продажу, то нет. В противоположном случае - да.

- Дон, хватит говорить загадками. xМожет, объяснишь?

- А я что делаю? Послушай, Алекс, попробуй поставить себя на место снабженца. Вот перед тобой продавец, расхваливающий свое предложение. Твоя естественная реакция?

- Ну, если я типичный снабженец, я отнесусь к предложению скептически, - отвечаю я.

- Именно, - соглашается Дон. - У тебя возникнет масса возражений. Ты будешь не согласен с тем, что оно уникально и крайне для тебя необходимо. А если что-нибудь из утверждений продавца покажется тебе явным преувеличением, что и происходит, когда мы имеем дело с нетрадиционным предложением, то ты, очевидно, откровенно выразишь свой скептицизм.

- Да, скорее всего, именно это я и сделаю, - соглашаюсь я.

- И чем больше возражений возникает у снабженца, тем труднее продавцу заключить

сделку. Это соотношение установлено многими исследованиями, проводившимися в широком масштабе.

- Чтобы это доказать, не нужны никакие исследования. Любой продавец знает это по своему опыту. И что ты хочешь сказать? Что продавец не должен начинать с представления своего предложения? Особенно если оно нетрадиционно?

Вместо ответа он подходит к доске и начинает рисовать тучу. Он пишет, я читаю вслух:

- Задача: "Сделать так, чтобы снабженец понял, что ваше предложение - это лучшее, что он может получить за свои деньги". Я надеюсь, у тебя не было проблем с тем, чтобы убедить продавцов Пита, что это должно быть их задачей?

- Нет, нисколько. Они все профессионалы.

- Отлично, - говорю я и продолжаю читать: - Для того чтобы "Сделать так, чтобы снабженец понял, что ваше предложение - это лучшее, что он может получить за свои деньги", вы должны "Показать снабженцу ценность предложения". Это очевидно. В то же время, вы должны быть осторожны, чтобы "Не вызвать возражений со стороны снабженца". Согласен. Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы "Показать снабженцу ценность предложения", вы должны "Представить предложение". Естественно. Но для того чтобы "Не вызвать возражений со стороны снабженца", вы должны "Не представлять предложение".

- Не забывай о том, с чем мы только что говорили» - спешит пояснить Дон. - Ты начинаешь представлять свое предложение, и снабженец начинает инстинктивно возражать.

- Да, красивый конфликт, - соглашаюсь я. - Неудивительно, что продавцы ходят как по канату, пытаясь установить со снабженцем отношения доверия и взаимопонимания, прежде чем им удастся даже приблизиться к сделке. Итак, как ты устранил этот конфликт? Что они должны делать?

- Для этого мы с Питом построили Переходное Дерево. Хочешь взглянуть?

- Естественно.

Дон отправляется к себе за бумагами. Я еще раз анализирую тучу. Она имеет общий характер. В ней нет ничего такого, что отражало бы специфичность ситуации Пита. Может быть, решение Дона тоже имеет общий характер? Я очень на это надеюсь, потому что эта туча показывает, с какими серьезными трудностями мы будем сталкиваться при продаже наших предложений. Поскольку по определению они должны быть нетрадиционными, они вызовут у потенциальных клиентов массу возражений.

Ну где Дон? Что он там делает?

- Я подумал, что ты захочешь копию для себя, - говорит он, заходя в кабинет.

Я внимательно изучаю две страницы, которые он мне вручает. Это типичное Переходное Дерево. Дерево того, "как это сделать", - детальная логика того, как перейти от нынешнего состояния к желаемому будущему состоянию. Внизу дерева положения, отражающие нынешнюю ситуацию снабженца. Это отправная точка. Наверху листа задача: "Поздравления или глубокий анализ провала". В этом предложении весь Дон.

Вдоль правого края обеих страниц несколько квадратных окошек. Это рекомендованные действия, и кое-какие из них мне не совсем понятны.

- Пройдемся по этому? - предлагаю я Дону.

- С удовольствием. Мы начали с описания типичного снабженца. "Многие снабженцы считают, что их работа состоит в том, чтобы делать вид, что они не особенно заинтересованы в покупке".

Я улыбаюсь:

- Это точно, и таких очень много. Терпеть их не могу. Дон продолжает читать:

- "Снабженцы, как правило, не доверяют полностью похвалам, с которыми продавцы говорят о своих продуктах".

- Это еще мягко сказано. Ок ухмыляется.

- Посмотри на следующее: "История отношений снабженцев с типографиями, как правило, не самая безоблачная".

- Это уже не просто мягко сказано, - продолжаю я его поддразнивать, - это мягко

сказано даже по английским меркам. Это Пит писал?

- Точно. Итак, ты согласен, что каждое из этих начальных условий ведет к тому же самому заключению: "Весьма вероятно, что снабженец встретит традиционное представление нашего предложения, обеспечивающего выигрыш обеим сторонам, не с энтузиазмом, а с большим скептицизмом"?

- Неизбежно, - соглашаюсь я.

- Теперь посмотрим на это с точки зрения продавцов Пита. Они знают, что их предложение предоставит снабженцу массу выгод: он получает самую низкую цену, минимальный уровень товарных запасов и не несет потерь от устаревания товара. И в то же время они совсем не уверены в том, что это предложение хорошо для них самих.

Они совсем не уверены, что им удастся увеличить продажи. И как, думаешь, они должны были реагировать на скептицизм снабженца?

- Они дают ему то, о чем он мечтает, а он еще ломается! - Я рисую себе ситуацию. Весело, ничего не скажешь. - Надеюсь, у них хватало профессионализма не особенно откровенно давать снабженцам понять, что они обо всем этом думали?

- Естественно. Я же сказал; они профессионалы. Но еще существует язык жестов. Так что, как ты можешь догадаться, с того момента встреча на всех парах начинала нестись к провалу

- Да уж могу Что вы изменили?

- Для начала нам надо было обеспечить, чтобы у них было достаточно времени для того, чтобы сделать презентацию как следует. Мы указали, что встреча должна длиться, как минимум, полчаса.

- Понятно, вот что означает "Продавец и снабженец проводят встречу в условиях, когда отсутствует давление временного фактора".

- Верно. Теперь наши продавцы начинают встречу с представления Дерева Сущестующей Действительности снабженца.

- Подожди, ты о чем? Я не припомню, чтобы Пит составлял какое-нибудь Дерево Сущестующей Действительности. Он начал сразу с грозовой тучи снабженца.

- Все правильно. Но, как оказалось, без Дерева Сущестующей Действительности обойтись было невозможно, - отвечает Дон и, видя, что я все еще не понимаю, поясняет: - Когда Пит выстраивал решение, его интуиция позволила ему пропустить некоторые шаги. Но, когда он начал разрабатывать процедуру того, как его продавцы должны были представлять это решение снабженцам, ему пришлось вернуться назад и построить все деревья в соответствии с нашей общей схемой. Сейчас увидишь.

- То есть как ни крути, а надо делать всю работу. Интересно, - говорю я, не совсем понимая, почему. - Дай взглянуть на Дерево Сущестующей Действительности снабженцев Пита.

- Там никаких сюрпризов, - уточняет Дон, протягивая мне еще одну страницу. - В основном то, что мы обсуждали, когда Пит представлял нам свое решение. Внизу указана политика и принципы работы типографии, и, видишь, как тщательно мы вывели все НЖЯ

снабженца. Смысл в том, чтобы продавец зачитал это снабженцу, следуя логике, снизу вверх. А поскольку он начнет с нас и с тех проблем, которые мы сами снабженцу создаем, тот не будет иметь ничего прошив такого начала. Это крайне важно, иначе он тут же скажет продавцу, чтобы тот перестал вешать ему лапшу на уши и переходил напрямую к предложению. И тогда, начиная с этого момента, встреча прямым ходом понесется к провалу.

- У снабженцев не возникло проблем с пониманием дерева?

- Нисколько. А почему они должны были возникнуть? Каждый понимает логику "если... то..." Мы ею пользуемся постоянно.

Он прав. Я все время забываю, что дерево построить трудно, а понять легко. Когда дерево написано о предмете, который человек хорошо знает, понять его легко даже ребенку.

- Давай дальше.

- После этого продавец подкрепляет свои слова цифрами, чтобы более наглядно представить концепцию цены за штуку реально используемой части заказа, - он протягивает мне еще одну страницу.

- У снабженцев были с этим проблемы?

- Нет, никаких. Кстати, они все сказали, что это очень полезная концепция, и тут же пустили наш термин в оборот. Я думаю, они всегда это знали. Им просто не хватало формулировки.

- Понятно, Итак, "Снабженец следит с интересом". Ты это хочешь сказать?

- Именно. Они комментировали, предлагали замечания, но ни один из них не высказал никаких возражений по Дереву Существующей Действительности. У них же тьма интуиции в своей сфере, - отвечает он и продолжает: - И вот теперь мы подошли к нечто действительно важному. Понимаешь, Дерево Существующей Действительности четко показывает, что именно политика и принципы работы типографии делают жизнь снабженца несчастной. Ты знаешь, каков был результат? Снабженцы увидели, что наконец-то нашелся продавец, который действительно их понимает.

Это на самом деле достижение, - соглашаюсь я. - Теперь я вижу, как вы разбили тучу. Вместо того чтобы начинать с представления вашего продукта, вы начинаете с того, что представляете снабженцу его собственные проблемы. И делаете это так, что он принимает это с пониманием и признательностью. Таким образом вы устанавливаете атмосферу взаимопонимания и доверия. И основана она не на абы чем, а на прочном материале. Знаешь, Дон, на то, чтобы достичь такого уровня взаимопонимания, обычно уходят месяцы, а то и годы.

- Согласен, - говорит он. - В любом случае, мы выяснили, что на этом этапе продавец должен, повторяю еще раз, показать прямую связь между нашей политикой и НЖЯ поставщика. Это, так сказать, краткое резюме этой страницы. Так. Какой реакции снабженца было бы естественно ожидать? - спрашивает Дои и зачитывает следующее положение из Переходного Дерева: - "Снабженец в ответ тяжело вздыхает, отпускает какое-нибудь недоброжелательное замечание или что-нибудь в этом роде, но не нападает на самого продавца".

- Ну, естественно, - соглашаюсь я, - к этому времени он уже знает, что продавец на его стороне.

- Точно. И вот тут продавец объясняет, что мы поняли, что, поскольку наша политика создает проблемы для снабженца, это становится нашей проблемой» так как этим мы в конечном итоге блокируем собственные продажи.

- Могу поспорить: каждому снабженцу было приятно услышать это признание.

- Еще бы. Многие даже спрашивали, что мы собираемся делать, чтобы исправить положение. А это очень аккуратно и красиво подводит продавца к возможности сделать следующий шаг: вручить снабженцу Дерево Будущей Действительности, заявляя: "Вот наша новая политика".

- Копию можно?

- Естественно.

У основания дерева указаны инъекции: возможность делать заказы в двухмесячном объеме с получением их поставками раз в две недели и возможность аннулировать заказ после получения первой поставки без объяснений и штрафных санкций. Дон прав, эти инъекции на самом деле являются изменениями нашей политики.

Он продолжает объяснять:

- Продавец зачитывает снабженцу его Дерево Будущей Действительности, что дает тому четкое понимание того, почему эти инъекции неизбежно приведут к позитивным результатам. Интересно, - говорю я Дону. - Вы здесь использовали только ту логику "если... то...", с которой снабженец уже согласился, когда вы зачитывали ему Дерево Существующей Действительности. Умно. Это почти гарантирует, что он не станет возражать.

- Никто и не возражал, Но не думай, что на этом этапе уже можно заключать сделку. Если вернуться к нашему Переходному Дереву, то мы увидим еще одно препятствие: "Снабженец, столкнувшись с тем, что он воспринимает как щедрость продавца, становится подозрителен".

- Естественно Ну и как вы смогли его убедить, что не держите камня за пазухой?

- Мы решили, что самый лучший способ устранить его подозрительность - это показать ему этот самый камень. В этом месте мы говорим, что на самом деле это не все предложение. Видишь, что должно быть следующим шагом? Мы показываем снабженцу негативную ветвь.

- Какую негативную ветвь?

- Ой, извини, - он протягивает мне еще одну страницу.

Он ждет, пока я ее внимательно прочитаю. Это та самая негативная ветвь, на которую я указал Питу: вероятность того, что снабженец станет злоупотреблять нашим предложением. Другими словами, что он, зная, что ему нужен относительно небольшой объем на один раз, сделает заказ на большой объем для того, чтобы получить более низкую цену за штуку, а после первой поставки аннулирует остаток заказа.

- И как они реагировали на это?

- По-всякому. Но как бы там ни было, каждый из них смог предложить такой вариант решения, который устраивал нас.

- Ясно, - заключаю я. - Таким образом вы подключили снабженца к выстраиванию предложения. Ему бы следовало знать, что к этому времени он уже попался.

- Именно, - смеется Дон. - Мне как наблюдателю со стороны было видно, что на этом этапе снабженец начинал готовиться к отражению заключительной атаки продавца. И, чтобы преодолеть это сопротивление, мы решили попробовать нечто неординарное. Мы велели нашим продавцам объявить снабженцу, что, вероятно, ему нужно время, для того чтобы все обдумать, и предложить встретиться еще раз. Это должно повысить доверие снабженца к продавцу и его предложению. Но договоренность о новой встрече была только в одном случае.

- А в остальных?

- А в остальных снабженцы настояли, чтобы мы сразу же двигались дальше.

- Еще лучше.

- И вот тут-то мы использовали один трюк, - продолжает сюрпризы Дон. - Зная, что заключение сделки - это очень чувствительный момент, мы решили не рисковать. Пит составил список тех препятствий, с которыми снабженцы столкнутся, перед тем как они смогут подписать заказ. И мы просто отдавали им этот список.

- Подожди, - я не могу поверить своим ушам, - вы отдаете снабженцу список причин, почему ему не следует покупать? Вы что, хотите его убедить в том, что ему не следует заключать сделку?

- Именно так это на первый взгляд и выглядит, - смеется Дон. - Однако, Алекс, не забывай, что к этому времени снабженец уже знает, что наше предложение - это его мечта. Он не уйдет, можно не бояться.

- Вот оно что, - понимаю я. - Вы поменяли роли. Вы указываете ему на препятствия, а он теперь должен найти способ их преодолеть. Рискованно.

- Не очень. Вот что произошло на самом деле: ряд препятствий снабженцы отметили тут же как несущественные и вместе с нашими продавцами обсудили, как преодолеть остальные. Результаты ты знаешь. В случае небольшого заказа все сделки были подписаны тут же на месте. В ряде случаев, когда речь шла о больших объемах, нас просили подготовить ценовое предложение по более широкому ассортименту, чем мы рассчитывали. С этим все в порядке. Теперь у Пита другая проблема - как это все притормозить. Производству нужно какое-то время, чтобы пропустить то, что нахлынуло.

- Отлично, Дон. Просто отлично. Ты сделал намного больше, чем я ожидал. Эта схема понадобится Бобу и Стейси, как только они закончат разработку своих решений для прорыва.

Дон откидывается в кресле, заслуженно гордый тем, что он сделал.

- В качестве награды, Дон, отправляйся домой паковать чемодан. Он поднимается и потягивается:

- Ты хочешь сказать - распаковывать.

- Нет, я хочу сказать - паковать. Мы летим к Бобу.

- Алекс, меня не было две недели. У меня планы на сегодняшний вечер.

- Без проблем. Оставайся. Можешь взять завтра выходной. Я улетаю, надо посмотреть на их решение. Я просто думал, что ты не захочешь это пропустить.

- Ни за что на свете, - и он топает к двери со словами: - С таким графиком чему тут удивляться, что я до сих пор не женат.

23

Я попросил Боба ограничить количество участников встречи до минимума-пригласить только тех, кто принимал непосредственное участие в разработке решения. Я ожидал, что соберется человек двенадцать. Боб пригласил Сюзан Ломарк, директора по сбыту, и Джеффа Дилмана, директора по производству. Я неплохо знаю Джеффа, он, по сути дела, играл ведущую роль при разработке решения для системы распределения. Очень способный парень. Сюзан я знаю не так хорошо. Нам не приходилось работать вместе, но Боб ее очень ценит, так что она должна быть толковым специалистом.

- А где остальные? - спрашиваю я Боба, пока мы пьем кофе с булочками.

- Все, Больше никого не будет. - И, отвечая на мой немой вопрос, он добавляет: - Алекс, с того времени, как выяснилось, что нас продают, тут все кишит слухами. Работать в таких условиях - не сахар. И до тех пор пока я не буду уверен, что у нас есть прочный маркетинговый план, одобренный тобой, я не собираюсь запускать очередной слух. Нам и так хватает.

- Понимаю. Начнем?

Боб показывает Сюзан, что она может начинать.

- Мы следовали твоему дереву, - говорит она и направляется к доске, на которой закреплен большой блок бумаги.

- Вы верили, что оно сработает? - из любопытства спрашиваю я.

- Нельзя сказать, что верили. Здравый смысл в нем, конечно, был, но кто бы мог поверить, что возможно с помощью системного подхода разработать маркетинговое решение?

- Но оно сработало?

- Думаем, что да, - отвечает за нее Боб. - Иначе бы мы тебя не пригласили.

- Узнаем, когда пойдут продажи, - говорит Сюзан. - До тех пор это не больше чем просто хорошая идея.

- Правильный подход. Давайте дальше. Она переворачивает первую страницу.

- Здесь некоторые из НЖЯ рынка, которые мы использовали в качестве отправной точки.

- Мы решили в качестве нашего рынка взять магазины, а не конечного потребителя, - вмешивается Боб.

- Почему? - спрашиваю я.

- В соответствии с твоей схемой, - отвечает он. - Тебе нужен быстрый результат, поэтому мы решили сконцентрироваться на звене, с которым имеем прямой контакт.

- Кроме того, - добавляет Сюзан, - каким бы ни было то новое слово, которое нам надо было бы донести до конечного потребителя» это потребовало бы увеличения нашего рекламного бюджета.

- Что ты, как мы посчитали, вряд ли одобрил бы, - добавляет Боб.

- Правильно посчитали. Я согласен с вашим выбором.

Я читаю НЖЯ магазинов. Сюрпризов, как и ожидал, не нахожу. Даже я, никогда не работавший в косметической отрасли, знаю их все наперечет. Например, "Магазин предлагает скидки на относительно устаревший товар", "Магазин часто не имеет а продаже того товара, который покупатель хочет приобрести", или "Многие магазины испытывают трудности с оплатой поставщикам".

- После этого мы построили Дерево Сущестующей Действительности магазинов, - переворачивает Сьюзан следующую страницу.

- Было сложно?

Они переглядываются и улыбаются;

- На удивление легко, - признается Боб. Я даю возможность Сьюзан продолжать.

- По твоей схеме мы должны были переписать дерево так, чтобы ключевая проблема была сформулирована как направление политики производителя. В нашем случае нам не пришлось переписывать. У нас сразу получилось вот что, - она начинает читать дерево от основания вверх: - "Производители косметики дают скидки пропорционально размеру заказа магазина" и "Скидки на большие заказы достаточно солидны". Возьмем эту нашу политику и тот факт, что "Магазины, как правило, находятся в жесткой конкуренции между собой", и мы увидим неизбежный результат: "Магазины вынуждены делать заказы в больших объемах".

- Да, вижу, но давайте на секунду отклонимся. Эквивалентным заключением будет то, что магазины не могут позволить себе заказывать товар в малых объемах. Боб, ты говорил о том, что магазины не используют преимущества твоей новой системы распределения и не переходят на ежедневное пополнение запаса. Это может быть ответом.

- Так и есть, - смеется он. - А я еще обвинял их в сопротивлении переменам, в пристрастии к привычным формам снабжения. Да ничего подобного. В то время, когда мои менеджеры по поставкам уговаривали их заказывать ежедневно, наша политика продаж поощряла их к обратному. Неплохо, да?

Я решаю не комментировать и киваю Сьюзан, чтобы она продолжала.

- Сначала давайте пройдем по финансовой ветви. Прямой результат того, что магазины вынуждены закупать в больших объемах, это то, что "Магазины вынуждены хранить большой объем товарного запаса". А, как мы знаем, "Многие магазины не имеют больших оборотных средств". Не забывайте, что мы не продаем большим сетям, большинство наших торговых точек - это маленькие магазины и аптеки. Таким образом, необходимость держать большой запас означает, что "Большинство магазинов вынуждены брать большие кредиты". И вы видите результат: "Финансовые затраты магазинов увеличиваются", а это приводит к тому, что "Прибыльность магазина падает".

- Ситуация на самом деле тяжелая, - подключается Боб. - Я постоянно слышу от владельцев маленьких магазинов, что они, по сути дела, работают на банк. Настолько высока кредитная нагрузка.

Я киваю. Я об этом знаю. Такая ситуация не только в сфере косметических товаров.

Сьюзан продолжает:

- Если "Большинство магазинов вынуждены брать большие кредиты" и "Кредитные возможности магазинов ограничены", то "Некоторые магазины испытывают трудности с оплатой поставщикам". А мы, поставщики, хотим, чтобы нам заплатили.

- Какие мы все-таки гадкие, - обязательно должен встрять Боб.

- Ив результате "Некоторые магазины испытывают трудности с получением товара", что, естественно, самым серьезным образом сказывается на их прибыльности.

- Насколько ситуация плоха? - спрашивает Дон.

- Очень, - отвечает Сьюзан. - Каждый год большое количество магазинов становятся банкротами. И мы, и наши конкуренты - все знают о проблемах с оборотным капиталом. Поэтому мы даем им хорошие условия оплаты. Для нашей отрасли девяносто дней - это стандарт.

- Да, но в реальности, - замечает Боб, - наши счета к получению вынуждены ждать до ста двадцати дней. Это серьезная проблема.

- Идем дальше? - спрашивает Сьюзан.

- У нас еще много чего приготовлено, - многообещающе говорит Боб, улыбаясь Сьюзан.

- Посмотрим на это положение: "Прогноз на уровне продукта редко бывает точным". Объединим его с положением "Магазины вынуждены делать заказы в больших объемах" и получим еще один малоприятный результат: это прямым ходом ведет к тому, что, "Несмотря на большой товарный запас, магазины страдают от нехватки товара".

- Что значит "нехватка"? - уточняю я на всякий случай.

- Нехватка - это когда покупатель пришел в магазин, чтобы купить какой-то определенный товар, которого в магазине не оказалось, а альтернативный товар он покупать не захотел.

- То есть поэтому определению нехватка товара напрямую вылилась в потерю продажи.

Именно. Вот производное, - указывает она на дерево. - И вы видите, что делает ситуацию еще хуже. Мы подошли к твоему заключению: "Магазины не могут позволить себе заказывать в малых объемах". Это превращает нехватку товара в хроническое явление. Магазин вынужден ждать с заказом нужного товара до тех пор, пока он сможет позволить себе сделать очередной большой заказ.

- А это, - следуя я стрелке, - "Ведет к значительному снижению прибыльности магазина".

- К очень значительному, - соглашается она.

- Алекс, обязательно посмотри последнюю ветвь, - настаивает Боб. Он откровенно горд тем, что они сделали. - Ты даже не поверишь, что мы делаем собственными руками! Сьюзан, покажи ему.

Сьюзан, однако, его энтузиазма не разделяет. Сдержанным тоном она продолжает:

- Как вы знаете, "Торговые марки постоянно выпускают и рекламируют новые продукты".

- А сейчас даже в больших масштабах, чем раньше, - добавляю я, Именно, - подтверждает она. - Соедините это с тем, что "Существует значительное несоответствие между имеющимся в магазине товаром и действительным покупательским спросом", и вы получите неизбежный результат; "Магазин держит значительный объем устаревшего товара". А поскольку они знают, что они не могут долго держать этот "старый" товар, то "Магазин предлагает скидки на относительно устаревший товар". Это, естественно, не увеличивает прибыльности магазинов.

- Понимаешь, Алекс, - объясняет Боб очевидное, - именно тогда, когда мы из кожи вон лезем, убеждая потребителей купить новый продукт, магазины точно так же из кожи вон лезут, чтобы убедить этих же самых потребителей купить устаревший продукт. И после этого говорите о несоответствии!

- Дайте разобраться, - говорю я. - Ключевую проблему ваше дерево выводит четко: то, что магазины вынуждены закупать в больших объемах, вызвано нашей собственной политикой. Но насколько велики эти большие объемы? На сколько недель их хватает?

Сьюзан вызывается ответить;

- Зависит от размера магазина. Но в любом случае, думаю, надо говорить не о неделях", а о месяцах. Если судить по тому, как часто магазины делают заказы, то большие магазины заказывают раз в один или два месяца, а маленькие... - ну, где-то раз в полгода. В среднем, раз в четыре месяца.

- Ясно. Очень хорошо.

- Что в этом хорошего? - удивленно спрашивает Боб.

- То, что мы создаем большую часть проблемы, - отвечаю я. - Это означает, что мы сможем стать большей частью ее решения. Ладно, Боб, давай, показывай, что вы предлагаете.

Боб поворачивается к Джеффу, который до этого не проронил ни слова:

- Твоя очередь, - показывает он в сторону доски.

Сюзан с трудом сдерживает вздох облегчения. Интересно, что это они меня так боятся? Джефф откашливается.

- Решение очевидно.

Он переворачивает лист и продолжает;

- По сути дела, Дерево Будущей Действительности - это зеркальное отражение Дерева Существующей Действительности. Мы начали с двух инъекций: "Скидки основываются не на размере заказа, а на общей сумме денег, на которую магазин делает заказы в течение года", и "Мы обеспечиваем магазину ежедневное пополнение товара". Начав с этих двух инъекций и следуя логике, указанной в Дереве Существующей Действительности, мы все поставили на место.

Он садится.

Я изучаю Дерево Будущей Действительности. Все правильно. Эти две инъекции логически ведут к явлениям, противоположным всем указанным НЖЯ. Джефф прав, зачитывать вслух не имеет смысла.

- Как ты заметил, - подключается Боб, - одна из инъекций основана на нашей новой системе распределения. Это гарантирует, что наши конкуренты не смогут предложить то же самое. По крайней мере, в течение какого-то времени. Зная их и то, как они работают, я бы сказал, что у них на это уйдет минимум два года.

- Чисто сработано, - сияет Дон. - Наша схема работает. Вы сделали отличную работу.

- Да, схема отличная, - соглашается Боб. - Не надо было голову ломать.

Что-то тут не то, думаю я. Что-то тут очень не то, иначе бы Боб без колебаний объявил об этом своим людям. Он боится, что я не одобрю их решения. Почему? Выглядит оно безупречно. Я мог бы его спросить, но будет лучше, если догадаюсь сам. Думай.

Я поднимаюсь и наливаю себе еще кофе. Это обычный прием, который я использую, когда мне нужно выиграть время. На этот раз не помогает. Ни намек. Прежде чем сдаться и попросить Боба показать подводные камни, я поворачиваюсь с вопросом к Сюзан:

- Насколько, думаешь, это увеличит наши продажи?

- В отдаленной перспективе - на много. Процентом на тридцать. Может быть, больше.

- А в ближайшей перспективе?

- Трудно сказать, - мнется она.

- Приблизительно? - настаиваю я.

- Вероятнее всего, продажи упадут. Но не существенно.

- Упадут? - не может поверить своим ушам Дон. - Почему? Все понятно. Вот и проблема.

- Потому что это предложение поощряет магазины к тому, чтобы уменьшить объем хранимого товарного запаса, - объясняю я. - Сюзан, какой запас у магазинов сейчас и сколько им нужно для обеспечения нормальной выкладки товара и разумного объема запаса на всякий случай? Только не преувеличивай, не забывай, что в соответствии с вашим предложением мы пополняем их склад ежедневно.

- Это не означает, что они тут же поймут, что мы на самом деле в состоянии это делать. Думаю, не очень ошибусь, если скажу, что они смогут уменьшить запас наполовину, может, даже больше.

- То есть, - быстро перевожу я, - запуск этого предложения будет означать для нас практически потерю двухмесячных продаж?

- Это несколько компенсируется заказами для покрытия нехватки товара, пользующегося спросом, и новыми клиентами, которых мы надеемся привлечь этим предложением. - магазинами, с которыми

мы пока не работаем. Так что я думаю, что потери будут где-то в объеме месячных продаж. Но этого удара не избежать.

- Мы можем это себе позволить? - невинно спрашивает Коб. Как будто эта проблема не тревожила его самого.

- Не знаю, - неуверенно говорю я. - Мы уже получили один улар в этом гаду из-за

сокращения запаса готовой продукции. Довольно основательный удар - почти на десять миллионов долларов. А сумма, о которой мы говорим сейчас, будет больше. Почти два месяца потерянных продаж приведут к таким убыткам в этом году, что я даже не знаю, что скажет совет.

- Но это гарантирует, что на следующий год и через год мы дадим рекордные прибыли, - пытается спорить Боб. - Трумэн и Даути поймут. Они же умные бизнесмены.

- Да, умные, - отвечаю я.

Достаточно умные, чтобы понять, что, если мы запустим это решение, в этом году фирму Боба продать будет невозможно. Удастся ли мне их убедить? Может быть.

- У меня предложение, - говорю я. - Сходите пообедайте. А я пойду пройду. Мне нужно подумать.

24

Офис Боба расположен в красивом парке. Погода стоит отличная. Развесистые деревья создают пасторальную атмосферу. Но я ничего не замечаю. Я быстро иду по узким тропинкам, кипя от злости.

Опять этот временной прессинг, сводящий все на нет. "Время-деньги, - я почти слышу Брендона. - Ты можешь гарантировать, что мы заработаем больше, чем съест инфляция? У ЮниКо слишком низкий кредитный рейтинг. Мы не можем продолжать нести убытки." Да, я все знаю. Но отказаться от такой явной возможности просто глупо. Может, мне удастся уговорить Брендона и Джима отложить продажу? Я могу гарантировать, что мы заработаем больше, чем съест инфляция. В каких цифрах выразится окупаемость инвестированного капитала, если мы внедрим это решение? В данном случае вложенным капиталом будет отказ от двухмесячных продаж.

По сути дела, мы ни от чего не отказываемся. Если мы поймем, что до тех пор, пока не продали магазин, не продали мы, то весь этот безумный нажим на магазины покажется в совершенно другом свете. Вынуждая магазины держать большой запас, мы отдаляем себя от рынка. Какой запас они держат сейчас? Четыре месяца? В отрасли, регулярно выпускающей новые продукты, быть отдаленным от рынка на четыре месяца - просто смертельно.

Ладно, сейчас не об этом, Сейчас мне надо подумать, как это скажется на наших финансовых отчетах в статье "продажи"⁵, отражающей наши продажи магазинам. Наши потери - два месяца продаж. А выигрыш? Сьюзан сказала, что мы сможем увеличить продажи на тридцать процентов, а может быть, и больше. Я думаю, ее оценка реалистична. Сьюзан вообще довольно консервативна, да и за результат спросят с нее. К тому же она занимается этим всю жизнь и знает все, как свои пять пальцев.

Ладно, я буду еще консервативнее: возьму только двадцать пять процентов прироста. Прекрасно, Это означает, что в долгосрочной перспективе на два месяца потерянных продаж мы будем ежегодно получать сумму, эквивалентную трем месяцам продаж Это ежегодно дает сто пятьдесят процентов окупаемости. Кто там говорил об инфляции? Это же золотое дно.

Подожди. Сколько придется ждать, пока мы начнем это получать? Мне не очень нравятся витающие в облаках перспективы. Когда мы получим прирост в чистых продажах? Как только магазины уменьшат свои избыточные запасы. Это произойдет уже в обозримом будущем - через четыре-шесть месяцев. В некоторых случаях даже раньше. С таким аргументом у меня есть шанс убедить совет. Хотя, конечно, мне для этого придется здорово попотеть.

Л в чем конкретно я хочу их убедить? В необходимости отложить продажу Я Косметика. Как надолго? Хотя бы до следующего года, пока они не начнут прилично выглядеть.

Нет, не пойдет. О Господи, я завяз глубже, чем думал. Если мне удастся убедить их

отложить продажу, мне конец.

Им нужно поднять этот чертов кредитный рейтинг ЮниКо, и это от меня не зависит. Для этого им нужно получить достаточно денег от продажи моих фирм. Речь идет о ста миллионах долларов, даже больше. Если мне удастся убедить их не продавать Я Косметика, это будет означать, что я собственными руками подпишу смертный приговор Давлению Пара, так как тогда им придется продать фирму Стейсн", чтобы ее пустили под нож.

Нет. Давление Пара подставлять нельзя. Ситуация с Бобом теперь уже ничего. С таким красивым маркетинговым решением, я думаю, мне удастся убедить покупателя, чтобы он не вмешивался в то, что будет делать Боб. Я думаю, мне даже удастся представить дело так, что подходящий покупатель согласится их купить по более высокой цене. Да, думаю, у меня получится.

Ну что, останавливаюсь на этом?

И все-таки меня это не устраивает. Если я это сделаю, Бобу придется отложить внедрение своего решения до тех пор, пока не будет подписана сделка о продаже его фирмы. Глупо. И мне нет дела до того, как это выглядит в этих идиотских финансовых отчетах. Надо найти другой выход.

Но есть еще нечто, что не дает мне покоя. Совершенно очевидно, что негативная ветвь их маркетингового решения тревожила их все это время. Боб, Сьюзан и Джефф знали о ней с самого начала. Почему же им не удалось ее отсечь?

У них масса интуиции и еще больше желания спасти фирму. Они знают, что единственный способ - найти хорошее маркетинговое решение. Решение, которое они нашли, отлично, вот только эта негативная ветвь... Иона всегда говорил: если хватило интуиции и мотивации на то, чтобы построить Дерево Будущей Действительности, ведущее к желаемому результату, всегда удастся отсечь негативную ветвь. Почему им не удалось?

Говорил он об этом что-нибудь или нет? Не помню. Может быть, говорил.

Я возвращаюсь в главное здание и располагаюсь в пустом кабинете. Все еще на обеде. Джули должна быть дома.

Я объясняю ей мою загадку. Она внимательно слушает. Закончив, я спрашиваю:

- Иона говорил что-нибудь об этом?

- Да, - отвечает она. - Он говорил, что люди часто отмахиваются от инъекции, которая может отсечь негативную ветвь.

- С какой это стати, если они действительно хотят ее отсечь?

- Это случается, когда инъекция ведет к новым негативным последствиям, - объясняет она. - В этом случае им часто кажется, что она непрактична, и они просто не принимают ее во внимание.

- Понятно.

- По моему опыту, это происходит сплошь и рядом. Очень часто, если застрял с инъекцией, обнаруживаешь, что негативные ветви, которые она вызывает, отсекаются, и, как правило, очень легко.

- Думаешь, это то, что произошло здесь? - спрашиваю я. - Что у них была инъекция, от которой они отмахнулись?

- Возможно. Алекс, ты же все равно ничего не теряешь. Проверь, - отвечает она.

Она права. Я должен отсечь эту негативную ветвь. Слишком многое поставлено на карту.

- Проверю. Спасибо, дорогая.

- И еще, - добавляет она, - даже если вы увидите, что эта инъекция ведет к новым негативным последствиям, продолжайте процесс. В конце концов он приведет вас к решению. Увидишь.

- Ладно, вечером расскажу. Еще раз спасибо. Пока.

Я возвращаюсь в конференц-зал и записываю на доске негативную ветвь, начиная с положения из их Дерева Будущей Действительности "Магазины резко сокращают запас ненужного товара" и заканчивая тем, что в результате этого мы теряем двухмесячный объем

продаж. Я заканчиваю как раз перед их возвращением.

- Итак, твой вердикт? - спрашивает Боб. Им не терпится услышать мое решение.

- Какой вердикт? - переспрашиваю я. - Мы еще не закончили анализ, - и прежде чем кто-либо успеет возразить, я продолжаю: - Мы обсуждали эту негативную ветвь, - киваю я в сторону доски. - Как можно ее отсечь? Я хочу услышать все ваши идеи, даже если вы их уже рассматривали и пришли к решению, что они непрактичны.

- Да, мы обсуждали кое-какие варианты, - признает Боб. - Но из них ничего не вышло. Мы засели. А что случится, если мы не сможем ее отсечь? Двигаемся дальше или оставляем эту идею?

- Я еще не решил, еще слишком рано. Сейчас я хочу услышать ваши непрактичные инъекции.

Они не хотят продолжать анализ. Они хотят услышать мой вердикт сейчас. Я их понимаю. Напряжение очень высоко. Работать в фирме с таким неопределенным будущим крайне трудно. Для них сейчас любой ответ лучше неопределенности. Но я не могу сейчас вынести вердикт. Не могу до тех пор, пока не буду убежден, что другого пути нет. А я в этом пока не убежден.

- По крайней мере, дайте мне возможность самому увидеть, что эту ветвь отсечь невозможно, - пытаюсь я убедить их продолжить анализ. - Вы что. Хотите, чтобы я принял решение по такому важному вопросу, не будучи убежденным, что у меня есть все факты? Боб, пожалуйста, покажи мне инъекцию, которая казалась вам наиболее обещающей. Даже если вы в итоге решили, что она непрактична.

- Мы взяли исходную посылку о том, что не сможем увеличить продажи в ближайшее время, и пытались придумать, как все-таки можно их увеличить, - сдается Боб.

- Отличная мысль, - говорю я. - Вы смотрели прямо в суть проблемы. И?

- И у нас была одна идея. Да только лекарство оказалось хуже самой болезни. Уже не говоря о том, что ты все равно ее не одобрил бы.

- Откуда ты знаешь?

- Понимаешь, мы могли бы поставлять товар магазинам на условиях консигнации. Другими словами, когда магазин получает товар, он нам ничего не платит, а платит только по факту продажи. Сюзан считает, что это даст нам такой объем продаж новым магазинам, что это перекроет потери из-за сокращения товарных излишков магазинами, с которыми мы работаем сегодня. Да, мы знаем, что это возможно. Но на финансовую инъекцию ты не согласишься.

- Кроме того, - добавляет Сюзан, - у этой идеи много других негативных последствий. Если мы поставляем товар на условиях консигнации, это значит, что у магазинов появится намного больше оборотных средств.

- И что в этом плохого? - спрашиваю я, прикидывая, смогу ли я достать для них денег. Может быть, на короткий срок. Надо проверить.

- Что в этом плохого? - повторяет она мой вопрос. - Магазины пустят эти деньги на покупку товара наших конкурентов.

- Живи сам и давай жить другим, - назидательно говорю я.

- Не в этом случае, - возражает она. - Это ударит по нам самим. Поскольку площадь под выкладку товара в магазине ограничена, это съест часть той площади, которую мы имеем сейчас. А вы знаете сами: что не выставлено - не продается.

- Сюзан, - говорю я, - а мы можем увязать наше предложение с условием сохранения оговоренных площадей?

Ты имеешь в виду, что магазин возьмет обязательство предоставлять для наших продуктов установленную площадь так же, как это делается в больших сетях для торговых марок? Думаю, с этим проблем не будет, особенно если учесть, что заполнить ее они смогут без особых хлопот, так как это не потребует от них денежных инвестиций, поскольку мы предоставляем им товар на условиях консигнации, а с нашей системой поставок у них не будет никаких проблем с пополнением. При таком раскладе, я думаю, мы даже сможем

договориться о получении больших площадей, чем они дают нам сейчас.

- Это увеличит продажи?

- Однозначно- Кроме того, это туг же приведет к новым заказам. Для того чтобы заполнить увеличившуюся площадь, многим магазинам придется расширить ассортимент наших товаров. Понимаете, сегодня многие из них закупают только некоторые линии продуктов. Но поскольку они стараются не выставлять большое количество того же самого товара, им придется начать закупать те линии, которые сегодня они не продают. Да, это поможет, и значительно. Но, - опять мрачнеет она, - как мы сможем их контролировать? Мы работаем с тысячами магазинов. Это просто невозможно.

- Что ты имеешь в виду, говоря "контролировать"?

- Понимаешь, - начинает она объяснять, - если мы поставляем товар на условиях консигнации, магазины не платят нам по факту поставки.

- Насколько я понимаю, они и сейчас не платят вам по факту поставки. Они платят только через девяносто дней.

- Да, - пытается она сдержать раздражение, - но на сегодняшний день продажа происходит тогда, когда мы делаем поставку. А если мы перейдем на сискму поставки на условиях консигнации, они должны будут заплатить только после того, как сами продадут товар. У большинства из них такие проблемы с оборотными средствами, что я боюсь: они просто не будут сообщать о продаже. Мы не сможем это контролировать. Мы же не можем создать полицейский аппарат, который буцет ходить и считать, что они продали, а что нет. Это непрактично.

Сьюзан. - негромко говорит Джефф. - Это не проблема. Мы не собираемся поставлять им товар таким же образом, как это делается сегодня. Мы будем его пополнять. А это значит, что, для того чтобы получить товар, они должны сообщать нам о продажах ежедневно или с какой-то определенной периодичностью. Я думаю, мы сможем разработать систему, чтобы решить этот вопрос.

- Гм-м-м... Возможно. Мне надо над этим подумать.

- Все это очень хорошо, - вмешивается Боб. - А ты дашь нам денег? Поставка на условиях консигнации означает, что магазины будут держать наши товарные запасы. Мы не могли бы получить назад деньги, которые мы перевели ЮниКо, когда сократили запас готового продукта?

Теперь благодаря Сьюзан у меня есть ответ. Й я решаю преподать Бобу урок.

- Да, я достану тебе денег. Столько, сколько надо. Но прежде чем я уеду, мне нужно точно знать, сколько тебе надо.

- Без проблем, - говорит Боб. - Я просил Мориса, нашего нового бухгалтера-контролера, подсчитать. Уверен, у него есть все нужные цифры.

- Так сколько? - спрашиваю я.

- Честно говоря, не знаю. Понимаешь, на следующий день, после того как я попросил его сделать расчеты, мы пришли к выводу, что эта идея непрактична, так что я даже не спрашивал. Я могу его пригласить.

- Пожалуйста.

Пока мы ждем Мориса, они обсуждают, что делать с устаревшим товаром, находящимся в магазинах. Я слышу несколько неплохих идей. Чем больше деталей они прорабатывают, тем лучше выглядит их предложение. Они просто парят. Мое обещание достать для них деньги сняло с их плеч тяжеленную гору. На них приятно смотреть.

Наконец появляется Морис.

- Заняло немного времени, чтобы на всякий случай перепроверить цифры, - говорит он.

- Сколько? - спрашивает Боб.

- Около тридцати четырех миллионов трехсот тысяч долларов, - и спешит добавить: - Это исходя из расчета Сьюзан, что со дня поставки и до продажи магазинами будет проходить, в среднем, сорок пять дней.

- Ничего себе! - Боб впечатлен. - Алекс, ты уверен, что сможешь достать для нас такие

деньги?

- Проверь свои исходные посылки, - говорю ему я. Поскольку до него не доходит, я поворачиваюсь к Морису: - Исходя из того что уменьшение дебиторской задолженности не сказывается на продажах, ты не пояснишь Бобу, кто кому даст деньги?

- А разве не ясно? - невинно спрашивает он. - Сейчас мы имеем в дебиторской задолженности пятьдесят семь миллионов девяносто тысяч долларов. Это приблизительно сто шестнадцать дней. По расчетам Сьюзан, она сократится до сорока пяти дней. Как я и сказал, если Сьюзан не ошибается, мы сможем вернуть ЮниКо около тридцати четырех миллионов трехсот тысяч долларов.

Я начинаю смеяться. Один за другим они присоединяются ко мне.

25

За ужином я рассказываю моей семье о маркетинговом решении, которое мы нашли для Я Косметика, Джули и Шарой слушают, как всегда, с интересом. Но удивительно, что Дейв настолько заинтересован.

- А почему бы вам не купить еще какие-нибудь фирмы, которые продают другой товар тем же самым магазинам? - спрашивает он.

- Если это решение настолько хорошо для Я Косметика, оно должно быть хорошо и для них.

В том, что он говорит, есть смысл. С таким предложением рынку

- когда мы вместо денег хотим больше площадей для выкладки то вара и обещаем пополнять запас ежедневно - бизнес, без сомнения, пойдет хорошо.

- Вы могли бы использовать эту же самую систему распределения, - повторяет он мои мысли. - Ты же сказал, что региональные склады стоят сегодня почти пустые.

- Дейв, - говорю я. - Это хорошая идея, но, боюсь, у ЮниКо нет сейчас денег для таких инвестиций.

- Но это не должно быть проблемой, - продолжает он развивать свою мысль. - Ты сказал, что Боб сократит дебиторскую задолженность более чем со ста дней до сорока пяти. Это же денежный станок. Возьмите заем, купите фирмы, оберните их дебиторскую задолженность в деньги и отдайте его. В чем проблема?

- Все не так просто, Дейв. Но если будешь дальше двигаться в том же направлении, из тебя получится неплохой бизнесмен.

Я приятно удивлен. Он быстро ухватил суть дела.

- А он уже бизнесмен, - хвастается Шарон. - Он купил старый кадиллак. Настоящий коллекционный экземпляр.

- А-а, ну да, - смеюсь я и поворачиваюсь к Дейву: - Так ты решил заняться восстановлением той старой машины? Удачи!

- Я разве тебе не говорил? Наверное, нет, - он немного смущен. - Спасибо, пап, я применил то, чему ты меня научил, и вот результат. Мы с Герби собираемся заняться машиной. Но Шарон права. Это не олдсмобиль пятьдесят шестого. Это кадиллак сорок шестого. Мы уже начали. Можешь представить меня в огромном сияющем Кадиллаке?

- Классно! - подпрыгивает Шарон. - Не забудь, что ты обещал покатать меня и Дебби. Все девчонки умрут от зависти. Ур-р-ра!

- Шарон, да угомонись ты, - охлаждаю я ее пылкое воображение. - Им сначала нужно его отремонтировать. Сомневаюсь, что у него сегодня хотя бы двигатель есть.

- Есть, - уверяет меня Дейв. - Оригинальный и недавно восстановленный Работает, как часы. Но, конечно, до того как он начнет бегать, работы тьма. Просто тьма.

- А как оказалось, что олдсмобиль пятьдесят шестого стал кадиллаком сорок шестого? - Я пытаюсь понять, что происходит. - Где вы взяли деньги? Кадиллак сорок шестого с рабочим двигателем за полторы тысячи не купить. Да и за пятнадцать тоже.

- Это все благодаря тебе, пап.

- Мне?

- Ну да, неким образом. Я взял твои бумаги, ну те, про Джимми и катер.

- Какой катер? - с любопытством перебивает Шарон.

- Сиди молча, козявка, расскажу позже, - обещает Дейв. - Как бы то ни было, я записал мои негативные ветви. Вообще-то они свелись к двум...

- Дейв, не уводи меня в сторону разговорами о Мыслительных Процессах. Где ты взял деньги, чтобы купить машину? Она стоит целое состояние.

- Ну дай же рассказать, - полубоженно говорит Дейв.

- Пусть расскажет, - поддерживает его Джули. - История просто захватывающая.

- Значит так, я записал две негативные ветви, - Дейв все еще обижен. - Одна была связана с проблемой того, как мы с Герби бу дем вместе пользоваться машиной и обслуживать ее. Точно такая же, как была у тебя с Джимми. А вторая была связана с проблемой того, найдет ли Герби деньги.

Я почти не слушаю. Парни не знали, где достать полторы тысячи, Откуда, к дьяволу, они взяли деньги на такую дорогую машину? Сколько она стоит? Тридцать? Сорок? А может, все пятьдесят тысяч?

- Я начал с легкой ветви, - продолжает Дейв. - С проблемы того, как мы будем вместе пользоваться ею, Я разобрал с Герби всю логику и заставил его вчитаться в каждое слово. Уж если я потратил столько времени на то, чтобы эту ветвь написать, он должен был найти время, чтобы ее прочитать. Он отсек ее в пять секунд.

- Расскажи папе, как, - Джули хочет, чтобы я узнал все детали.

- Это было несложно. Все равно в сентябре мы оба уезжаем в университет, так что в конце августа мы ее продадим. Ну а до сентября как-нибудь справимся.

- Когда вы собираетесь закончить машину? - спрашиваю я.

- Надеемся, в начале июня, так что, видишь сам, у нас будет не так-то много времени, чтобы начать из-за нее ссориться.

- Итак, первую ветвь отсекли. А что насчет второй?

- Со второй было сложнее. Помнишь, я тебе говорил, что меня тревожило, где он собирался взять деньги. Оказалось, он хотел заняться продажей наркотиков.

- Что?! Вот об этом ты не говорил, Мам, да не переживай. Ты же знаешь, я никогда бы на это не пошел. И Герби это знал. Поэтому он мне ничего и не говорил.

- Значит, на этом вся затея и закончилась, - подводит итог Джули.

- Да, но не наша идея заняться восстановлением старой машины. Герби использовал первую инъекцию для того, чтобы развить вторую. Он сказал, что, поскольку мы все равно собираемся в конечном итоге машину продать, почему бы нам не взять деньги в долг у будущего покупателя. Мы приблизительно знали, во сколько нам обойдется машина и запчасти, - около полутора тысяч. Тогда мы еще думали об олдсмобиле и ничего не знали о кадиллаке. К этому мы добавили три месяца нашей работы и решили, что, если нам удастся продать ее за две с половиной, это будет неплохая сделка.

- А кому вы собирались ее продать? - интересуюсь я.

- Тебе, - улыбается он.

- Олдсмобиль? А почему вы решили, что я захочу купить олдсмо-биль?

Ничего себе!

- Вот именно это и подтолкнуло нас к мысли, - сияет Дейв. - Понимаешь, я вспомнил, что ты мне рассказывал о разнице в восприятии ценности продукта поставщиком и рынком.

- А при чем здесь это? - недоумеваю я.

- Понимаешь, то, во что мы оценили машину, - ну, ее стоимость плюс наше время, - это ведь оценка с точки зрения поставщика, - объясняет Дейв. - Но, когда мы стали думать, как нам убедить тебя ее купить, мы решили посмотреть на нее твоими глазами. И единственный аргумент, к которому мы смогли прийти, - это только если я пообещаю тебе не прикасаться к БМВшке, если ты согласишься купить олдс.

- Вот как. Ну и прохвост!

- Но потом мы подумали, что если использовать этот аргумент, то намного умнее обратиться к отцу Герби. Ты же знаешь, что Герби иногда удается выпросить у отца какой-нибудь из его драгоценных экземпляров, ремонт которого, как понимаешь, может обойтись в кругленькую сумму. То есть вы решили, что потребность его отца в таком обещании намного выше, чем моя? - с облегчением спрашиваю я. - Ну, и вы пошли к нему? Что было дальше?

- У его отца была идея намного лучше. Он уже купил этот кадиллак и основные запчасти. Так что он предложил нам работу по его восстановлению. Но, конечно, он сначала заставил Герби клятвенно пообещать, что тот никогда больше даже не заикнется ни о какой из остальных машин.

- Ну а ты что с этого имеешь?

- Во-первых, до того как уеду в университет, я буду им пользоваться на равных правах с Герби. Кроме того, если мы сможем его привести в порядок и он нормально отходит двадцать пять тысяч, его

отец пообещал мне тысячу долларов. Таким образом, мне не надо тратить мои деньги, я могу не трогать бабушкин подарок и к тому же у меня еще будут деньги для расходов в университете. Как тебе это нравится?

- Мне это нравится. Мне это очень нравится.

- Так что, пап, ты помог мне дважды, - подводит итог Дейв. - Во-первых, с негативными ветвями, что привело Герби к такому красивому решению вместо того фиаско, чем это все закончилось бы. И, во-вторых, когда ты объяснил мне разницу между восприятием ценности продукта.

- Отличная работа, Дейв. Ты действительно прекрасно применил на практике то, о чем мы говорили. И не только. Ты пошел на шаг дальше. Когда я рассказывал тебе о разнице в восприятии ценности продукта поставщиками и рынком, я говорил о ситуации, когда фирмы продают рынку продукцию на постоянной основе. А ты применил этот подход к одной специфической ситуации. И ты прав. Этот подход годится и для каждого конкретного случая. Если подумать, это должно срабатывать для каждой отдельной сделки.

- Включая продажи твоих фирм? - подпрыгивает Дейв. - Каждая из них - это же отдельная сделка, Нет, - отвечаю я. - Здесь правила определены жестко.

- Какие правила? - хочет знать Дейв. - Как определяется стоимость фирмы?

- Это довольно сложно, но, в двух словах, ты смотришь на чистую прибыль фирмы, умножаешь ее на коэффициент доходности по акциям для этой отрасли и получаешь неплохую отправную точку. А еще стоимость фирмы также зависит от капитала, которым она владеет. Это может изменить картину.

- Но это же все основано на восприятии ценности фирмы поставщиком, - настаивает Дейв. - Вы же рассматриваете фирму только саму по себе. Это то же самое, что рассматривать продукт сам по себе, а не потребности покупателя. Разве не так, пан?

- В чем-то ты, конечно, прав, Дейв. Но это делается именно так.

- Необязательно, - подключается к разговору Джули. - Как ты сам рассказывал, в случае с фирмой Стейси было по-другому.

Я думаю над тем, что она сказала. А она права. Если рассмотреть Давление Пара отдельно, то их стоимость очень невелика. Но если взять конкретного покупателя - в данном случае конкурента Стейси - то, с учетом его потребностей, ценность фирмы Стейси оказывается в четыре раза выше.

Я поднимаю на нее глаза.

- Ты права, Джули. Может быть, у нас неверный подход. Может быть, мы можем получить намного больше за фирмы Пита и Боба, если посмотрим на потребности потенциальных покупателей. Но что я знаю об этих потребностях? Ничего.

- Кто их потенциальные покупатели?

- Для Пита - это большие типографии. Что касается Я Косметика, спектр

потенциальных покупателей намного шире. Брендон и Джим знают все в деталях. Нужно будет поговорить с ними.

- Алекс, - не успокаивается Джули, - ты тоже должен что-то знать о печатной отрасли. Ты же прошлый год провел в типографии Пита тьму времени.

- Да, но..

Она смотрит на меня:

- Ну?

- Вообще-то, когда я получил фирму Пита, она была довольно типичным представителем отрасли, - соглашаюсь я.

- Что это значит?

- Все было направлено на экономию затрат. И расчет производился не на основе действительных операционных затрат, а на основе производственных издержек. Можешь представить себе результаты. Я рассказывал об этом миллион раз. В это трудно поверить, но практически вся отрасль работает по этому принципу. Вот почему я боюсь продавать их тому, кто тут же вмешается в то, каким образом Пит управляет своей фирмой.

Мне нравится говорить о его типографии. И уж если я начал, остановить меня трудно.

- Это сейчас просто красавица. В любом аспекте. По качеству, по тому, как они выполняют заказы и насколько быстро предоставляют клиенту все, что бы тот ни захотел. А самое главное, с их нетрадиционным подходом к рынку они будут очень прибыльны. Уже в этом году. И даже сказать "очень прибыльны" недостаточно. Они достигнут того, о чем никто в их отрасли даже не мечтает. Я тебе так скажу, Джули: с любой точки зрения, это модель. Модель того, как нужно управлять фирмой. Я ими действительно горд.

- И заслуженно, - улыбается мне Джули.

- А что, никому не нужна модель? - интересуется Дейв.

- Ты хочешь сказать, - медленно говорю я, - что их надо продавать, исходя не из финансовых критериев, а из того, что их можно использовать как модель в их отрасли? Интересная мысль.

- Алекс, - подключается Джули, - я думаю, Дейв может быть прав. Ты говоришь, что фирмы тратят большие деньги на определение ориентиров в конкуренции и сопоставление с ними своих продуктов и процессов. А что может быть лучше, чем иметь в собственном хозяйстве фирму, показывающую небывалые результаты?

- Точно, - моя мысль летит. Я развиваю эту идею дальше: - Все тратят бешеные деньги на консультантов. А в своей отрасли Пит и его люди лучше любых консультантов. Они не только понимают, что надо делать. Они это уже сделали.

- То есть они могут быть учителями, - заключает Шарон. Они все смотрят на меня, - Дайте-ка разобраться, - размышляю я вслух. - Для большой типографии, и я говорю о действительно большой фирме, типография Пита может стать источником сдвига парадигмы в организации работы. Она уже сегодня является прекрасной моделью того, как планировать и контролировать печатные операции исходя не из парадигмы учета производственных издержек, а из того, что действительно имеет смысл с точки зрения краткосрочного и долгосрочного эффекта на конечный результат. Его типография - это выдающийся пример того, как организовать работу дизайнерского отдела. Ту работу, на которую в других фирмах уходят недели, Пит делает за несколько дней и без особых усилий. Но самое главное - они знают, как разработать

уникальные маркетинговые подходы. Они могут одновременно быть ориентиром, школой и консультантами.

- Но Пит и его люди не хотят, чтобы фирму продавали, - напоминает мне Джули.

- Ты что, смеешься? Они будут счастливы оказаться в роли катализатора перемен в крупной печатной фирме. Для них это идеальная роль и прекрасная возможность, в то время как в ЮниКо у них связаны руки. Они же не центральное направление - они просто периферия.

Эта идея мне очень нравится. У нее много сильных сторон. Уже сам рывок финансовых

результатах их деятельности гарантирует, что мы сможем их продать за весьма приличную сумму. А если нам удастся их продать какой-нибудь крупной типографии как ориентир для перемен, то цена вообще взлетит до небес.

И выиграют все: покупатель, ЮниКо, Грэнби выйдет из этой ситуации, благоухая, как розовый куст, и Трумаи с Даути будут довольны. Но самое главное - Пит и его люди окажутся в лучшем положении, чем они могут себе даже представить.

А я?

А я что-нибудь придумаю.

- Так что скажешь? - прерывает мои мысли Дейв.

- Я скажу, что вы правы. Для крупной типографии это прекрасная возможность. Вот только сумею ли я представить все так, чтобы они поняли, насколько уникальна эта фирма и какую ценность она имеет?

- Конечно, сумеешь, - уверяет меня моя семья.

26

Когда мы остаемся одни, Джули заводит разговор, которого я давно ждал.

- Алекс, а что с работой для тебя? Похоже, твои фирмы будут проданы, и, я думаю, ты правильно делаешь, что стараешься передать их в хорошие руки. А что будет с тобой?

- Я не знаю, - вздыхаю я. - Действительно, не знаю.

- До настоящего момента, - мягко говорит она, -я тебя не спрашивала. Ты сейчас занят своими людьми. Но теперь, когда с твоими фирмами все начинает устраиваться, пора немного подумать о себе.

- И о своей семье, - добавляю я вслух то, о чем она думает. - Джули, что ты от меня хочешь? Чтобы я начал дергать за ниточки? Отдал послужной список в нужные руки? Я не могу этого сделать. Не в моем положении и не сейчас. Кроме того, война еще не закончилась. Я выиграл несколько битв, но главная еще на горизонте. Я не могу позволить себе отвлекаться. Неужели не понятно?

Она какое-то время думает над моими словами. Потом говорит:

- Я бы чувствовала себя намного увереннее, если бы знала, что у тебя есть план. Не только для твоих фирм, но и для себя. Разве я про шу слишком многого?

В отличие от распространенного мнения, я ненавижу планировать, Особенно когда к этому подключается моя жена. Я хорошо ее знаю. Когда она говорит о плане, она имеет в виду не составление приблизительного списка действий, а тщательный анализ. В этом смысле она больше Иона, чем он сам.

Но, с другой стороны, что плохого в том, что у меня будет продуманный план?

- Придется с тобой согласиться. - вздыхаю я. - Пора составить действенный план.

- У тебя достаточно интуиции в этом вопросе? - энергично переходит к делу Джули.

- Ну, наверное, - говорю я, как будто не думал над этим несколько последних месяцев.

- Отлично, - у нее в руках появляется блокнот. - Мы сейчас говорим о тебе. Не о ЮниКо, не о твоих фирмах, не о твоих людях, а о тебе. У тебя есть что-нибудь против такой задачи; "Получить эквивалентную или лучшую работу"?

Если Джули за что-то берется, она подходит к этому с полной серьезностью.

- Против этой задачи у меня ничего нет, - стараюсь я соответствовать ее практичности

- В этом случае, я думаю, мы оба согласны, каким Мыслительным Процессом будем пользоваться,- категорически заявляет она.

- Да, Деревом Предпосылок, - я тоже хороший ученик Ионы.

Отлично, начинай перечислять препятствия, Я знаю, это странно звучит. Если мы хотим достичь амбициозной цели, к чему начинать с перечисления препятствий? Разве это не контрпродуктивно?

Но это прием Ионы. Как он говорит; "Всегда начинайте с того, в чем люди достигли

настоящих высот", А в чем каждый из нас достиг настоящих высот - так это в умении плакаться и находить всевозможные причины, из-за которых невозможно достичь амбициозной цели, другими словами, в перечислении препятствий.

- У нас все еще нет маркетингового решения для фирмы Стейси. Это серьезная проблема, - начинаю я плакаться.

- Согласна, - записывает Джули. - Еще?

- Прибыли Пита, а тем более Боба, все еще далеки от удовлетворительных. Да, мы предприняли соответствующие действия, но до результата в кармане еще далеко. При их продаже мы пока многого не получим.

- Я записываю это как два препятствия, - сообщает мне Джули. - "Прибыли фирм Пита и Боба неудовлетворительны" и "Фирмы Пита и Боба имеют низкую стоимость". Нормально?

Нормально, - соглашаюсь я. - Теперь возьмем то, о чем говорили за обедом. Что бы я ни говорил, у меня пока еще нет четкого понимания потребностей покупателей, по крайней мере, настолько четкого, чтобы я мог подготовить убедительную презентацию для потенциальных покупателей на эти фирмы.

- Почему это так важно? - спрашивает она.

- О чем ты говоришь? - удивляюсь я. - Какой еще рычаг у меня есть, чтобы поднять цену за их фирмы?

Записав, она говорит:

- Алекс, переходи к действительным препятствиям. Если ты хочешь занять должность исполнительного вице-президента в серьезной фирме, у тебя должны быть отличные рекомендации влиятельных людей. Это крайне важно.

- Еще как. Добавь в список, Дальше?

- Что "дальше"?

- Еще, пожалуйста, препятствия такого типа. Ты намного лучше разбираешься в этом, чем я.

- Да нет, у тебя неплохо получается, - одобрительно говорю я. - Давай, что у тебя еще?

- Как я понимаю, таких вакансий не очень много, - ей неловко говорить на эту тему.

- Это еще мягко сказано. И не забывай, что, для того чтобы занять одну из тех немногих, которые есть, одних рекомендаций будет недостаточно. У меня должен быть блестящий послужной список. Иначе у меня не будет никакого шанса. Любая фирма в первую очередь отдает предпочтение своим кандидатам. А на сегодняшний день, Джули, в качестве исполнительного вице-президента блестящим послужным списком я похвастаться не могу.

- А то, что ты вытащил свои фирмы из бездонных убытков и сделал из них то, что они представляют из себя сегодня, не считается?

- Нет, не считается, если их продадут за меньшую сумму, чем за ту, по которой они были куплены. Кроме того, дорогая, ты забываешь про фирму Стейси. По планам на сегодня, ее продадут для уничтожения. Любой управляющий, несущий на себе такую метку, может навсегда распрощаться с надеждой получить эквивалентную работу в какой-нибудь другой фирме.

Джули это не впечатляет. Она это уже слышала в разных вариантах.

- У тебя еще есть какие-нибудь препятствия, чтобы я могла добавить их в список? - спрашивает она деловым тоном.

- Только тот факт, что Трумэн и Даути - не дети, Они самые жесткие и здравомыслящие бизнесмены, с которыми мне доводилось сталкиваться. Я полагаю, ты их имела в виду, когда говорила про рекомендации.

- Да. Насколько я понимаю, они о тебе высокого мнения, что вполне естественно.

- Дорогая, мы живем в очень жестком мире. Трумэн и Даути никогда не дадут своих рекомендаций, если у них будут хоть какие-нибудь сомнения. Им нужно заботиться о собственной репутации. И тот, кого они рекомендуют, должен быть на очень высоком уровне.

- И все-таки я не понимаю. Я пытаюсь объяснить.

- Если Труман и Даути не получают достаточно денег от продажи моих фирм - и не важно, по какой причине, - они останутся обо мне не очень высокого мнения. Моя должность предполагает, что я должен обеспечить результат, а не представлять оправдания. Понимаешь, результат. Все остальное не имеет значения.

Джули моя эмоциональная речь не впечатляет.

- Что-нибудь еще?

- Дай-ка взгляну, - беру я у нее список. - Больше ничего, все основные препятствия перечислены. Переходим к следующему шагу?

Начинать со списка препятствий не так уж и безысходно, как можно было бы ожидать.

Что из себя представляет следующий шаг? Это очевидно. Всем известно, что, когда мы имеем дело с амбициозной целью, план для ее достижения должен содержать несколько промежуточных задач. Откуда берутся промежуточные задачи? Единственная причина, по которой они появляются, - это необходимость преодолеть препятствие, стоящее на пути к цели. Другой причины для их существования нет.

Поэтому для каждого препятствия в нашем списке мы должны сформулировать соответствующую промежуточную задачу, другими словами, то, по достижении чего это препятствие будет преодолено.

- Возьмем первое препятствие, - начинает Джули. - "Все еще нет маркетингового решения для фирмы Стэйси". Какую промежуточную задачу ты можешь поставить? Как его можно преодолеть? - не отклоняется от профессионального подхода Джули.

Я стараюсь делать то же самое. Но это не легко. Ее работа помогла ей сформировать замечательное умение оставаться на профессиональном уровне вне зависимости от того, насколько эмоциональна проблема, в обсуждение которой ты вовлечен. У нее просто нет другого выхода.

- Ничего сверхъестественного. Мне просто нужно достаточно времени, чтобы провести все необходимые действия. Понимаешь, схема, которую мы с Доном разработали, настолько эффективна, что я не боюсь, что у Стэйси может не получиться разработка их маркетингового решения. Единственное, что ей надо сейчас, - время.

Она записывает и продолжает:

- Второе препятствие: "Прибыли фирм Пита и Боба неудовлетворительны". Я полагаю, промежуточная задача тут такая же, как и для первого препятствия. Пишу еще раз: "Иметь достаточно времени для проведения необходимых действий".

- Да. И я не думаю, что с получением этого достаточного времени возникнет проблема. Я уже договорился о встрече с Бренденом и

Джимом. Они поймут, в чем суть решения Боба, и с радостью согласятся подождать. Понимаешь, воплощение этого решения даст фирме в ближайшие месяцы больше денег, чем они надеялись получить от ее продажи. И, кроме того, у нас будет фирма, которую мы сможем продать за цену, превышающую то, что она стоит сейчас, по меньшей мере, в три раза. Нет, со временем для Боба проблем не будет. А что касается Пита, этой проблемы не было с самого начала.

- Отлично. Берем следующую: "Фирмы Пита и Боба имеют низкую стоимость". Думаю, промежуточная задача, которую необходимо решить, звучит таким образом: "Фирмы Пита и Боба имеют высокую стоимость". И ты уже предпринял действия, гарантирующие это.

- В бизнесе ничего гарантировать нельзя. Но, в общих чертах, ты права. Следующее препятствие?

- Я записала его как "Недостаточно знаний для создания убедительной презентации для потенциальных покупателей". Что тебе надо сделать, чтобы преодолеть это препятствие?

- Мне нужна масса всяких мелочей. Я должен сесть с Бренденом и Джимом и поработать над этим. Вместе наших знаний хватит. Кроме того, думаю, это неплохая идея привлечь их к самому процессу. В конечном итоге именно они будут заключать сделку. В

двух словах, все опять упирается в то, что нам нужно время. Проблемы возникнуть не должно.

Я в этом на самом деле уверен.

- И это вымостит путь к тому, чтобы справиться со следующим препятствием, - говорит Джули. - Это "Отсутствие рычага для поднятия стоимости фирм Пита и Боба". С этим можно разделиться таким образом: "Подходящие покупатели смотрят на фирмы Пита к Боба как на модель".

Я киваю в знак согласия, и она продолжает;

- Пока нормально. Теперь переходим к самым серьезным. "Рекомендации влиятельных людей имеют крайне важное значение". Я правильно понимаю, что Труман и Даути - это твоя тяжелая артиллерия?

- Да. И еще Грэнби. Хорошая рекомендация от бывшего начальника большого веса, наверное, не имеет. Но холодный отзыв будет иметь довольно удручающие последствия.

- Записываю: "Труман, Даути и Грэнби готовы дать прекрасные рекомендации." Я думаю, что, если ты решишь промежуточные задачи, это будет естественным результатом.

- Вероятно.

- Следующая: "Вакансий требуемого уровня немного". Алекс, очевидная промежуточная задача - "Выявить подходящие вакансии". Как ты собираешься это сделать?

В соответствии с тем, чему учил нас Иона, такие вопросы ты должна задавать только после того, как мы установим очередность всех промежуточных задач, - поддразниваю я ее. - Понимаешь, дорогая, до тех пор пока я не устраню все остальные препятствия, нет никакого смысла подавать заявление на заполнение какой бы то ни было вакансии. А после того как я их устраню, у меня будет масса времени, чтобы этим заняться. Решение всех промежуточных задач обеспечит мне эксклюзивный золотой парашют, с которым меня сбросят с ЮниКо. У меня будет достаточно времени, чтобы осмотреться.

Ей не нравится мой ответ, но после короткого замешательства она продолжает:

- Следующее препятствие...

Формулировка оставшихся промежуточных задач трудностей не вызывает. Закончив с этим, мы начинаем переводить наш список в план.

Для этого нужно разобраться, решения каких промежуточных задач мы можем добиться параллельно, а каких последовательно.

И вот тут нам очень помогает то, что для каждой промежуточной задачи мы сначала сформулировали соответствующее ей препятствие. Благодаря этому, установление последовательности промежуточных задач трудностей не вызывает.

Как это делается? Спросите у себя, что может быть причиной того, что мы сначала должны решить промежуточную задачу X и только после этого сможем решить промежуточную задачу Y? Причиной будет следующее; существует препятствие, не позволяющее решить Y, и это препятствие устраняется решением X. Таким образом, промежуточная задача X должна быть решена до того» как мы принимаемся за решение Y. Это логично?

Для того чтобы установить последовательность, просто нужно определить, какая промежуточная задача блокируется каким препятствием. Вот и все.

Закончив, мы внимательно изучаем Дерево Предпосылок. Оно выглядит очень прочным. Джули замечает:

- В соответствии с деревом, "Выявить подходящую вакансию" не обусловлено никакой другой промежуточной задачей. Можно начинать немедленно.

- Но...

- Но ты прав. Не имеет смысла заниматься ею сейчас. Это только одно из трех необходимых условий, обеспечивающих решение последней промежуточной задачи. И по сравнению с двумя другими: необходимостью иметь блестящий послужной список и отличные рекомендации - эта задача довольно проста. Ты прав, сейчас нет необходимости ею заниматься.

Немного помолчав, она добавляет:

- Мне нравится твой план, мой мудрый герой. Теперь я вижу, что все, что ты предпринимал с самого начала, было в правильном на правлении. Спасибо, родной.

Она сдвигает бумаги и подходит, чтобы меня обнять.

Она действительно испытывает большое облегчение. Хотел бы и я чувствовать себя так же. Стейси застряла на месте. Новость о том, что ждет Давление Пара, их просто парализовала. Я должен туда поехать. Смогу ли я их подтолкнуть? Не уверен. Но в любом случае, пока ситуация там не решена, все остальное не считается.

К тому же у меня масса всякой другой работы. И, если откровенно, всякие бесполезные корпоративные вопросы требуют слишком большого внимания. Только на всякие бумаги я вынужден тратить больше половины моего времени. Может быть, я распыляюсь?

Если посмотреть на это Дерево Предпосылок, то нетрудно заключить, что именно это и происходит. Оно четко показывает, что я должен делать. Я должен обеспечить, чтобы Стейси разработала прочное маркетинговое решение, гарантирующее ее фирме решающее конкурентное преимущество. Я должен провести большую работу с Брен-доном и Джимом, чтобы они разобрались с концепцией продажи фирмы Пита, а позже и Боба как "моделей совершенства". Я должен обеспечить, чтобы решение Боба претворилось в жизнь настолько гладко, насколько только возможно.

Но самое главное, меня ничего не должно от этого отвлекать.

27

День прошел отлично. Неделю назад, после того как Боб, Сьюзан и Джефф представили мне свое решение, я сказал Брендону и Джиму, что хотел бы прилететь в Нью-Йорк, чтобы ввести их в курс дела. Мы встретились в офисе Брендона, на одном из верхних этажей башен-близнецов.

Вид из окна просто восхитительный. Весь мир у твоих ног. С другой стороны, падать отсюда тоже долго.

Одной из целей моего приезда было получить отсрочку для фирмы Стейси. Мне нужно было убедить их в том, что у нас есть реальный шанс разработать для Давления Пара маркетинговое решение. Для этого я решил начать с новостей о решении Боба. Я полагал, что им будет достаточно увидеть, что это решение было не интуитивным озарением, а итогом методичного применения той общей схемы, которую разработали мы с Доном, - нашего Дерева Будущей Действительности, шаг за шагом показывающего, как разрабатывать конкурентное преимущество. Брендон и Джим об этом дереве уже знали.

Я начал с того, что дал им копию списка НЖЯ клиентов, который был составлен Бобом, Сьюзан и Джеффом. Брендон и Джим внимательно его прочитали. Сюрпризов не обнаружилось. Потом мы рассмотрели Дерево Будущей Действительности, построенное на основе этого списка. Брендон сказал, что построение этого дерева можно считать детской игрой по сравнению с тем деревом, которое мы выстроили вместе, Джим с ним согласился.

Когда мы закончили читать дерево, они без труда перевели ключевую проблему в ее естественное решение. Туча им почти не понадобилась. И после этого мы рассмотрели Дерево Будущей Действительности. Это было важно для того, чтобы они убедились, что наше решение на самом деле будет для магазинов привлекательным.

Как и следовало ожидать, они указали на большое количество негативных ветвей. Это было действительно забавно. Они не смогли найти ничего, что команда Боба не проанализировала бы в мельчайших деталях. В ответ на каждое их "Да, но" я просто протягивал им соответствующую страницу, показывающую, какую инъекцию предлагает Боб и как она не только отсекает негативные последствия, но и ведет к дополнительным позитивным результатам. Это было здорово.

Когда у них закончились "Да, но", они начали бомбардировать меня своими вопросами

о том, как мы собираемся претворить это решение в жизнь. Я был хорошо подготовлен. Команда Боба снарядила меня всей нужной амуницией. Труман и Даути были впечатлены. И не только впечатлены - они полностью поддержали наше предложение. Честно говоря, только после моего объяснения им я сам понял, до какой степени решение Боба эффективно.

Мой план сработал. Брендон сказал, что отныне он страстный сторонник Мыслительных Процессов. А Джим даже попросил, чтобы я нашел время и научил их тому, как стать настоящими мастерами в использовании методов Ионы.

А затем я разыграл козырную карту. Я предложил, чтобы мы сделали расчет, сколько денег фирма Боба получит в течение следующих четырех месяцев. Они не могли поверить своим глазам, они проверяли и перепроверяли цифры. Но факт оставался фактом. Даже при самом неблагоприятном сценарии уменьшение срока сбора дебиторской задолженности принесет больше денег, чем они надеялись получить от продажи фирмы. Как вы понимаете, мне удалось их убедить, что будет неумно продать фирму до того, как мы сможем получить эти деньги.

Это дало мне возможность сделать следующий шаг. Я знал, что не мог просто так попросить об отсрочке для Стейси. Им нужны результаты. А результаты в понимании Трумана и Даути - это больше денег для ЮниКо. Много денег.

Я предложил рассчитать будущую годовую прибыль Я Косметика. Я хотел, чтобы они своими глазами увидели, куда взлетят цифры. Когда расчет был закончен, оказалось, что внедрение решения Боба даст Я Косметика восемнадцать процентов прибыли на чистые продажи.

Не на текущие продажи, а на чистые. Это означает приблизительно тридцать семь миллионов долларов чистой прибыли в год. Неплохо для фирмы, которую еще неделю назад мы были готовы продать меньше чем за тридцать миллионов.

Отдача на чистые активы, если делать расчеты на основе того ненормального принципа, по которому мы определяем стоимость чистых активов в балансовом отчете, получилась почти шестьдесят процентов в год. Шестьдесят процентов отдачи на чистые активы в фирме, у которой нет ни патентов, ни патентованной технологии.

Как вы догадываетесь, Брендон и Джим тут же поспешили пересчитать продажную цену. Да, они все равно намереваются продать фирму. Им нужны деньги, чтобы улучшить кредитный рейтинг Юни-Ко.

Для того чтобы прикинуть, за сколько можно продать Я Косметика, мы взяли коэффициент доходности по акциям I , Рыночная стоимость фирмы взлетела до двухсот пятидесяти миллионов. Ничего удивительного. Значительный рост прибыли тут же приводит к значительному росту рыночной стоимости.

Брендон тут же заметил, что у нас не будет никаких шансов получить такую сумму. Не в том случае, когда прибыли основаны не на фактах из прошлого, а только на прогнозе, как у нас. Но, по его мнению, мы можем попробовать продать фирму за сто пятьдесят миллионов. Подумать только, как все изменилось, Они молились, чтобы удалось продать за эту сумму всю диверсифицированную группу. А теперь они хотят эти деньги только за фирму Боба, К этому времени почва была готова, чтобы перейти к вопросу о фирме Стейси, Переговоры с конкурентами Давления Пара ползут со скоростью улитки. Это с точки зрения Трумэна и Даути. С моей точки зрения, они несутся со скоростью экспресса. По состоянию на сегодняшний день у них есть все шансы подписать сделку до конца года.

Итак, я предложил им рассмотреть, что произойдет, если Стейси разработает такое же конкурентное преимущество в своей отрасли и начнет съедать долю рынка конкурентов. Они быстро поняли, что это то же самое, как если бы мы заложили под конкурентов бомбу. К тому же это позволило бы нам запросить более высокую цену. Мне было

нетрудно выжать из них обещание, что на ближайшие шесть недель переговоры по продаже будут заморожены. Я оставил их с большей верой в то, что мы сможем быстро разработать конкурентное преимущество для Давления Пара, чем у меня самого.

Как только я убедился, что эта битва выиграна, я перешел к следующей промежуточной

задаче. Я напомнил им, в какую сумму они только что заново оценили фирму Боба, и объявил, что мы можем получить намного больше и что у нас неправильный подход к ее продаже. Они не удивились. Я думаю, они уже не удивляются ничему, что бы я им ни заявлял. Как бы то ни было, я выложил им то, к чему пришел во время разговора с Дейвом: мы сами загоняем себя в ловушку, оценивая фирму по ее финансовым результатам. Мы должны оценивать ее в соответствии с той выгодой, которую покупатель получит от ее приобретения. А эта выгода не ограничена только той прямой прибылью, которую сможет приносить купленная фирма.

Мы обсудили концепцию продажи наших фирм как моделей совершенства, как катализаторов, позволяющих улучшить деятельность намного более крупных фирм. Сначала им было трудно это принять, но, когда я взял в качестве примера фирму Пита и печатную промышленность, они быстро поняли суть идеи.

Три последних часа мы провели, пытаясь выстроить презентацию для больших потенциальных покупателей в печатной промышленности. Хотя их участие было полезным, я остался недоволен результатами. Наша презентация никуда не годится. Мне нужно будет научить их тому, как выстраивать Транзитное Дерево. Это единственный способ, как можно быстро донести такую сложную идею. Мы договорились провести вместе выходной через две недели и взять с собой наши семьи.

Я раздумываю, должен ли я им сказать, что для сегодняшней встречи я использовал Транзитное Дерево? И решаю, что не стоит. Они могут подумать, что я ими манипулировал.

Я в очередной раз подвожу итоги нашей встречи. Я получил необходимую отсрочку для фирмы Стейси. Продажу фирмы Боба отложили на четыре месяца. За это время мы разработаем убедительную презентацию для печатной отрасли. После этого мы будем готовы к тому, чтобы сконцентрировать усилия на том, как обеспечить солидную сделку по фирме Пита.

Кстати, мы хотим продать его фирму за сто с лишним миллионов. Это их цифра. Я думаю, что, если нам удастся сделать действительно впечатляющую презентацию, мы сможем получить все двести. Посмотрим.

Неплохо. Совсем неплохо, особенно если учесть, где я был три месяца назад, когда решение совета обрушилось на меня, как тонна кирпичей.

Сейчас я направляюсь к Стейси. Дон заберет меня из аэропорта, а завтра утром мы встречаемся со всем высшим звеном Давления Пары. Мы должны найти способ сдвинуть их с мертвой точки и вдохнуть в них энергию для разработки маркетингового решения. Они должны справиться. У них есть интуиция и разработанная нами схема. И им претворять это решение в жизнь.

Я не думаю, что мы столкнемся с какими-нибудь серьезными проблемами, особенно теперь, когда они услышат, что я обеспечил им достаточно времени и что Трумэн и Даути согласились ждать.

В аэропорту меня встречает не только Дон. С ним приехала и Стейси. Пока мы идем по парковке к машине, я выкладываю ей хорошие новости. Она выслушивает без особого энтузиазма.

- Закончили Дерево Существующей Действительности рынка? - спрашиваю я.

- Ты что, смеешься? - с горечью отвечает она. - Мы даже не смогли прийти к единому мнению по НЖЯ рынка.

- И когда вы к нему придете? - спрашиваю я, пытаюсь скрыть раздражение.

- Алекс, ты хочешь невозможного. Мне даже не удалось всерьез сдвинуть моих людей, чтобы они занялись системой распределения.

- Это как? Я думал, что вы закончили отрабатывать детали месяц назад.

- Да. И что из этого?

- Стейси, в чем дело? - спрашиваю я. - Ты думаешь, я выбил для тебя недостаточно времени? Что шести недель недостаточно для того, чтобы разработать маркетинговое решение? У Боба на это ушло всего-навсего две недели, и это со всей отшлифовкой.

Она не отвечает.

Мне это начинает надоедать.

- Ну конечно, шести недель будет недостаточно, - жестко говорю я, - если вам не хватило трех недель для того, чтобы составить список НЖЯ. Послушай, мне пришлось разбиться в лепешку, чтобы выговорить для вас отсрочку. Я не понимаю, почему ты позволяешь своим людям пускать ее на ветер.

- Алекс, со всем моим к тебе уважением, я думаю, что ты действительно не понимаешь. Ты хочешь невозможного. Ты имеешь представление о том, что происходит у меня в фирме?

Я никогда еще не видел Стейси в таком отчаянии.

- Ты читал мой последний отчет? Продажи падают, поставки ухудшаются.

- Я понимаю, что заинтересованность у людей очень низка, - более участливо говорю я.

- Низка - не то слово, - с горечью поправляет она меня. - Мы просто летим в пропасть.

Ну это уж слишком.

- Стейси, ты что, хочешь сказать, что твои люди сдались?

- Я хочу сказать, что они реально смотрят на ситуацию. У них еще есть семьи, о которых они обязаны заботиться. У многих нет сбережений, но взяты жилищные кредиты. Как я могу их винить в том, что все, о чем они могут думать, - это где найти новую работу? Послушай, Алекс, с тех пор как ЮниКо купила эту фирму четыре года назад, эти люди прекрасно видели, что корпорация для них ничего не хотела сделать, Сколько вложили в модернизацию оборудования? Ноль! Ни цента! А теперь их продают. Правильно! ЮниКо сделает себе состояние, а их вышвырнут на улицу. Ты требуешь невозможного. Здесь никто не будет сотрудничать.

Это абсолютно пораженческое настроение. Если Стейси не соберется, мне ничего не останется, как немедленно ее уволить и самому встать во главе фирмы. Я должен ее встряхнуть. Надеюсь, она все-таки услышит меня.

Мы добираемся до отеля. Я поворачиваюсь к Стейси и жду, пока она поднимет на меня глаза.

- Нет, Стейси, ты не права. Чертовски не права. Ты отбираешь у этих людей тот последний шанс, который у них пока еще есть. А это шанс. Реальный шанс. Мы можем вытащить твою фирму. Мы можем обеспечить твоим людям надежную работу в процветающей фирме Давление Пара. Но не с твоим теперешним отношением. Как ты можешь объявлять о поражении еще до конца битвы? Ты - президент фирмы. Это твоя обязанность сделать так, чтобы она уцелела и процветала. А ты что делаешь? Решаешь заранее, что у вас нет шанса? Как ты можешь? И что с того, что наверху решили пустить вас под нож? Разве это значит, что шанса на то, что это решение может быть отменено, нет? Конечно, с теми результатами, которые вы показываете сейчас, этого шанса нет. Но в чьих силах изменить эти плачевные результаты? Кто сказал, что у нас недостаточно времени? Если мы тщательно спланируем наши действия и добьемся нужных промежуточных результатов, нам дадут столько времени, сколько понадобится, Ты можешь винить совет, меня, рыночные условия и даже своих людей. Но в конечном итоге все сводится к тебе самой. Ты можешь решить, что ты справишься, а можешь решить, что не справишься. В любом случае, ты будешь права. Увидимся завтра утром. Пошли, Дон.

28

Нас с Доном встречают у входа и провожают в главный зал. Нас уже ждут. Зал набит битком. Стейси пригласила не только весь отдел сбыта, но даже начальников цехов и представителей профсоюза. Им пришлось поставить вдоль стен дополнительные стулья.

По пути к моему месту во главе длинного стола я обмениваюсь рукопожатиями с теми, кого знаю. Все настроены официально, но признаков открытой враждебности я не вижу. Дон

садится в глубине зала у выхода. Умное решение.

- Доброе утро, - начинает совещание Стейси.

- Доброе утро, - громче повторяет она. Гул в зале начинает утихать. - Это Алекс Рого, исполнительный вице-президент, -

представляет меня Стейси, - Он приехал к нам, потому что верит в будущее нашей фирмы. Он верит, что в наших силах предотвратить уничтожение Давления Пара. Вчера он встречался с двумя членами совета и получил для нас отсрочку. Он убедил их, что у нас есть шанс, и смог остановить все переговоры по продаже нашей фирмы. На какое-то время.

Раздаются единичные хлопки.

Поддержит ли меня Стейси? Прислушается ли она эстафету? Если нет, это будет еще один серьезный удар. Удар, который мы не можем себе позволить. Сегодня утром я решил, что рискну ее оставить. Она справится, в этом я не сомневаюсь. Но вот захочет ли?

- Давайте послушаем, что скажет Алекс.

Стейси садится, теперь моя очередь. Я поднимаюсь и смотрю в зал. Они уже ни на что не надеются и не знают, что делать. Для начала мне нужно дать им представление об общей картине. Я не должен ничего скрывать. Любое умалчивание не приведет ни к чему хорошему. Но, самое главное, я должен их встряхнуть и заставить приняться за дело. Только как?

- Я из штаб-квартиры, - начинаю я. - Для меня имеют значение цифры, особенно те, что в плюсе. Все фирмы нашей диверсифицированной группы за последний год значительно улучшили свою работу. Но ни одна из них пока не работает так, как нужно. Они вышли из серьезных убытков и достигли безубыточности, но нам нужны прибыли. ЮниКо нужны деньги. Очень нужны. Ни одна из наших трех фирм сколько-нибудь значительных денег корпорации не приносит. Неудивительно, что совет решил продать нашу группу. Это бизнес. Жесткий обыкновенный бизнес. Около трех месяцев назад совет решил, что все три фирмы пойдут на продажу. Все фирмы, так или иначе, находились под угрозой уничтожения. Решение совета мы отменить не можем. У нас есть только один путь: мы должны быстро показать хорошие результаты. Настолько хорошие, что никакой новый владелец не станет вмешиваться в то, как работает фирма. Для этого нам нужно увеличить прибыль. Не на десять процентов, не на сто и даже не на пятьсот. Каждая фирма должна увеличить свою мизерную на сегодняшний день прибыль до небывалых размеров. Путем снижения затрат этого добиться невозможно, так же, как и увеличением объемов работы. Вы, возможно, думаете, что этого вообще добиться невозможно, и точка.

Наконец я вижу в зале хоть какую-то реакцию. К сожалению, это выражение их согласия с моим последним предложением.

- Единственное, с помощью чего мы можем этого добиться, - это разработать новый эффективный способ поднять продажи.

Не надо быть великим экспертом интерпретации выражения лиц и положения тел, чтобы понять, что они об этом думают. Если у них до этого и была хоть какая-нибудь надежда, теперь она тает на глазах.

- Послушайте же, - требую я. - Одна из наших фирм уже до билась успеха. Два месяца назад они прогнозировали на этот год прибыль в девятьсот тысяч. Сейчас уже очевидно, что они получают гораздо больше десяти миллионов. И ЮниКо им не дала ни цента. И рынок их тоже не пошел вверх. Они просто разработали новый не традиционный подход к своему рынку.

Я делаю паузу, давая им время подумать над тем, что я сказал.

- Другая наша фирма, Я Косметика, тоже изначально была в плачевном положении, даже в худшем, чем находитесь сейчас вы. В прошлом году их убытки составили почти миллион долларов. По прогнозу на этот год они всего-навсего должны были достичь безубыточности. Но они тоже нашли решение в сфере маркетинга, обеспечивающее им резкий рывок. Ни у кого нет сомнений, что они дадут около тридцати миллионов чистой прибыли. Как вы понимаете, в этих двух фирмах никто не боится потерять работу. Их

положение надежно. Теперь ваша очередь. Вы должны найти подобное решение для своей отрасли. Вам нужно подойти к его разработке нетрадиционно.

Они смотрят на меня с непроницаемыми лицами. Я просто физически чувствую их холодное противостояние.

Ничего удивительного, Они сломались. Воззвания и примеры не помогут. Они уже это проходили.

Им нужно увидеть четкий и осязаемый выход. Им нужно увидеть свое маркетинговое решение и поверить в то, что они в силах его воплотить. Иначе они даже пальцем не пошевелят.

- Что вам не дает возможности увеличить продажи? - спрашиваю я. Добровольцев ответить нет. Я пробую опять:

- На что жалуются ваши клиенты?

Молчание. Ситуация начинает становиться неловкой.

- Чего требуют потенциальные клиенты? - не сдаюсь я. - Что они от вас хотят, чтобы дать заказ?

- - Более низкие цены, - раздается несколько голосов с разных концов зала. Им нравится мое затруднительное положение. Они с удовольствием поставят на место этого большого босса из штаб-квартиры, который ровным счетом ничего не понимает в их реальном мире.

Я даже не могу добиться от них НЖЯ рынка. Ладно, придется попробовать другую тактику. Они получают какое-то извращенное удовольствие, пытаюсь мне доказать, что выхода нет. Может, попробовать построить их грозовую тучу? И если мне удастся подвести их к тому, что они с ней согласятся, я смогу ее использовать для нахождения решения? Маловероятно, но что я теряю?

- Более низкие цены, ясно, А что произойдет, если вы снизите цены? - начинаю я работать над тучей.

- Ничего, - резко отвечает Джо, директор по сбыту.

- Почему? - спрашиваю я у него.

- Потому что конкуренты тут же опустят свои цены.

- Значит, что-то все-таки произойдет. Наши прибыли упадут. Они не устаивают меня даже улыбки.

Я включаю проектор и начинаю строить тучу:

- Задачей является "Увеличить продажи". Для того чтобы "Увеличить продажи", вы должны "Удовлетворить потребности потенциального покупателя", что означает, что вы должны "Снижать цены". С другой стороны, для того чтобы "Увеличить продажи", вы должны "Предпринять действия, которые ваши конкуренты не смогут немедленно имитировать", что означает, что вы должны "Не снижать цены".

Я какое-то время смотрю на экран, давая им возможность вдуматься в то, что я написал. Потом я поворачиваюсь к залу;

- Это ваша ситуация?

- Да, - сухо отвечает Джо.

- Я спрашиваю у всего отдела сбыта сейчас: это ваш конфликт?

- Да, - отвечают они все.

- Сложная проблема, - признаю я, - очень сложная. Джо, можешь подойти, помочь мне?

Он неохотно поднимается:

- Помочь» чем?

- Помочь выяснить, есть ли из этого какой-нибудь выход? Скептически покусывая губу, он выходит вперед.

- Джо, какая часть этой тучи тебе не нравится больше всего? Какое-то время он изучает тучу, потом говорит:

- У меня нет ничего против нижней части... И мне нравится удовлетворять потребности наших клиентов. Но что мне определенно не нравится, так это снижать цены.

- Все согласны с Джо? - мне надо убедиться, что они все с этим согласны.

Кое-кто говорит "Да", остальные утвердительно кивают.

- Хорошо. Давайте вытащим спрятанные за этим исходные по ссылке. Для того чтобы "Удовлетворить потребности потенциального покупателя", мы должны "Снижать цены", потому что... Ну, Джо, потому что...?

- Потому что они этого хотят, - заканчивает он предложение. Ну и ответ.

- Джо. не уходи от сути дела. Постарайся соотносить себя с по требованиями потенциальных покупателей.

Ему не нравится мое замечание. Считается, что продавцы всегда соотносят себя с потребностями потенциальных покупателей. Красивая сказка.

- Им нужны более низкие цены, - говорит он официальным тоном.

- Почему? - изображаю я из себя непреклонного босса.

- Потому что большинство из них находятся под постоянным финансовым прессингом со стороны своего корпоративного начальства. Это промышленные фирмы. Как и мы. Вечно под корпоративным нажимом показать лучшие финансовые результаты.

У него еще хватает злости, чтобы отбиваться. Отлично.

- Так. начинает вырисовываться. - притворяюсь я, что не понял прямого намека, и перевожу его тираду в четко сформулированную

исходную посылку: - Для того чтобы "Удовлетворить потребности потенциального покупателя", мы должны "Снижать цены", потому что "Единственный способ отреагировать на тот финансовый прессинг, под которым находится потенциальный покупатель, - это снижать цены". Это то, что ты сказал?

- Я сказал, что наши клиенты хотят, чтобы мы снижали цены, - говорит он. -Но если мы будем их слушать, они вообще попробуют взвалить на нас всю свою финансовую нагрузку. Вы знаете, что кое- кто из них хочет, чтобы мы отдавали им запчасти на условиях консигнации? Представляете такую наглость?

Откровенно видно, что вся эта ситуация Джо раздражает. Он не собирается мне помогать. Но я вижу, как можно использовать то, что он сказал. Может быть, это не совсем честно, но мне нужно двигаться вперед. Я смотрю на Джо, на тучу и поворачиваюсь к залу.

- То есть Джо не считает, что наша исходная посылка верна. Снижение цен не является единственным способом того, как мы можем отреагировать на финансовый прессинг, который испытывают наши клиенты. Например, как Джо указал, мы также можем поставлять клиентам запчасти на условиях консигнации.

Джо настолько изумлен, что даже не может ничего сказать. Фил, менеджер по продажам, отвечающий за восточное побережье, больше не собирается это терпеть:

- Извините, сэр, а в чем разница? Разве поставки на условиях консигнации - это не один из способов снижения цен?

Если бы не мое положение, он явно был бы менее вежлив.

- Фил, - терпеливо начинаю объяснять я. - Между снижением цены и поставками запчастей на условиях консигнации существует огромная разница.

- Я ее не вижу, - возвращается на поле боя Джо.

- Давайте продемонстрирую это с помощью примера. Представим себе, что клиент держит запас запчастей на общую стоимость в сто тысяч долларов и использует их, в среднем, на сумму около десяти тысяч в месяц, - я подхожу к проектору я записываю пифры на пленку. - Типичный средний клиент. Как в финансовом отношении скажется на клиенте наше снижение цен на запчасти на десять процентов?

- Это будет катастрофой, - не может сдержать себя Фил. - Мы потеряем доход, и я не думаю, что мы сможем увеличить продажу запчастей даже на одну единицу. Мы что, всерьез собираемся это делать?

- Мы собираемся делать только то, что имеет смысл с точки зрения бизнеса, - уверяю я его. - На данном этапе мы просто пытаемся ответить на твой вопрос: в чем разница между снижением цены и поставками на условиях консигнации. Ты утверждаешь, что разницы нет.

Я утверждаю, что есть. Давай выясним.

В зале поднимается шум. Я слышу возгласы: "Академическая дискуссия", "Хватит выбрасывать время", "Дайте ему закончить".

Не обращая внимания на шум, я указываю на цифры и повторяю свой вопрос Джо:

- Каким образом это скажется на финансовом состоянии клиентов?

- Если мы снизим цены на запчасти на десять процентов, мы получим в месяц на тысячу долларов меньше. И все. Не очень похоже на умное решение с точки зрения бизнеса, - Джо настойчиво отказывается посмотреть на ситуацию с точки зрения клиента.

До тех пор пока мне не удастся подвести их к тому, чтобы они смотрели на свои предложения с точки зрения рынка, у нас нет ни малейшего шанса разработать хоть что-нибудь толковое.

- Другими словами, - решаю я перефразировать его ответ, - клиент получит прямую финансовую выгоду в виде увеличения своей прибыли, а заодно и оборотного капитала, на тысячу долларов в месяц. А теперь представим себе, что вместо этого мы, начиная с сегодняшнего дня, предлагаем ему запчасти на условиях консигнации. Как в финансовом отношении это скажется на клиенте? Не на нас.

Джо не отвечает.

Вместо него отвечает Фил:

- Это у его бухгалтера спрашивать надо.

Я не обращаю внимания на его комментарий и продолжаю обращаться к Джо:

- Джо, если мы перейдем на поставку на условиях консигнации, что произойдет?

Первый месяц клиент выберет из своего запаса эквивалент, равный десяти тысячам долларов. Мы пополним его запас, но на условиях консигнации. В результате клиент улучшит свои оборотные средства на десять тысяч долларов и, кроме этого, в бухгалтерских книгах объем товарного запаса уменьшится на ту же сумму. Это означает, что наше предложение для него исключительно привлекательно, намного более привлекательно, чем снижение цены на десять процентов. Теперь, через месяц клиент...

Джо этого больше терпеть не собирается:

- Еще бы наше предложение не было для него исключительно привлекательно. Его оборотные средства увеличиваются на десять тысяч, а наши уменьшаются. Его товарный запас падает на десять тысяч, а наш вырастает.

- Это неверно. Стив?

Стив, бухгалтер-контролер Давления Пара, отвечает, как я и предполагаю:

- Наш товарный запас увеличится только на две с половиной тысячи. Это та стоимость, по которой по нашим книгам проводится готовый продукт. Мы не проводим запасы готового продукта по его продажной цене.

- Ну и что? - раздраженно спрашивает Джо. - Извините меня, но, если вы собираетесь пойти таким путем, почему бы нам тогда уже не поставлять клиенту и оригинальное оборудование на условиях консигнации?

- Интересная мысль, - медленно говорю я, - Это бы решило его проблему с бюджетом инвестиций.

- Но, ... - у Джо просто нет слов.

- Это также позволило бы клиенту улучшить окупаемость инвестированного капитала. Его корпоративному начальству это очень понравилось бы. И, если ваш потенциальный клиент принадлежит корпорации вроде нашей, ваше предложение для него будет крайне привлекательным, потому что оно не потребует от него немедленных затрат оборотных средств.

- Да вышутите!

- Нет, не шучу, - сухо отвечаю я. - Я просто хочу понять, что является привлекательным для ваших потенциальных клиентов.

Это просто выводит Джо из себя.

- Привлекательным! Я могу долго перечислять, что может быть для них

привлекательным. Проблема только в том, что ничего из этого не имеет для нас никакого смысла.

- Приведи пример.

- Самым привлекательным для клиента будет, - не колеблясь, тут же отвечает Джо, - если мы дадим ему все. Самый лучший выход для него - если мы будем владеть всем тем, что ему надо для удовлетворения своих потребностей в давлении пара, да еще в придачу и обслуживать все это. Это просто нелепо.

Я смотрю на него долгим взглядом. Вот и ответ. Настолько просто. Возможно ли?

Он начинает съеживаться под моим взглядом.

Внезапно подает голос Стейси:

- Джо, повтори то, что ты только что сказал Слово в слово.

Если вы хотите быть привлекательны для клиента, предложите ему обслуживать все его потребности в давлении пара вместо него, - со злостью и отчаянием повторяет он.

- А почему бы и нет - поднимается Стейси - А что если мы на самом деле будем владеть оборудованием, запчастями, механиками

- всем, что надо? Мы сможем удовлетворить любые потребности клиента в давлении пара Мы будем продавать ему давление пара. Не оборудование, не запчасти, а само давление пара. Конечно, мы это будем делать не за так, мы будем брать за давление пара деньги.

- И на основе чего мы будем брать деньги? - резко бросает Джо.

- Не знаю, - отвечает она, - может быть, на основе килокалории или британской тепловой единицы.

- Не пойдет, - отвечает он. - Мы должны учитывать расстояние от котла, трубы, клапаны, все, что с этим связано, - это же основная часть системы.

Так-так, он прямым ходом идет в ловушку.

- Может быть, взять британскую тепловую единицу на ярд? - предлагает кто-то из зала.

- Я уверена; мы этот вопрос решим. Это не проблема, - уверенно говорит Стейси и, повернувшись к залу, спрашивает: - Что скажете? Давайте продавать не железо, а то, что клиенту действительно нужно, - давление пара. Где он хочет, когда он хочет и в количествах, в которых он хочет. Что вы думаете об этой концепции?

Никто не спешит с ответом. Кто-то скептически качает головой. Кто-то смотрит в потолок. Кто-то переглядывается. Но негативной реакции нет. Они думают. *Я* сажусь.

Первым молчание прерывает Фил. Он говорит только одно слово:

- Ксерокс.

- Точно, Ксерокс, - подхватывает Стейси. - Наши большие копировальные машины. Мы их не покупали, мы ими не владеем и не обслуживаем их. На самых больших мы даже не работаем. Все делается Ксероксом. А мы им за это ежемесячно платим определенную сумму плюс небольшую сумму за каждую копию. Они продают нам

не копировальные машины, а копии со всего, что нам нужно. Джо, что ты об этом думаешь?

- Это не сработает. Мы получаем большую часть дохода и всю прибыль от продажи запчастей Если мы будем поставлять их на условиях консигнации, мы пойдем по миру.

- А кто говорит о поставках на условиях консигнации? - удивленно спрашивает Стейси.

- Я говорю о том, чтобы выйти с новым предложением на новых клиентов - фирмы, строящие новые теплосети или расширяющие существующие.

- Тогда другое дело, - говорит Джо.

- Так что ты думаешь?

Я не знаю, - отвечает он уже не так агрессивно. - Можно попробовать. Нам все равно терять нечего. В любом случае мы уже сейчас, чтобы только зацепиться, продаем оригинальное оборудование по цене сырьевого материала, Стейси продолжает советоваться с ним:

- Думаешь, если начнем предлагать давление пара за установленную месячную плату плюс плату за эксплуатацию, мы сможем заключать сделки?

- Все зависит от цены. Если цена будет правильной - сможем. Весь вопрос в том, какая цена даст нам безубыточность.

- Безубыточность для нас будет зависеть оттого, во что это обойдется нам самим, - говорит Стейси. - Основные затраты - это запчасти. Если мы внедрим новую систему распределения, мы сможем поставлять любую необходимую деталь в течение нескольких часов. Значит, мы будем хранить у клиента намного меньше запчастей. А это значительно сократит наши затраты.

- Ну, до какой-то степени, - неохотно соглашается Джо.

- Кроме того, я уверена, что обслуживание их системы обойдется нам гораздо дешевле, чем им.

- Это точно, - подключается Фил. - Они не умеют обслуживать наше оборудование. Временами то, что они называют обслуживанием, я бы назвал саботажем.

Значит, наши затраты на обслуживание их системы действительно составят только малую толику того, во что им обходится обслуживание сейчас. Джо, мы можем предложить им хорошую цену. Очень хорошую цену

- Надо сделать расчеты, - Джо все еще настроен скептически.

- Джо, нам не нужно делать расчеты, чтобы узнать ответ. Посмотри, у нас огромные избыточные мощности, - напоминает она ему очевидное. - Если ты согласен, что с этим новым предложением мы сможем взять рынок, любая разумная цена гарантирует нам большие прибыли. Ты разве не согласен?

- Если это предложение настолько замечательно, наши конкуренты тут же сделают то же самое. Что проку? - не намерен уступать Джо.

- Мы можем этому помешать, - говорит Фил. - Если мы будем доставлять все необходимые запчасти в течение нескольких часов, мы сможем гарантировать высокий уровень надежности. Давайте включим в предложение пункт о том, что мы будем платить штраф за каждую поломку, не устраненную в течение... ну, скажем, суток.

- Штраф? С какой это стати штраф? - взвизгивает Джо.

- А с той, что таким образом мы сможем гарантировать, что наши конкуренты не начнут немедленно предлагать то же самое, - говорит Стейси.

- А если начнут, свернут себе шею, - дорисовывает картину Фил.

Джо не ответит. Многие ухмыляются. Только теперь я понимаю, до какой степени его не любят. Честно говоря, он мне тоже не нравится.

Стейси поворачивается к залу и предлагает:

- Давайте разбес-м в деталях, каким образом это предложение будет привлекательно для потенциальных клиентов.

Они начинают подавать идеи, задавать вопросы, спорить. Все больше и больше людей подключается к обсуждению.

Вот уже Стейси берет пленку и пишет внизу: "Мы предлагаем давление пара где надо, когда надо и столько, сколько надо". На экране начинает медленно выстраиваться Дерево Будущей Действительности. Каждый раз, когда им удается преодолеть очередное "Да, но...", к дереву добавляются несколько новых положений.

Результат двух часов бурного обсуждения - три полные страницы. Самая трудная работа позади. Само решение возражений ни у кого не вызывает, теперь они его шлифуют, доводят до совершенства.

Их Дерево Будущей Действительности ясно показывает, насколько значительны и разнообразны преимущества их решения, преимущества как для них, так и для их клиентов. Это действительно впечатляет.

Их новое предложение рынку охватывает большое количество деталей, но саму концепцию объяснить очень легко. То, что они собираются делать, отличается от того, как ведется бизнес в их отрасли почти так же, как покупка машины отличается от лизинга. Всем известно, что брать машину в лизинг стало популярно из-за выигрыша в налоге. Но в их случае это мелочь.

Чтобы понять, насколько велика разница, представим себе; мы должны были бы купить не только машину, но и станцию техобслуживания с механиками, солидный объем запчастей и бензоколонку.

А по их предложению, они дают вам ту машину, какую вы хотите, и, пока вы ею пользуетесь, берут с вас деньги по количеству миль, которые вы проехали. Цена очень умеренная. В общем и целом, учитывая оплату работы механиков и затраты на содержание машины, это дешево.

И еще представьте себе, что к тому же при том, что у вас должна быть машина, ваша деятельность оценивается по доходности инвестированного капитала.

И разница получается - как день и ночь.

Зная корпоративное отношение к этим вопросам, я совершенно не сомневаюсь в том, что, если Стейси и ее люди смогут должным образом представить свое предложение потенциальным клиентам, они заберут практически все новые заказы, появляющиеся на рынке. А учитывая их избыточные мощности, это даст им весьма солидную прибыль. Сколько конкретно? Через пару недель, когда они представят мне детальный план, я буду знать наверняка.

Перед самым перерывом на обед Фил заявляет;

- А почему мы говорим только о новых предприятиях? Давайте предложим это решение клиентам наших конкурентов. С таким предложением мы их просто съедим на обед, а они и сделать ничего не смогут.

Тут начинается сумасшедший дом. Все говорят одновременно. Теперь им надо вывести все негативные ветви. А их немало.

Я решаю, что мне пора. Мое присутствие больше не нужно. Пожалуй, оно даже начинает мешать. Стейси уверенно взяла процесс под контроль и быстро движется вперед. Теперь уже никто не говорит, что продажи увеличить невозможно. Наоборот, они рвутся в бой - съесть конкурентов.

Дон хочет остаться. Стейси не против. Наоборот, она рада, что он остается.

29

Полгода спустя. Мы сидим в моем офисе.

- Ну что они так долго? - в десятый раз повторяет Боб.

- Еще кофе? Он не отвечает.

- Черт бы побрал этих юристов. Чем они там занимаются? Каран даши точат, что ли? Ну сколько можно возиться с парой мелочей?

Мы ждем, пока наши юристы вносят последние поправки. После этого Грэнби и Нельсон поставят свои подписи, и Я Косметика перестанет быть собственностью ЮниКо.

Боб поднимается и начинает мерить шагами комнату.

- И все-таки я считаю; мы могли бы взять больше.

- Боб, да ладно тебе. Двести семьдесят миллионов довольно неплохая цена. Да и тебе-то что? Через час ты вообще будешь их. Перекидываешься в другой лагерь. Что, запоздалые сожаления?

- Нет, - он опять садится, - сам знаешь, я ничего против не имел. Особенно после того, как поговорил с Питом.

- Еще бы, - смеюсь я. - Тот катается, как сыр в масле.

- А почему бы и нет? Они так рванули в развитии, будто вообще никаких пределов нет.

- Я думаю, что для него особенно важно то, что он может научить других. Ты же знаешь, как Питу нравится обучать тому, что умеет сам. Я слышал, что они собираются провести через его фирму всех менеджеров. Даже главный бухгалтер-контролер должен будет провести у Пита две недели. Представляешь, что Пит с ним сделает?

От хохота Боба начинают дрожать стены.

- Кстати, Алекс, ты так мне и не рассказал, как тебе это удалось. Продать такую букашку за сто шестьдесят восемь миллионов!

- Не думаю, что Пит остался бы в восторге, услышав, что ты называешь его драгоценную фирму букашкой.

- Знаешь, Алекс, - прерывает он мои мысли, - если что и не нравится мне в новой работе, так это то, что там не будет тебя, чтобы обратиться за советом. Подожди, дай сказать. Я давно хотел тебе это сказать, но не мог. А теперь ты никак не подумаешь, что я подхалимничаю...

- Пока могу, контракт еще не подписан.

- А не заткнулся бы ты, а? Мне и так нелегко это сказать, а тут еще твои шуточки.

- Так и не надо ничего говорить. Я все понимаю. Он какое-то время сидит молча.

- Нет, я все-таки скажу. Алекс, я на шесть лет старше тебя. Я дос тиг того, что имею, трудом и потом. Мне никто ничего на блюдечке не преподносил. Уж точно не ты. Ты заставлял меня потеть, как никакой другой босс. Но за последние восемь лет привык думать о тебе, как о своем отце. Не улыбайся. Я серьезно. Я всегда знал, что ты за мной присматривал и беспокоился обо мне. Не как насадка, спешащая с помощью, когда она не нужна, а как раз наоборот. Ты позволял мне расти, делать ошибки, но, когда мне нужна была помощь, ты всегда был готов помочь мне найти правильное решение. Я знал: что бы ни случилось, ты всегда будешь рядом и сделаешь так, чтобы я сумел все направить в нужное русло. Ты даже не знаешь, насколько дорого это знание. Спасибо, Алекс. Ну вот, я и сказал. Пожалуйста, не отвечай ничего.

А что я могу ответить?

После того как церемония подписания закончилась, Грэнби показывает мне, чтобы я остался. Народ расходится из кабинета заседаний по одному и группками. У всех хорошее настроение. Эта сделка действительно оказалась выигрышной для обеих сторон. Остаемся только Грэнби, Труман, Даути и я - вчетвером в большом роскошном кабинете. Мы устраиваемся в углу. Так много труда было вложено в эту сделку, что нам хочется продлить этот момент.

- Поздравляю, Алекс, - говорит Грэнби. - Я хотел поблагодарить тебя лично. Ты обернул фиаско в большую победу. Мне намного легче уходить на пенсию, зная, что я оставляю после себя прочно стоящую компанию. Еще раз спасибо.

- Точно-точно! - поддерживают его Брендон и Джим. Помолчав, Грэнби спрашивает:

- Как там с Давлением Пара? Когда начинаем готовить сделку?

- Пока еще рано говорить, - отвечаю я. - У них все идет нор мально, но, пока мы не поймем весь эффект, разработать нормальное предложение для продажи будет трудно.

Это, похоже, их не тревожит.

- Можно в деталях? - просит Брендон.

- Все идет по плану, никаких особенных сюрпризов. Четыре больших клиента уже подписали сделки. И где-то около дюжины других фирм всерьез рассматривают их предложение. Проблема сейчас больше связана с контролем над процессом. Должен быть четкий баланс между получением заказов от новых клиентов и недопущением возникновения бутылочных горлышек.

- Могу себе представить, что все, кто продают оборудование для давления пара, следят за новыми клиентами, как коршун на охоте, - замечает Грэнби.

- Что-то вроде, - соглашаюсь я. - Вот почему так важно двигаться с крайней осмотрительностью. Какая-нибудь серьезная промашка - и конкуренты попробуют взять свое. Они уже не смеются над нашим подходом. Они запаниковали.

- Еще бы, - говорит Брендон. - Я до сих пор не понимаю, как вам это уцалось, хоть мы и прошли по всем твоим деревьям. Сорок семь негативных ветвей. Около ста препятствий. Я такого методичного планирования еще не видел.

- А ты чего хотел? Времени для ошибок вы нам не дали, вот и пришлось посидеть больше чем обычно, - подкалываю я его. - Да, согласен, Стейси и ее люди сделали отличную

работу. Я особенно восхищен тем, как аккуратно они спланировали сокращение товарных запасов на региональных складах с ростом поставок оборудования новым клиентам. Они не попросили у ЮниКо ни цента. Это был просто шедевр синхронизации.

- А что мне больше всего нравится, - комментирует Грэнби, - так это то, как они подбирают технический персонал для обслуживания на местах. То, что они по условиям сделки забирают у клиента лучший техперсонал, это вообще гениально. Это решило массу проблем одним махом. Впечатляет.

Я улыбаюсь. Мне именно по этому поводу пришлось здорово схлестнуться с Грэнби. Проблема была в действующем постановлении о временном прекращении приема нового персонала на работу. Он, очевидно, об этом уже забыл.

- И когда ты думаешь, мы сможем возобновить переговоры? - спрашивает Джим.

- Не знаю, еще на самом деле рано говорить. В свое время, конечно, надо будет определиться, но пока еще рано.

- Думаю, через пару месяцев у нас уже будет довольно четкое представление, какую долю рынка мы сможем взять, - размышляет вслух Брендон. - Может быть, тогда?

- А ты что скажешь? - поворачивается ко мне Грэнби.

- Согласен. К этому времени Стейси уже, скорее всего, выберет все свои избыточные мощности. И прогресс будет зависеть от скорости, с которой она сможет обучить новых инженеров. Возможно, нам придется переманить их от конкурентов. Но даже тогда у них уйдет какое-то время, чтобы перестроиться на нашу систему работы. Она совершенно не похожа на то, к чему они привыкли. Да, думаю, двух месяцев будет достаточно.

- Значит, два месяца. Гм-м-м, - Грэнби это как будто не совсем устраивает.

- Что-то не так? - вежливо интересуется Брендон.

- Да нет. Просто мне нужно время, чтобы все подчистить. Через три месяца я уйду и в последний месяц хочу объехать все наши предприятия. Брендон, Джим, знаю, что это уже слишком, вы и так много сделали, но что если я попрошу вас заняться и этой последней сделкой?

- У меня идея получше, - заявляет Брендон. - На самом деле последние две сделки вел Алекс. Он разработал концепцию того, что мы продавали. Он решил, какие потенциальные клиенты будут самыми перспективными. Он сделал презентации, которые привели к сделкам. И, давайте признаем это, он практически диктовал цену, сначала нам, потом другой стороне. Джим, ты согласен?

- факты говорят сами за себя, - отвечает он.

- Конечно, мы поможем, но эту сделку официально должен вести Алекс. Алекс, а сам ты так не думаешь?

- Нет, не думаю.

- Да брось ты, хватит скромничать. Тебе не идет, - улыбается мне Джим.

- При чем здесь скромничать? Я не думаю, что должен вести сделку, потому что считаю, что ее вообще не надо начинать.

- Так, типичная Алексовская бомба, - вздыхает Брендон, - Ладно, что ты теперь имеешь в виду?

- Вы слышали анекдот про Наполеона и колокола? - спрашиваю я, зная, что это лучший способ продемонстрировать им, что я имею в виду. И, не давая себя перебить, продолжаю: - Однажды Наполеон приехал в маленькую деревушку, где его не встретили звоном колоколов. Осерчавший император велел послать за деревенским головой и потребовал объяснений. "У нас три серьезные причины, почему мы не били в колокола, - принялся ему объяснять перепуганный до смерти голова. - Во-первых, нам не сообщили о вашем приезде. Во-вторых, звонарь заболел. А в-третьих, у нас нет колоколов".

- Хороший анекдот, - смеется Джим. - И что ты хочешь этим сказать?

- Мы не должны начинать сделку из-за трех причин. Во-первых, нас больше ничего не заставляет продавать Давление Пара. Во-вторых, теперь уже не осталось потенциальных клиентов, кому можно было бы продать. В-третьих, эта фирма крайне нужна нам самим.

- Алекс, будь добр, объясни, пожалуйста.

- Что было изначальной причиной продажи фирм диверсифицированной группы? Необходимость улучшить кредитный рейтинг ЮниКо. Сколько мы надеялись получить за продажу всех трех фирм? Меньше ста пятидесяти миллионов. Сколько мы получили? С сегодняшней сделкой - четыреста тридцать восемь. Сколько вам еще надо? Наш кредитный рейтинг в порядке, и давайте признаем: мы пока еще не знаем, что делать с деньгами, которые у нас уже есть. Так?

Я даже не жду ответа.

- Вторая причина в том, что самую выгодную сделку мы имели бы, продав Давление Пара конкурентам. Но сколько мы получим? У них просто нет таких денег. А продавать их кому-нибудь другому не выгодно. Это подводит нас к третьей причине. ЮниКо в целом - корпорация довольно среднего уровня. Простите, сэр, но на какую фирму можно указать как на лучшую в своей отрасли? Или в первой десятке? Их нет. Нам нужна внутренняя модель. Нам нужен катализатор, фирма, которая будет школой для проведения перемен. Фирма Пита не подходила, ЮниКо не занимается ничем, даже близко схожим с печатным бизнесом. Фирма Боба не подходила по этой же причине. Но посмотрите, насколько фирма Стейси - это именно то, что нам надо. Почти все фирмы нашего центрального направления имеют дело с механикой и электроникой. Почти все занимаются разработкой продукта под специфические потребности клиента. По сути дела, это большие заводы, выполняющие специальные заказы. И даже если бы мы специально искали для себя модель, лучше Давления Пара нам не найти. Господа, если мы хотим вернуть ЮниКо в положение лидера, как мы были когда-то, нам нужна эта фирма. Отчаянно нужна.

Они думают над тем, что я сказал. Через какое-то время Брендон поворачивается к Грэнби:

- На следующей неделе мы собираемся представлять совету план инвестиций. Какие у вас предложения? Как вы хотите, чтобы мы распорядились деньгами?

- Я решил не представлять план инвестиций, - неожиданно заявляет он. - Билл Пич и Хилтон Смит много работали над ним, но так и не смогли предложить ничего, что меня устроило бы, ничего такого, к чему имело бы смысл обязывать нового генерального директора ЮниКо. Я решил оставить эту головную боль моему преемнику.

- Понятно, - не очень удивившись, говорит Брендон и поворачивается ко мне; - Алекс, что бы ты порекомендовал в качестве плана инвестиций?

Я знаю, что бы я порекомендовал, но это не моя епархия.

- Давай, Алекс, зная тебя, я уверен, что у тебя есть кое-какие мысли. Выкладывай, - уговаривает меня Джим.

- Не думаю, что мне следует это делать.

- Алекс, ты здесь среди друзей. Поделись с нами своими идеями, - продолжает настаивать он.

- Понимаешь, Джим, план инвестиций нельзя рассматривать в изоляции. Он должен быть выведен из стратегического направления. Так что то, что вы хотите узнать, - это, по сути дела, мое мнение относительно лучшего стратегического направления для ЮниКо. Давайте не будем начинать. У меня на это уйдет не меньше часа.

- Отличная идея, - говорит Брендон - Давайте поужинаем вчетвером - отметим сегодняшнюю сделку.

- С удовольствием, - отвечает Грэнби. - Я обеими руками "за".

А я нет Мне не очень хочется блуждать и спотыкаться, представляя им мое еще не отшлифованное решение того, как разработать корпоративную стратегию. Но как я могу отказаться от этого приглашения поужинать?

Хорошо, что Джули уговорила меня подготовиться к новой работе. Не зная, в какую фирму я попаду, я тянул, пытаюсь тем временем разобраться, как нужно разрабатывать стратегию фирмы. Теперь это оказалось к месту У меня до ужина еще четыре часа. Я вполне успею пройтись по дереву и сделать из него красивую презентацию.

Но сначала мне нужно сделать кое-что еще. Сейчас для этого самое подходящее время, Я захожу вслед за Грэнби в его кабинет.

- Да, Алекс, ты что-то хотел? - спрашивает он.

- Я думаю, подошло время поговорить о моем новом назначении, Теперь, после того как мы продали Я Косметика, а Давление Пара, скорее всего, продавать не будем, у меня по сути дела не осталось работы. Мешать Стейси -это просто непродуктивно.

Не давая ему отмахнуться от моих тревог какими-нибудь пустыми словами, я быстро продолжаю. Я на самом деле не хочу сидеть несколько ближайших месяцев, поплеывая в потолок.

- Я много думал. У меня есть идеи, как повысить продуктивность наших фирм. Я говорю о всех наших фирмах и не о постепенных незначительных улучшениях, а о движении вперед мощным рывком, как мы сделали в моей группе. Я думаю, мы довели этот процесс до такого совершенства, что он стал почти наукой. Я покажу его сегодня в общих чертах.

- С удовольствием послушаю, - вежливо отвечает он.

- И я хочу предложить, чтобы меня назначили на должность, ко торой пока нет, - исполнительного вице-президента по стратегическ ому планированию.

Он не говорит ни слова.

- С Биллом Пичем мы сработаемся без проблем. Он будет рад, что мы станем работать вместе. Как Хилтон Смит отреагирует, я не знаю. Но думаю, вы сможете об этом позаботиться. Что вы думаете?

Я думаю, тебе следует подождать, - он кладет руку мне на плечо. - Алекс, то, что ты предлагаешь, вызовет серьезные последствия в организационной структуре корпорации. Я не могу принимать такие решения за три месяца до ухода на пенсию. Тебе надо подождать нового генерального директора.

30

Джим приступает к делу, как только мы заказываем коктейли:

- Алекс, ты обещал поделиться с нами своим мнением о том, что было бы лучшей стратегией для ЮниКо. Мы слушаем.

- Если вы не против, - говорю я, - я бы не хотел сводить все к ЮниКо.

- Алекс, только не это, - Брендон умоляюще прижимает руки к груди, - я уже наслушался этих общих презентаций о том, как выбрать стратегию. Сил больше нет. Можно что-нибудь поконкретнее, пожалуйста? - сегодня вечером он в дурашливом настроении.

- Брось, Брендон, не поможет. Я вообще думаю, что мне придется начать с еще больших обобщений. Например, с вопроса "Что является целью фирмы?" Вы слышали этот вопрос раньше.

- Да, миллион раз.

- Вот что, ребята, - настаиваю я, - если вы хотите узнать мое мнение по поводу того, что нам делать с деньгами, вам придется сотрудничать. Мой вопрос: что является целью фирмы? Промышленной фирмы вроде нас.

- Но ты обещаешь, что дойдешь туда сегодня? Пожалуйста, - умоляет Брендон.

- Цель фирмы, - вмешивается Джим, - это делать деньги как в настоящем, так и в будущем.

- Если это является целью, - подкальываю я его, - у меня есть для вас очень хорошая стратегия - откройте банк, и пусть работает по ночам.

Мы все смеемся, и я продолжаю:

- Выбрать цель - не так-то легко. Мы не можем говорить о цели как о чем-то изолированном. Мы должны оперировать в каких-то конкретных рамках. Бессмысленно пытаться определить цель без определения границ, в которых мы должны постараться ее достичь.

- Цель не должна оправдывать средства, - соглашается со мной Брендон. - Ты хочешь сказать, что одновременно с определением цели мы должны вывести необходимые условия, которые не позволено нарушить? И ты даже знаешь, какие это условия?

- Сами не хотите попробовать их вывести?

- Не сегодня. Их слишком много.

- Брендон, помнишь наш первый разговор, почти девять месяцев назад? Мы тогда летели в Лондон.

- Это когда ты сказал, что не имеешь ни малейшего понятия, как увеличить продажи?

- Точно, помнишь, - улыбаюсь я. - А помнишь тучу, которую мы написали? Ту, что показала конфликт между необходимостью защитить интересы акционеров и необходимостью защитить интересы работников.

- Ну как он мог забыть, - вмешивается Джим. - Эта туча открыла для нас Мыслительные Процессы. Давай дальше.

Джим сегодня очень нетерпелив. Интересно, почему? Я продолжаю:

- Наша цель "Делать деньги как в настоящем, так и в будущем" - это то, с помощью чего мы защищаем интересы акционеров. А что насчет работников? Мы согласились с тем, что необходимым также является защитить их интересы.

- Понятно, - Брендон тоже включается в обсуждение. - Отсюда ты выводил еще одно из твоих необходимых условий. Как оно звучит?

- Что-то вроде "Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем". Как вам?

- Это необходимое условие предъявляет довольно высокие требования, - замечает Грэнби. - Нельзя сказать, что в этом направлении нам есть чем похвастаться. Но если этого можно добиться, это, конечно, поможет.

Он не понял, думаю я про себя, но какой смысл его обижать. Дело не в том, что "это, конечно, поможет". Это необходимое условие. А если вы нарушите необходимое условие, вы не сможете достичь цели. Это и есть определение понятия "необходимое условие".

Мы в ЮниКо его нарушили. Мы уволили тысячи прекрасных работников. Мы даже не задумывались над тем, что это было нашей обязанностью обеспечить работникам доставляющее удовлетворение окружение. Не удивительно, что мы не делали денег. Как это возможно с деморализованным коллективом?

Вслух я говорю:

- Есть еще одно. Помните, к чему мы пришли, когда анализировали сегодняшний конкурентный рынок? Мы согласились, что рынок наказывает фирмы, не учитывающие его восприятие ценности продукта.

- Долго можно обманывать небольшое количество покупателей, - переделывает Брендон избитое клише. - Недолго можно обманывать большое количество. Но долго обманывать большое количество нельзя.

Клише это или не клише, но это верно.

- Что означает, - подхватываю я, - что теперь у нас есть еще одно необходимое условие: "Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем". Вот и все. Больше никаких необходимых условий нам не нужно.

- Что значит "не нужно"? - не согласен Джим. - Ты хочешь сказать, что не существует других необходимых условий, кроме тех, которые ты назвал? А что насчет необходимости подчиняться правилам общества? Твой собственный пример о том, чтобы открыть банк, который будет работать ночью.

- Это охватывается условием "Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем". Джим, подумай. Эти два необходимых условия охватывают весь моральный кодекс.

По его лицу понятно, что он все равно не согласен. Не удивительно, ведь на протяжении долгого времени мы считали, что ценности бизнеса находятся чуть ли не в противоречии с ценностями общества. Да, так когда-то и было, но не теперь.

Чтобы помочь ему переварить это, я говорю:

- Давайте я еще раз пройду по тому, с чем мы согласились. Мы согласились, что должны "Делать деньги как в настоящем, так и в будущем", "Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем" и "Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем". Первое условие представляет традиционный взгляд тех, в чьей собственности находится фирма. Второе - это традиционный взгляд профсоюзов, представителей работников. А третье выражает подход, широко пропагандируемый всеми новыми теориями управления бизнесом. И мы как высшее исполнительное руководство фирм должны сделать так, чтобы наши фирмы обеспечили все три условия.

- Легко сказать, - хмыкает Грэнби. - Вся проблема в том, что они часто находятся между собой в конфликте.

- Нет, между собой они в конфликте не находятся. Существуют определенные принципы деятельности, которые находятся в откровенном конфликте с одним из них. И эти же самые принципы в конечном итоге вступают в конфликт со всеми условиями.

- То есть, - медленно говорит Джим, - нам необходимо понять, что конфликта между самими положениями не существует, что они не противоречат, а на самом деле дополняют друг друга.

- Совершенно верно.

- Алекс, скорее всего, прав, - поддерживает меня Брендон. - Мы как люди, верящие в то, что целью фирмы является делать деньги, все яснее видим, что два других положения являются необходимыми условиями для достижения нашей цели.

- То же самое происходит и в других лагерях, - добавляю я. - Покажите мне профсоюзных лидеров, считающих, что фирма, теряющая деньги, может обеспечить надежные рабочие места. Или приверженца качества, верящего в то, что фирма, теряющая деньги, может качественно обслужить свой рынок.

- А почему ты утверждаешь, что все три положения одинаково важны? - не сдается Джим. - Если это так, почему тогда все говорят о том, что целью является делать деньги?

Может быть, на Уолл-стрит все и говорят, - не могу я удержаться от соблазна уколоть его, - но ты прав. Положение о том, что бы делать деньги, намного более осязаемо, чем два других. И единственное, которое можно измерить.

- Я знал, что мы были правы, - улыбается Брендон.

- Не попадись в ловушку, - предостерегаю я его. - То, что деньги можно измерить, - это просто результат совпадения. Когда-то в доисторические времена какой-то гений придумал способ сравнить пшеницу с козами. Он изобрел абстрактную конвертируемую единицу-деньги. Просто пока еще никто не изобрел единицы измерения надежности или удовлетворения

- Я надежен на три целых и семь десятых X, а Джим не удовлетворен на четырнадцать с половиной Y, - демонстрирует мою мысль Брендон.

- Похоже, пора заказывать ужин, - говорит Джим. - Мы уже начинаем нести чепуху.

Пока мы ждем закуски, Джим продолжает наседать на меня.

- Алекс, все это очень интересно, но ты пока еще ни слова не сказал ни о стратегии, ни о том, куда предлагаешь инвестировать деньги.

- Я не согласен, - возражаю я. - По-моему, мы только что определили, что делает стратегию хорошей или плохой.

- Разве? Тогда это как-то прошло мимо меня.

- Ты согласен, что стратегия - это направление, в котором мы должны двигаться для того, чтобы достичь нашей цели?

- Само собой разумеется, - соглашается он.

- И ты также согласен, что, если мы нарушим любое из необходимых условий, которые мы вывели ранее, мы не сможем достичь нашей цели? Не забывай, что вне зависимости оттого, какое положение мы берем в качестве нашей цели, мы согласились, что два других

положения - это необходимые условия для ее достижения.

- То есть хорошая стратегия не должна вступать с ними в противоречие, - заключает Брендон. - И как ты собираешься найти стратегию, которая не будет противоречить ни одному положению, и как ты это поймешь? И даже если тебе удастся найти такую стратегию, откуда ты знаешь, что она работает?

- Как я собираюсь найти хорошую стратегию? Ну, во-первых, путем исключения плохих. Как узнать, какие стратегии плохие? Ты только что сам сказал: стратегия, вступающая в противоречие с одним из трех положений, должна быть исключена. Это тут же отсекает половину стратегий, с которыми мне доводилось сталкиваться.

- Больше половины, - поправляет меня Грэнби.

- Пожалуй, - соглашаюсь я - Такие стратегии по определению неразумны. Как правило, они результат паники.

Как изначальное решение продать диверсифицированную группу, чуть не добавляю я и продолжаю:

- Так что если стратегии, которые я нахожу, входят в противоречие с одним из трех положений, я должен искать дальше.

- Да, но как? - продолжает подгонять меня Джим. Я не поддаюсь.

- Я еще не закончил с тем, что, по моему мнению, нужно делать. Никогда нельзя строить стратегию на прогнозе рынка.

- А это отсекает все остальные стратегии, которые я когда-либо видел, - смеется Грэнби. - Ты хочешь сказать, что мы не должны начинать с прогноза рынка? А мне кажется, что было бы самым естественным начать именно с этого.

- Не согласен, потому что пытаться предсказать рынок - это то же самое, что пытаться поймать ветер, - возражаю я. - Мы десятилетиями пытаемся прогнозировать продажи. Нам когда-нибудь это удавалось? Покажите мне что-нибудь, чему мы верим меньше, чем точности прогноза продаж.

Хилтону Смиуту, мысленно отвечаю я на собственный вопрос.

- Это точно, методы прогнозирования ругают все, - поддерживает меня Джим. - Я тут недавно прочитал, что теория хаоса доказала, что точное прогнозирование погоды - это не вопрос большего количества датчиков или более мощных компьютеров. Это просто теоретически невозможно. Очевидно, это верно и для детального прогноза продаж. Алекс, а с чего бы начал ты?

- Я бы начал с разработки решающего конкурентного преимущества. Если у фирмы нет уникальной технологии или выдающихся продуктов, я бы сделал то же самое, что мы сделали в фирмах моей

группы - сконцентрировался бы на незначительных изменениях, устраняющих негативные явления рынка.

- Ты называешь то, что вы сделали, незначительными изменениями? - чуть не давится салатом Грэнби.

Я жду, пока он откашляется, и объясняю:

- Дело в том, что мы совсем не трогали физический продукт. Да, мы в больших масштабах изменили принципы работы, но мы не трогали продукты. Именно это я имел в виду под "незначительными изменениями". Согласен, что это не самое лучшее название, оно просто осталось с тех пор, когда мы разрабатывали процесс.

Брендон и Джим кивают.

- Но я бы на этом не остановился, - продолжаю я объяснять. - После этого я бы немедленно начал сегментировать рынок.

- А разве мы это делали? - спрашивает Джим.

- Да, на Давлении Пара делали. Это было нетрудно. Когда постоянно разрабатываешь продукт под специфические потребности клиента, проблем с сегментированием не возникает. Для Пита и Боба мы этого не делали. Но я поработал с ними, и они знают, что надо делать, чтобы продвинуться на новый уровень. Понимаете, я считаю, что до тех пор,

пока ты не установил решающее конкурентное преимущество во многих сегментах рынка, ты должен помнить, что не защищен.

- Почему?

- Потому что конкуренты тебя догонят, - объясняю я. - Не существует абсолютного конкурентного преимущества. Это просто окно возможностей, которое все равно закроется.

- А это значит, что мы все время должны двигаться вперед, - делает вывод Джим.

- Естественно.

- А когда можно будет отдохнуть? - в шутку спрашивает Брендон.

- Когда уйдете на пенсию, - отвечает Грэнби.

Я надеюсь, намного раньше. Есть способы, как найти окна возможностей, которые конкуренты не смогут быстро закрыть. Но если я только об этом заикнусь, они меня продержат до утра. Лучше не буду.

Вместо этого я говорю:

- Однако иметь решающее конкурентное преимущество во многих сегментах рынка еще не достаточно.

- Чего ты еще хочешь? - Брендон удивлен. - Алекс, ты когда-нибудь вообще говоришь слово "достаточно"?

- Да, когда удовлетворены все необходимые условия.

- Значит, ты полагаешь, что приведения фирмы в положение, когда она имеет решающее конкурентное преимущество на сегментированном рынке, недостаточно для определения обязанностей генерального директора?

- Как этого может быть достаточно? - в изумлении смотрю на них я. - Мы согласились с тем, что прогнозировать рынок с большой долей вероятности невозможно. Вы знаете лучше меня, как колеблются рынки. Сегодня на взлете, завтра на спаде.

- И в хорошие времена нужно заработать столько денег, чтобы было на что жить в плохие, - подтверждает Грэнби.

Но я говорю не об этом. Попробую сформулировать более конкретно:

- А когда рынок упадет ниже ваших мощностей, что будете делать? Увольнять или позволите вашим людям плевать в потолок?

Опять отвечает Грэнби:

- В плохие времена приходится затягивать ремень потуже.

Я знаю: он в это искренне верит. Я хорошо знаком с его призывами потуже затянуть ремень.

Пожалуй, продолжать будет весьма неразумно. Они мне еще нужны. Мне нужна их активная помощь в поиске нового места, и я изрядно попотел для того, чтобы заслужить ее. Но я слышу свой голос:

- Вы уже забыли про второе положение - "Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем"?

Они не говорят ни слова. О чем они думают? Почему они так странно на меня смотрят?

- Алекс, - Джим аккуратно подбирает слова, - ты против сокращений вне зависимости от того, какую прибыль делает фирма?

- Да, против.

Смешно. Они, очевидно, думают, что раскрыли замаскированного радикала. Улыбки пропали. Не говоря ни слова, они смотрят друг на друга. Молчание становится все более гнетущим.

Потом Джим говорит:

- Это не реалистично.

- И опасно, - добавляет Грэнби.

Меня это выводит из себя. Почему они не хотят видеть очевидного? Потому что это ляжет дополнительной ответственностью на их плечи? Пусть думают, что хотят. Меня уже воротит от этих шишек, отказывающихся признать ту ответственность, которая у них есть по положению. Отказывающихся признать ее за счет людей, которые их окружают.

"Дайте мне всю власть и никакой ответственности" - вот, очевидно, их лозунг.
Прощайте, хорошие связи.
Джули поймет. Обязательно поймет.

31

- И что было дальше? - Джули мной не довольна.
- Какое-то время ничего.
- Ну а после этого? Алекс, хватит испытывать мое терпение.
- Я тебе просто рассказываю, как все происходило, - невинно говорю я.
- Послушай, дорогой муж, я знаю тебя уже много лет. И я знаю, что, если бы ты поставил крест на своей карьере, ты бы не явился домой с видом кота, только что проглотившего канарейку. Заканчивай свои штучки и давай, рассказывай, что произошло.
- Значит, ты хочешь узнать только конец? И не хочешь послушать, чего мне стоило туда дойти? Ну уж нет, дорогая. Или всю историю, или ничего.
- Извини, больше перебивать не буду. Ну, так что было дальше?
- Потом Брендон спросил, не против ли я сокращений вне зависимости от ситуации. Ну что за вопрос! Конечно, если ты довел фирму до такого состояния, что у нее нет денег, никуда не денешься, надо проводить сокращения. Иначе все потеряют работу.
- Извини, я не понимаю. Если это то, что ты думаешь, зачем тебе надо было настраивать их против себя, когда Джим спросил, не против ли ты сокращений, если фирма не приносит прибыли?
- Да потому что я против! Не иметь прибыли и не иметь денег - это разные вещи. Понимаешь, Джули, семь, шесть, да еще пять лет назад ЮниКо проводила сокращения, как с цепи сорвавшись. Да, корпорация получала недостаточно прибыли, но имела на тот момент солидный денежный запас. Для сокращений причин не было. Просто для руководства это был удобный путь попробовать улучшить конечные цифры. Вот они и сокращали затраты вместо того, чтобы попытаться найти лучший способ удовлетворить потребности рынка. Конечно, это не помогло. Мы проводили сокращения и продолжали терять деньги. Тогда мы проводили новые сокращения. Замкнутый круг. Вот я против чего.
- Теперь понимаю. И как они отреагировали?
- Так же, как и ты. Мне пришлось объяснить разницу.
- И?
- От радости они не прыгали. Особенно Грэнби. Он сказал, что не каждый может придумать новые способы того, как взять рынок.
- Он где-то прав.
- Нет, он не прав. Мы говорили о том, что определяет хорошую стратегию, и на тот момент мы обсуждали фирму, уже установившую конкурентное преимущество.
- Не понимаю. Если это лучшая фирма в своей отрасли, как же получается, что она теряет деньги?
- Позволь тебе напомнить ситуацию. Фирме удастся добиться доминирующего конкурентного преимущества, она лидирует в своей отрасли. У всех есть работа, фирма делает много денег, все счастливы. И тут рынок идет вниз, спрос падает. В результате у тебя оказывается больше людей, чем надо. Что делать? Вот в чем был вопрос.
- Понятно. А что можно сделать?
- Мой ответ - при хорошей стратегии этого не случится.
- Алекс, я не понимаю. Ты же знаешь, я не сильна в том, что касается фирм и рынков. Я всего-навсего консультант по вопросам брака. Просто скажи мне, чем закончилось. Чему ты радуешься?
- Нет, не скажу, и даже не старайся. Ты понимаешь ровно столько же, сколько и они. Это просто здравый смысл, для того чтобы это понять, не надо детально разбираться в

промышленности. Того, что пишут в газетах, достаточно. Чего ты не понимаешь?

- Я уже не помню. О чем ты говорил? А, да, ты сказал, что, если следовать хорошей стратегии, падение рынка тебя не затронет. Что ты имел в виду? Если рынок падает, он падает.

- Они тоже не поняли именно этого. Джим задал мне этот же самый вопрос. Практически слово в слово.

- Приятно слышать, что я не единственная такая глупая.

- Джим не глуп. Совсем наоборот. Просто дело в том, что люди привыкли винить внешние обстоятельства, которые в данный момент нельзя изменить, вместо того чтобы винить себя за то, что заранее к ним не подготовились. Это что-то вроде того, как стрекоза винит зиму, в то время как муравью тепло и сытно.

- Мне даже детские сравнения не помогают, - смеется она. - А как ты сможешь предотвратить падение рынка?

- Не смогу. Но при правильной стратегии я смогу предотвратить падение рынка моей фирмы ниже той черты, за которой не будет хватать работы всем моим людям.

- И как это можно сделать?

- Просто. Путем создания достаточного уровня гибкости. Первое, о чем надо позаботиться, - это чтобы каждый работник обслуживал не один сегмент рынка, а несколько. Ты согласна, что при тщательном планировании деятельности фирмы это возможно? Например, я могу внимательно следить за тем, чтобы разрабатывать такие новые продукты, которые, за незначительным исключением, потребуют тех ресурсов, которые у меня уже есть.

- Да, думаю, это возможно. Только, Алекс, давай немножко потише, не надо так кричать.

- Кстати, это совершенно противоречит политике большинства фирм. Для того чтобы добиться гибкости своих людских ресурсов, надо сегментировать рынок, а не ресурсы. Ты знаешь, как обычно делается? Даже если сегментирование происходит естественным образом и открывается новый рынок, эти идиоты тут же открывают новый завод. Они сегментируют ресурсы. Совершенно противоположно тому, что нужно делать в рамках разумной стратегии.

- Теперь понятно. Послушай, Алекс, уже час ночи, и я ужасно хочу узнать, чем все закончилось. Давай сегодня обойдемся укороченной версией. Обещаю, что в следующий раз ты мне расскажешь все в деталях.

- Ладно. Значит, самую суть. Я сказал им, что есть еще две вещи, на которых должна основываться хорошая стратегия. Первая - это то, что даже на том рынке, на котором у нас есть доминирующее конкурентное преимущество, мы не должны забирать весь сегмент.

- Но почему? Ой, извини, я ничего не говорила.

- Сейчас поймешь. И вторая - это то, что фирма должна постоянно следить за тем, чтобы работать с теми сегментами, одновременный обвал которых маловероятен. Эта последняя концепция имеет ряд далеко идущих последствий.

- О которых я буду рада послушать в следующий раз. И что потом произошло?

Я сдаюсь. Крайне трудно рассказывать что-то важное, когда тебя не хотят слушать.

- Вывод очевиден. Если фирма делает все так, как мы сказали, тогда в то время, когда более выгодный сегмент находится на подъеме, фирма переключается с ряда менее выгодных сегментов на него. Она может это сделать, потому что у нее гибкие ресурсы. Когда рынок этого сегмента идет вниз, фирма переключается на другие сегменты, те, которые она до этого просто полностью не использовала. Понимаешь, в результате этого фирме, за исключением редких случаев, не надо сокращать работников. И все три положения - цель и необходимые условия - одновременно удовлетворены.

- Интересно. И что было потом? Да говори же.

- О, они были впечатлены. Намного больше, чем ты. Брендон заявил, что я полон приятных сюрпризов. Он сказал: "Я ожидал услышать логически связанный обзор того, как

усилить центральное направление, но то, что мы услышали, однозначно превзошло все мои ожидания". Представляешь? Превзошло его ожидания!

- А что сказал Даути?

- Он только сказал: "Выдержал с отличием".

- Так вот почему ты так сияешь? А я надеялась, что ты выполнил свое обещание - попросил их помочь тебе найти хорошую работу.

- Я и попросил.

- И что они сказали? Обещали помочь?

- Не совсем. Они переглянулись. Потрм Джим улыбнулся и сказал, что они определенно помогут мне найти хорошую работу. А Брендон спросил: "Как насчет должности нового генерального ди ректора ЮниКо?"

ИНТЕРВЬЮ С ЭЛИ ГОЛДРАТТОМ (ELI GOLDRATT) И ДРУГИМИ

Дэвид Витфорд (David Whitford)

Главный редактор журнала Fortune Small Business

ДВ: "Цель" была впервые издана 20 лет назад. За это время операционные процессы претерпели много изменений. Широкое распространение получили новые мощные методы LEAN и Шесть Сигм. Фокус внимания на уменьшение времени исполнения заказа и улучшение степени выполнимости заказов в срок стал нормой. Даже подзаголовок "Цели" - "Процесс непрерывного улучшения" - на сегодняшний день является само собой разумеющимся понятием для любой организации. В свете этого мой первый вопрос: "Остается ли "Цель" релевантной?"

ЭГ: Каким образом ученый оценивает релевантность какой-либо определенной области знания? В нашем случае решающим способом будет взять компанию, воплотившую все соперничающие между собой области знания. Мы должны выбрать крупную компанию, которая использует упомянутые Вами новые методы, такую организацию, которая применяет эти методы настолько широко, что в ней существует официально созданная организационная структура, такая как центральный офис "черных поясов". Следующим шагом мы должны выбрать достаточно значимое подразделение этой организации и тщательно внедрить там область знания под вопросом. В нашем случае это означает внедрить Теорию Ограничений (ТОС) на одном из заводов крупной компании. Затем мы должны сравнить результаты деятельности данного завода с результатами деятельности всей остальной компании. Если существенной разницы не обнаружено, мы делаем заключение о том, что область знания, подвергнутая проверке, не является релевантной. Если же мы обнаружили существенную разницу, мы делаем заключение о том, что подвергнутая проверке область знания релевантна, и чем больше и значительнее обнаруженная разница, тем выше релевантность этой области знания.

ДВ: Вы проводили такой эксперимент? Если да, не могли бы Вы рассказать о его результатах?

ЭГ: К счастью, мне не нужно специально проводить такие эксперименты, так как читатели "Цели" любезно делятся со мной своим опытом в письмах, которые я получаю на протяжении многих лет. Давайте выберем из писем одно, отвечающее нашим критериям проверки. Поскольку мы рассматриваем вопрос релевантности, это письмо должно быть написано недавно. Оно должно быть от человека, внедрившего Теорию Ограничений на заводе, который является частью достаточно большой организации, использующей "черные пояса". И это письмо должно содержать сравнение данного завода с другими заводами компании.

Решайте сами, насколько следующее письмо подходит под эти критерии.

Dow Corning Corporation
Отдел материалов для индустрии здравоохранения 635 Н. Глинер Роуд
Хемлок, МИ 4820 мая 2

Уважаемый господин Голдратт, Я хотел рассказать Вам о результатах, которых мы достигли в нашей организации с помощью инструментов, представленных в Ваших книгах "Цель" и "Дело не в везенье".

Когда мой коллега дал мне прочитать "Цель", завод, на котором я работаю, находился в ситуации, схожей с той, в которой находился завод Алекса. В то время, в 1998 году, мы выполняли в срок только 50% заказов. Мы держали объем запасов больше чем на 100 дней, но были вынуждены перевести заказчиков на норму отпуска продукции, поскольку были не в состоянии удовлетворять спрос на заказы. Руководство дало нам 6 месяцев, чтобы кардинально улучшить ситуацию, в противном случае нас должны были закрыть. Я был новым руководителем производственной группы, отвечающей за 30% продаж завода, у нас работало 40% всех производственных рабочих. Ситуация в отделах моей группы не отличалась от положения дел в целом по заводу.

Прочитав "Цель", я понял, что невозможно в одиночку решить проблемы ни в моих отделах, ни в целом на заводе. Я купил несколько экземпляров "Цели", и вместе с моим коллегой мы раздали их директору производства, директору завода и инженерам, отвечающим за производственный процесс и качество. Все были полны решимости найти решение наших проблем.

В моих отделах мы идентифицировали "бутылочное горлышко" и начали контролировать там ресурсы. На нашем заводе нет профсоюза, и многие рабочие были также заинтересованы в том, что мы делали. Все работники моей группы получили и прочитали "Цель". К тому времени, когда подошел срок шестимесячного ультиматума, мои и другие отделы начали показывать значительное улучшение, и завод избежал грозящей ему плачевной участи. Однако от нас ожидали дальнейших улучшений. Пять последующих лет мы продолжали работать над устранением "бутылочных горлышек". Когда "бутылочное горлышко" перемещалось, мы тут же находили его и принимались за его устранение, и мы настолько в этом преуспели, что могли предсказать, где появится следующее. В конце концов, как и описано в "Цели", "бутылочное горлышко" переместилось на рынок. Однако мы были к этому готовы, и к тому времени, когда это случилось, мы уже начали обучение отдела маркетинга и продаж.

Не так давно я ушел с производства. Но перед тем как я покинул завод, моя группа показывала следующие результаты: время производственного цикла сократилось приблизительно на 85%; количество операторов уменьшилось на 35% без проведения сокращений, только за счет естественного движения персонала; объем незавершенного производства и запасов снизился на 70%; уровень выполнения заказов в срок поднялся с 50 до 90%; количество этапов при обработке материала снизилось более чем наполовину. Наш завод и все подразделение также показали отличные результаты. Я получил продвижение в должности и премию. За последние пять лет Dow Corning, как и многие другие корпорации, неоднократно проводила сокращения. Наш завод и все подразделение были затронуты или крайне незначительно, или вообще не затронуты. Я уверен, что, если бы мы не прочитали "Цель" и "Дело не в везенье" и не внедрили описанные в этих книгах методы, ситуация в:а сегодняшний день была бы совсем другой. Еще предстоит многое сделать, так как наше подразделение - единственное, воплотившее в жизнь принципы и методы, описанные в "Цели". Я надеюсь, что в моей новой роли в "Шести Сигмах" я смогу продолжать применять Ваши методы и инструменты.

Благодарю Вас за автограф в книге, которую доктор Сириас по моей просьбе передал Вам. Это большая честь

Искренне, Роберт (Боб) Каин (Robert (Bob) Kain)

"Черный пояс" "Шести Сигм" Dow Corning Corporation Подразделение специального ассортимента химических продуктов

ДВ: Впечатляет. Но почему только одно подразделение Dow Corning использует ТОС? Вот что не дает мне покоя: в этом письме речь идет о периоде в пять лет. Если все работало так хорошо, почему это не было подхвачено другими подразделениями? Или это проявление синдрома "Изобретено-Не-Здесь"?

ЭГ: Прежде чем мы перейдем к рассуждениям о психологии организаций, давайте рассмотрим факты. Речь идет о менеджере среднего звена, работающем в одном уголке крупной компании. Почему нас должно удивлять, что за пять лет этот человек не смог провести всю компанию через кардинальный сдвиг парадигмы? Кстати, как вы видите из этого письма, его дела идут довольно неплохо, он перешел на более влиятельную должность.

ДВ: И все же, возможно ли, чтобы менеджер среднего звена изменил всю компанию, даже если у него будет для этого достаточно времени?

ЭГ: Да, но для этого ему нужны неутомимость и масса терпения.

ДВ: Почему Вы так уверены, что это вообще возможно? ЭГ: Какое доказательство убедит Вас в том, что это возможно?

ДВ: Пример того, как менеджер среднего звена, работающий в крупной компании, сумел официально внедрять ноу-хау, описанное в "Цели". И я имею в виду повсеместное официальное внедрение.

ЭГ: Если учесть, что General Motors является самой крупной компанией в мире. Вы получите более чем весомое доказательство, взяв интервью у Кевина Колза.

(Продолжение интервью с Эли Голдраттом следует.)

Интервью с Кевином Колзом (Kevin Kohls)

General Motors

Директор по анализу и моделированию прохода на сборочных заводах в Северной Америке

ДВ: Что заставило Вас обратиться за помощью к "Цели"?

КК: Все началось 15 лет назад, когда я, после получения степени магистра по электрическому инжинирингу в университете Пурду, начал работать на сборочном заводе Кадиллак Детройт-Хамтрамк инженером по контролю. За полтора года до того, как я уехал учиться, завод только приступал к производству. Когда я вернулся, он все еще никак не мог выйти на выполнение плана по выпуску продукции. Собственно говоря, до плана было очень далеко. И, как вы понимаете, все были разочарованы; масса усилий вкладывалась в то, чтобы улучшить систему, а результаты были минимальны.

Я тоже был разочарован. Решения, которые я внедрял на производстве, практически не приносили значительных результатов, и было непонятно почему. Где-то в это время Дэйв Вандервин (Dave VanderVeen) из отдела исследований сделал презентацию для Ларри Тиббетса (Larry Tibbetts), в то время директора завода. Дэйв представил исследовательский инструмент, который, по его словам, должен был повсеместно улучшить деятельность завода. Ларри остался очень впечатлен и попросил меня встретиться с Дэйвом и выяснить, не смогли бы мы использовать этот инструмент в Хамтрамке. Я приехал в научно-исследовательские лаборатории в техническом центре General Motors в Уоррене, и Дэйв объяснил мне, что такое "бутылочное горлышко" и как разработанный им инструменш его идентифицирует. Он вручил мне "Цель" и сказал- "Если хочешь понягь, что такое "бутылочное горлышко" и как улучшить производственный поток, эта книга - как раз то, что надо!

Я взял книгу с собой и тут же начал ее читать Первое, что меня удивило, - то, что она написана в жанре романа. Второе - насколько узнаваемо было все, что происходило на заводе Алекса. В два часа ночи я заставил себя отложить книгу, чтобы хоть немного поспать

Я дочитал ее на следующий день и решил немедленно внедрить представленные в книге концепции. Поэтому я тут же начал собирать данные и вносить их в программу для нахождения "бутылочного горлышка" После недели затраченных усилий я почти был уверен, что нашел его. И самым пугающим было то, что оно находилось рядом - на сборочной линии совсем недалеко от моего офиса.

ДВ: И что это было?

КК: Это была операция по установке в потолок машины ворсистого, напоминающего войлок материала. Это большие и очень объемные куски материала. Данные говорили, что средний цикл работы между остановками линии на этой операции составлял около пяти минут, а среднее время ремонта около минуты. Я был поражен, что линия останавливалась так часто, и сначала подумал, что данные были неверны. Мы решили пойти и убедиться лично. И вот что мы увидели; оператор прогоняла пять циклов, останавливала линию, отходила, брала пять этих огромных неудобных кусков материала - они были не тяжелые, но очень большие, - подтягивала их поближе, опять запускала линию и продолжала установку. Она останавливала линию через каждые пять циклов. Казалось ли нам это серьезной проблемой раньше? Нет. Это ведь не то же самое, как если бы мы потеряли час производственного времени из-за какой-нибудь поломки. Тут мы теряли только минуту. Однако это происходило через каждые пять циклов.

Не надо было гадать, почему материал не был сложен ближе к линии. потому что на его пути находился офис начальника участка. Как оказалось, какое-то время до этого этот участок подавал заявку о том, чтобы передвинуть офис в другое место, но это было отложено как далеко не приоритетный вопрос. Я распорядился передвинуть офис, и в результате увеличилась пропускная способность всего завода. Это было для меня полной неожиданностью, потому что весь мой опыт говорил мне, что этого просто не должно было случиться. Потом с помощью программы мы нашли следующее "бутылочное горлышко" и продолжали этот процесс до тех пор, пока не линии выполнять план бесперебойно каждый день. Это было действительной переменной в том, каким образом работал завод.

ДВ: Вы перенесли Ваши открытия на другие заводы General Motors?

КК. Да. Когда высшее руководство приехало с визитом на завод, мы продемонстрировали процесс, и, поскольку большое количество заводов General Motors не выполняло производственного плана, меня перевели с Детройт-Хамтрамк в центральный офис для создания дивизионной группы по внедрению нашего решения. Теперь, семнадцать лет спустя, я являюсь директором, отвечающим за этот процесс на всех заводах в Северной Америке. Недавно этот процесс был расширен и теперь также включает моделирование будущих производственных действий.

ДВ: И это все имеет отношение к ТОС?

КК: Да, но это включает и другие дисциплины. Вы должны знать моделирование, понимать, каким образом оно предсказывает получение прохода и почему важно определить, где в будущих действиях возникнет "бутылочное горлышко". ТОС - это основа того, что мы делаем. Я все еще провожу двухдневный обучающий курс. Мы приходим на заводы и обучаем весь персонал тому, как применять концепции ТОС. Я всегда раздаю "Цель" заранее и прошу прочитать ее до тренинга. Однако книга говорит о производстве, а у нас в производстве осталось не так много людей, еще не прошедших обучение. Мои клиенты внутри компании теперь уже довольно хорошо разбираются в ТОС, "бутылочных горлышках", сборе данных и анализе. Мне больше не нужно "продавать" им эту концепцию. Так, например, спрос на внедрение системы по сбору данных для управления "бутылочным горлышком" превышает наши возможности по ее инсталлированию. И, несмотря на то, что я отвечаю за General Motors в Северной Америке, на этой неделе мои люди работают над этими вопросами в Китае и Европе.

ДВ: Как с годами изменилось использование Вами концепций ТОС?

КК: Когда мы только начали, то обнаружили, что имеем дело, образно говоря, с плодом, который висит так низко, что надо просто поднять руку и сорвать его. Возьмите тот

пример, который я привел в самом начале: это же было очевидно, что офис мешал, и найти решение проблемы - передвинуть его - было несложно. Но со временем находить решения проблем стало значительно сложнее. Это не значит, что их нельзя решить. Это просто значит, что могут понадобиться более научные механизмы, например, применение статистических методов вместо простого наблюдения для того, чтобы определить причину проблемы на рабочей станции.

Что мы еще делаем в последнее время; мы применяем то, чему научились из "Цели", при проектировании новых заводов и производственных линий. По сути дела мы решаем проблемы еще до того, как они возникают. Эли Голдратг не особенно много говорит о применении ТОС таким образом, но мы взяли его идеи и адаптировали их к нашим потребностям. В этом для меня и состоит вся красота. Если вы понимаете логику и суть методологии, вы можете применять ее постоянно.

ДВ: Интересно, что и сегодня Вы находите пользу в том подходе к решению производственных проблем, полезность которого Вы обнаружили 15 лет назад. Это Вас не удивляет?

КК: И да, и нет. Теория Ограничений -это глубоко научный логический процесс. И поэтому, когда игра изменилась, вы всегда можете вернуться к логике. Сначала нам просто нужно было найти "бутылочное горлышко", идти туда, задать три-четыре вопроса, и мы знали, что делать. Теперь мы можем изменить то, как мы проектируем весь производственный процесс, и улучшить его с самого начала. Но логика, лежащая в основе ТОС, - "грозовые тучи конфликта", "Деревья Сущестующей Действительности", то, как мы задаем вопросы для того, чтобы выявить ограничение, - применима точно так же.

Я думаю, проблема многих других подходов состоит в том, что, как только первый слой проблем решен и кризис устранен, за этим следует "Уф! Справились!" А в мире ТОС вы спрашиваете себя: "Куда переместилось ограничение и что я могу сделать, чтобы устранить его?"

Мне хотелось бы сказать, что, как только я начал знакомить людей с этими концепциями, вся организация немедленно перешла на новую парадигму. Правда, однако, в том, что на то, чтобы запустить этот процесс, ушли годы. Возможности для улучшений, особенно в такой крупной компании, как General Motors, все еще значительны. Это очень похоже на принцип маховика, описанный Джимом Коллинзом (Jim Collins) в книге "От хорошего к великому" (Good to Great).

Нам потребовалось много усилий, чтобы раскрутить маховик, но теперь он действительно начинает быстро вращаться.

"Грозовая туча конфликта" - логический инструмент Мыслительных Процессов Теории Ограничений, представляющий диаграмму конфликта/дилеммы.

Продолжение интервью с Эли Голдраттом

ДВ: У Dow Corning ушло 5 лет на то, чтобы распространить ТОС от одного отдела на все подразделение. У General Motors ушло 10 лет на то, чтобы официально внедрить принципы ТОС в Северной Америке. Всегда должны уйти годы на то, чтобы распространить ТОС от той точки, где она была впервые применена, на всю компанию?

ЭГ: Нет, совсем не обязательно. Это зависит от того, в чьих руках находится инициатива. Естественно, если инициатива исходит от менеджера среднего звена, на распространение ТОС уйдет намного больше времени, чем в тех многих случаях, когда инициатива находится в руках руководителя высшего звена. Поразительно, что уровень сложности организации практически не играет при этом никакой роли. В очень крупных и структурно сложных организациях уходит приблизительно столько же времени на то, чтобы сделать ТОС доминирующей культурой, как и в маленьких, относительно простых организациях.

ДВ: Вы можете привести пример?

ЭГ: Чтобы доказать правоту моего утверждения, давайте возьмем экстремальный

пример. Возьмем производство не только крупное и сложное, но и подверженное высокой степени неопределенности - базу по обслуживанию и ремонту вертолетов Корпуса Морской Пехоты США, Это крупная база, на которой работает несколько тысяч человек. Производство очень сложное: вертолеты разбираются до мельчайших деталей. Даже краска счищается. Все, что требует ремонта, ремонтируется. Все, что требует замены, заменяется. И затем вертолет собирается заново. При сборке необходимо обеспечить, чтобы детали, снятые с определенного вертолета, вернулись именно в него. Процесс еще более усложняется тем, что работа проводится в двух крайне сложных и совершенно отличающихся друг от друга типах операционных процессов, которые должны быть синхронизированы; один тип - разборочно/сборочные линии, это мультипроект-ная среда, и второй тип - ремонтные цеха, питающие линии, это производственная среда. И обе эти среды должны работать в тандеме. Добавьте к этому тот факт, что весь операционный процесс находится в условиях высокой степени неопределенности, поскольку до полной разборки и инспекции вертолета никто не знает, какую конкретно работу придется делать. Сюрпризы повсюду. Одним словом, настоящий кошмар. И, тем не менее, у командира базы ушло меньше года, чтобы внедрить Теорию Ограничений. И внедрение было настолько прочным, что процесс непрерывного улучшения продолжается и при новых командирах.

Интервью с Робертом Левиттом (Robert Leavitt)
полковником Корпуса Морской Пехоты США в отставке
Директор, Sierra Management Technologies

ДВ: Вы отвечали за внедрение программы по ТОС в Морской Пехоте?

РЛ: Да, когда я был командиром ремонтной базы в Черри Пойнт, Северная Каролина. Я начал там внедрение ТОС, которое было затем продолжено. В звании полковника я, по сути дела, руководил компанией с оборотом в 625 миллионов долларов и 4 тысячами человек. Часто говорят, что правительство не торопится внедрять что-либо новое. Не уверен, что это так. Я лично считаю, что правительство дает возможность таким, как я, попробовать работать несколько по-другому.

ДВ: Расскажите о внедрении.

РЛ: Мы не успевали сдавать в срок вертолеты H-46 - вертолеты Boeing, которым 25-30 лет и которые интенсивно используются в Морской Пехоте для поддержки при ведении боевых действий на берегу. Поскольку вертолеты были старыми, им часто требовалось обслуживание. И, если их количество в наших ангарах превышало однозначное число, это означало, что у Морской Пехоты не хватало машин для выполнения боевых задач. Несмотря на то, что ремонт и обслуживание должны были производиться в течение 130 дней, наше время выполнения работ держалось, в среднем, в промежутке между 190 и 205 днями.

ДВ: Да, это действительно проблема.

РЛ: Да, проблема. Мы внедрили метод "критической цепи" и сократили количество одновременно ремонтируемых машин с 28 до 14. Мы смогли "продать" эту идею нашим клиентам. И время исполне-еия сократилось с 200 до 135 дней. Уже это само по себе - значительное улучшение. К тому же надо принять во внимание, что как раз тогда, когда мы начали внедрение, технологический процесс был удлинен на 30 дней за счет добавления антикоррозийных работ в салоне. Наши 135 дней включали эти 30, так что на самом деле улучшение было с 230-240 дней исполнения до 135.

ДВ: Почему этот подход сработал тогда, когда остальные не дали результатов?

РЛ: К этому времени мы перепробовали множество решений по управлению проектами, включая и планирование материальных ресурсов (MRP). Теория Ограничений работала со всех направлений, давала возможность работы в команде, учитывала вариативность и имела корни в научной мысли. Это был холистический подход к решению проблем. Теория ограничений рассматривает систему как целое и говорит: "Послушайте, как

только вы найдете ключевую точку и внедрите там улучшения, вы получите значительные результаты. После этого вы должны найти следующую ключевую точку, или ограничение,"

ДВ: И много времени у вас ушло на то, чтобы найти ограничение?

РЛ: Нет, не много. Уже через 120 дней мы увидели первые результаты, ДВ: И что было ограничением?

РЛ: График, вернее то, каким образом он составлялся. Основная проблема была в том, как мы распределяли ресурсы. Это просто было немыслимо. Оценку того, какие работы необходимо провести, можно было сделать за 2 дня, но у оценщиков уходило на это 14 дней. Мы выяснили, чем это было вызвано, почему график составлялся именно так, и реорганизовали этот процесс.

ДВ: Как это сказалось на конечных финансовых результатах?

РЛ: Как везде в госбюджетной сфере, мы получали финансирование в зависимости от определенного количества единиц отремонтированной авиационной техники в год. Мы начали выполнять просроченные работы и отремонтировали несколько дополнительных единиц. Я слышал от нового командира, что они продолжают ежегодно наращивать выпуск отремонтированной техники.

ДВ: У Вас был еще один пример?

РЛ: Я также внедрил Теорию Ограничений в работе с лопастью рулевого винта в дивизионе обслуживания и ремонта Sikorsky Aircraft. Мы в среднем выпускали от 15 до 19 лопастей в месяц. У нас уходило около 73 дней на работу с одной лопастью, в работе одновременно находилось 75-80 лопастей. Мы сократили количество лопастей, одновременно находящихся в работе, до 30, и время исполнения работ сократилось до 28 дней.

ДВ: Как быстро вы получили такие результаты?

РЛ: В течение трех месяцев. Теперь Вы понимаете, почему я начал консалтинговый бизнес по внедрению ТОС.

Продолжение интервью с Эли Голдраттом

ДВ: Я могу сказать, что почти каждый из прочитавших "Цель", с кем я говорил, согласен с идеями этой книги. Также не вызывает сомнений, что многие читатели "Цели" считают, что

ТОС основана на здравом смысле. Почему же тогда мы не видим, что все немедленно внедряют ТОС? Из-за того, что ТОС требует, чтобы было покончено с методом учета затрат (cost accounting)? Может быть, внедрение ТОС блокируется финансовыми менеджерами?

ЭГ. Вообще нет Широко распространенное мнение, что финансовые менеджеры стоят на защите традиционного учета затрат, совершенно неверно. Собственно говоря, финансовые менеджеры - это единственный тип менеджеров, кто, еще задолго до распространения ТОС, понимал всю ошибочность учета затрат. Более того, почти в каждой компании именно вице-президент по финансам является одним из немногих руководителей, имеющих полную картину, и очень часто он находится в состоянии отчаяния потому, что видит так много вредящих бизнесу решений, основанных на принципе локального оптимума и не принимающих во внимание организацию как целое. В действительности, ситуация обратная: финансовые менеджеры редко настроены против ТОС. Наоборот, во многих случаях, если вообще не в большинстве, именно финансовые менеджеры являются инициаторами и ведущей силой внедрения ТОС.

ДВ: В это трудно поверить. И я смогу найти такого просвещенного финансового менеджера, чтобы взять у него интервью?

ЭР Сколько угодно. Как я сказал, такие финансовые менеджеры - это скорее правило, чем исключение.

Интервью с Крегом Мидом (Craig Mead)
Книгопечатание

Вице-президент по финансам, Thomson-Shore, Декстер, Мичиган

ДВ: Расскажите о Thomson-Shore.

КМ: Мы расположены в Декстере, штат Мичиган, недалеко от Анн Арбор. Около 40% наших клиентов - университетские издательства. Мы - малотиражное производство книг, печатаем тиражи от 200 до 10000 экземпляров. 98% акций компании принадлежит работникам. Раньше у нас работало 300 человек, сейчас около 280.

ДВ: Насколько я зияю, каждый работник Вашей компании прочитал "Цель".

КМ: Да, мы ввели это в обязанность для всех наших работников.

ДВ: Снизу доверху?

КМ: Да.

ДВ: Тогда мой вопрос: какую проблему вы хотели решить с помощью "Цели"?

КМ: Нашей основной проблемой было исполнение заказов в срок. Кроме этого, у нас в компании был широко распространен местнический менталитет. Люди не умели смотреть за пределы своих отделов. Всех интересовали только собственные функциональные службы.

ДВ: Вам удалось это изменить?

КМ: Да. До внедрения политики и практики Теории Ограничений мы выполняли в срок около 70% заказов, После внедрения - 95%.

ДВ: Что было первым шагом? Организовать, чтобы каждый прочитал "Цель"?

КМ: Да, это было первым шагом. В качестве следующего шага мы пригласили консультанта ТООС и организовали трехдневное обучение для 30 руководящих работников. В результате обучения мы идентифицировали ограничение и начали действовать по 5 направляющим шагам.

ДВ: Что было ограничением?

КМ: В нашем бизнесе существует две основные области инвестирования: печатный цех и переплеточный цех. Мы решили, что ограничением является печатный цех, и начали реорганизацию процесса, исходя из этого. Когда мы сосредоточили внимание на ограничении и начали подчинять его работе все остальное, мы начали ломать барьеры между отделами. Это потребовало серьезного обучения и тренинга. Мы разработали внутренний тренинг: сжали трехдневный курс до одного часа и обязали каждого работника его пройти. Этот курс охватывал основные концепции управления ограничением, подчинения, обеспечения потока работы и устранял локальность мышления.

ДВ: Какие изменения вы провели в печатном цеху?

КМ: Мы создали несколько команд, которые должны были рассмотреть производимые нами продукты и подвергнуть сомнению исходные посылки, на основе которых мы использовали печатные машины.

Мы производим два типа книг: в мягкой обложке с бесшвейным клеевым скреплением и в твердом переплете. В производстве мы используем листовые и рулонные печатные машины. Для того чтобы максимально увеличить использование мощностей оборудования и удовлетворить потребности клиентов, мы начали разрабатывать правила по тому, какой тип книг должен идти на какое оборудование. Мы невероятно сократили расходы за счет создания новых стандартов. Прежде мы постоянно переделывали работу, чтобы сделать ее в соответствии с тем, что мы считали потребностями клиента. На самом

деле, это отбрасывало нас все больше и больше назад. Необходимость пересмотра всех исходных посылок, на которых мы строили свою работу, заставила нас дисциплинировать себя и максимально использовать мощности каждого компонента оборудования в печатном цеху. Это позволило нам организовать более плавный поток работы.

ДВ: Каким образом вы вовлекли в перемены работников?

КМ: Работники Thomson-Shore имеют возможность влиять на стандарты и на то, как движется работа в их области деятельности. Когда вы в вашем мышлении строго локальны, вы хотите организовать работу так, чтобы в конечном итоге от этого выиграть. И это создает хаос. До внедрения ТООС любое соглашение требовало долгих горячих дискуссий. Если

требовалось какое-нибудь изменение, нам приходилось собирать на совещание 12 человек и пытаться найти приемлемый для всех компромисс. Но никогда не получалось так, чтобы все остались довольны. То, что каждый прочитал "Цель", помогло всем понять, что локальное мышление больше не может быть основой того, что мы делаем. И если работа должна находиться в переплеточному цеху дольше, но это обеспечивает наиболее эффективную работу печатных машин, которые, как мы определили, были нашим основным ограничением, это нормально. В конечном итоге мы добились необходимой синхронизации потока.

ДВ: В чем был Ваш специфический вклад как финансового работника?

КМ: Теория Ограничений построена на предпосылке необходимости ломки барьеров традиционного метода учета затрат, а вся наша работа, как и множества производственных предприятий, основывалась на расчете себестоимости и разнесении затрат. В нашей компании все было подчинено диктату учета затрат. Мой вклад был именно в этой сфере - я помог разработать новые измерительные инструменты - новые показатели, которые мы стали использовать вместо традиционных показателей себестоимости. И, по моему мнению, именно это было началом действительных перемен в организации. У

нас все еще есть проблемы с продажами, но мы ушли от традиционного метода учета затрат при продажах и оценке.

ДВ: И как это работает?

КМ; Метод учета затрат создает отделы и разносит не прямые накладные расходы. ТОС же говорит о том, что вы все - одна большая счастливая семья и у вас есть постоянные затраты и переменные затраты. Переменные затраты - это затраты на сырьевой материал, а постоянные - все остальное. И то, что вы сидите и проводите все свое время, пытаетесь рассчитать, сколько электричества или квадратных метров кондиционирования и охлаждения приходится на печатный цех, сколько на переплеточный, а сколько на офис, управлять бизнесом не помогает.

ДВ: Потому что это уводит вас от вашей цели.

КМ: Именно! От того, чтобы удовлетворять потребности ваших клиентов. И от того, чтобы выполнять работу в срок. Когда мы начали концентрировать усилия на организации потока работы, другими словами, на том, чтобы максимально увеличить использование мощностей печатного цеха, мы начали улучшать степень выполнимости заказов в срок. А это критический показатель успешной деятельности организации. Мы использовали 2 метода.

ДВ: Какие?

КМ; Эли Голдратт говорит о необходимости разработки инструмента для управления ограничением. Наш такой инструмент мы назвали "проход на печатный час". Когда ограничение не на рынке, вы решаете, какие продукты выбрать для производства и у каких клиентов брать заказ, основываясь на этом инструменте. И таким образом вы создаете прибыльность. Еще раз повторю: это в том случае, если ограничение не на рынке.

ДВ: А если ограничение на рынке?

КМ: Для этого мы разработали другой внутренний измеритель. Мы назвали его "контрибуционная маржа на час работы ресурса".

Мы учитываем только те часы, которые уходят на создание ценности, за которую платит клиент. Мы берем разницу между доходом от продаж и затратами на материал и делим на количество потребленных часов; таким образом мы получаем относительный измеритель, работающий по всей организации. Это научило нас очень многому относительно того, что и как мы делаем.

ДВ: Потому что подтвердило то, что вы подозревали раньше, или потому, что открыло то, чего вы раньше не знали?

КМ: И то, и другое. Это подтвердило, что определенный тип клиентов и определенный тип работы сложны и обходятся производству дороже. Это было четко видно. А затем это показало нам, как технология влияет на нашу маржу. Я имею в виду, что сейчас мы печатаем большинство книг с pdf-файлов, и разница в затратах при работе с pdf-файлом и при работе с

тем, что я называю старым традиционным методом, невероятно. Мы были в ситуации, когда рынок заставил нас снизить цены на весь ассортимент услуг и продуктов, но при этом работа, которую мы делали старым способом, была не очень прибыльна. Это мягко сказано, она была совсем неприбыльна! За работу традиционным методом клиенты ожидали цены работы с pdf-форматом. Но это просто невозможно. Подведем итог: в условиях жесткого бизнес-климата, когда рынок является новым ограничением, а продажи падают, мы сумели создать прибыльность. Основательную.

ДВ: Вам помог тот факт, что акции компании принадлежат работникам? Способствовало ли это тому, что они стали работать в соответствии с общей целью?

КМ: Это зависит от человека. Тот, кому до пенсии осталось 10 лет, больше заинтересован в стоимости акций. Тот, кто проработал здесь 3 года, больше заинтересован в получении бонуса на основе личного вклада. Так что вместо индивидуальной системы бонусов мы ввели командную.

ДВ: Вы сказали, что раньше у вас работало 300 человек, а сейчас около 280. Это результат чего: неблагоприятного бизнес-климата или повышения эффективности?

КМ: И того, и другого. В последнее время бизнес-климат был неблагоприятен. Но в то же время проведенные нами перемены позволили высвободить мощности, и, когда люди увольнялись, мы не брали на их место новых работников, это способствовало повышению прибыльности. Сокращений мы не проводили. Мы просто не брали новых работников и передвигали людей с места на место.

ДВ: Ограничение все еще находится в печатном цеху?

КМ: Нет, оно передвинулось в переплеточный цех.

ДВ: А как с ограничениями на рынке?

КМ: Да, на сегодня у нас больше мощностей, чем работы, которую дает нам рынок. Это проблема. Но я думаю, мы будем готовы удовлетворить потребности рынка, когда он опять пойдет вверх. Для того чтобы это сделать, нам нужны три условия: мы должны выполнять требования по скорости и срокам выполнения заказов; мы должны оставаться прибыльными для того, чтобы поддерживать наше оборудование в порядке и обеспечить качество, которое от нас ожидают; и, третье, мы должны иметь работников, полностью вовлеченных, с желанием приходящих на работу каждый день и понимающих, почему они здесь и почему они делают то, что они делают. ТОС позволила нам иметь все три условия.

Продолжение интервью с Эли Голдраттом

ДВ: Я возвращаюсь к моему вопросу: почему большинство прочитавших "Цель" не спешат внедрять ТОС?

ЭГ: ТОС основана на понимании того, что каждая сложная система построена на присущей ей естественной простоте. Самый лучший способ управления, контроля и улучшения системы - это активное

использование этой присущей системе простоты. Именно поэтому ограничения являются ключевыми точками внедрения улучшений. Именно поэтому 5 направляющих шагов настолько действенны. Но мы не должны забывать, что этот подход требует глобальной смены парадигмы, а люди меняют парадигму мышления только после того, как они перепробовали все остальное. Из моих наблюдений могу сказать, что прочитавшие "Цель" переходят к внедрению, в основном только тогда, когда выполняются три условия. Во-первых, они должны испытывать жесткую необходимость в улучшении. Но самого по себе этого недостаточно. Второе условие: для них очевидно, что в существующей парадигме "лекарства" нет. Другими словами, они уже перепробовали все, что только возможно. И третье условие: что-то должно помочь им сделать первый шаг. Это "что-то" может быть книга, описывающая практические действия, как, например, "Производство по ТОС", или курс, или семинар, или консультант.

ДВ: Вы можете привести конкретный пример, в котором присутствуют все три условия?

ЭГ: Как только эти три условия четко сформировались у меня в голове, я увидел, что определить их в каждом конкретном случае не составляет труда. Надо просто задавать правильные вопросы, и вы тут же все увидите. Вообще-то даже и наводящих вопросов задавать не надо, надо просто внимательно слушать.

Интервью с Стьюартом Виттом (Stewart Witt)

Ongoing Improvement, Консультант

ДВ: Как я понимаю, Вы познакомились с "Целью" до того, как стали консультантом.

СВ: Правильно. В то время я был вице-президентом по производству в небольшой промышленной компании Ohmart/Vega Company в Синсиннати, штат Огайо. Кто-то дал мне эту книгу и посоветовал прочитать. Я ее прочитал - увлекательная книга, говорит о разумных вещах - и поставил на полку.

ДВ: Мне приходилось слышать подобные истории.

СВ: Именно. Я просто еще не был готов. Компания, в которой я работал, взяла меня на работу именно для того чтобы улучшить производственный процесс, подготовить компанию для роста, повысить продуктивность и все тому подобное. Я уговорил президента пригласить консалтинговую фирму, я сказал: "Я могу сделать все это, но мы сделаем это значительно быстрее с помощью консультантов", - и он согласился. Мы пригласили фирму Grant Thornton, и они начали работать. Мы все переорганизовали, выпрямили все процессы. Они посмотрели наше программное обеспечение и сделали свои рекомендации. Мы заплатили им 120 тысяч долларов и через 6-8 месяцев увидели первые результаты. Все были довольны, так как мы сократили время исполнения заказов, скажем, с двух недель до одной. Это было "вот это да!" Проблема, однако, была в том, что маркетинг и продажи улучшались такими же темпами, как и производство. И за этот же период времени компания получила на 40% больше заказов, чем обычно, и, как только они добрались до производства, от всех моих улучшений не осталось и следа. Высвобожденные мной мощности были тут же загружены дополнительными заказами» и я оказался в той же самой ситуации, как и раньше.

ДВ: Что вы производили?

СВ: Радиоактивные измерительные приборы для нефтяной промышленности. В двух словах: это бесконтактная измерительная система, что-то типа счетчика Гейгера.

ДВ: Итак, Вы оказались в той же самой ситуации, как и раньше.

СВ: Да, было потрачено столько денег, столько времени. Все, что я знал и что можно было сделать, я уже сделал. Мы уже переорганизовали все, что было можно. Мы уже посмотрели программное обеспечение и нашли новые идеи. Я уже приглашал лучших консультантов.

ДВ: Понятно. И что же Вы сделали?

СВ: Я записался в школу механиков Порше в Калифорнии. Это была минута слабости. Я занимаюсь любительскими гонками, и, знаете, есть такое выражение: "Когда ты не вписался в поворот и слетел с трассы, это не результат ошибки, это результат того, что ты просто оказался загнан в угол и у тебя пропал талант". Я видел это именно так: очевидно, я не создан для этой работы, очевидно, мне чего-то не хватает, но я не мог понять, чего.

ДВ: Сколько лет Вам тогда было?

СВ: Это было десять лет назад, значит, чуть за тридцать. Школа механиков не была выброшенным временем. Я до сих пор использую то, чему там научился. Я сам делаю тюнинг машины и экономлю на этом 600 баксов. Но как раз перед тем, как я собирался идти на первое занятие, кто-то из моих коллег сказал: "Послушай, в Сан-Хосе есть фирма по разработке программного обеспечения для правил, описанных в "Цели", и, кстати, Goldratt Institute только что выпустил набор материалов для самостоятельного обучения, это может быть тебе интересно". Я пошел на занятие, было довольно интересно. После школы я заехал в Сан-Хосе, посмотрел программу и по дороге домой про47 5-

работал всю рабочую тетрадь. Я был настолько воодушевлен, что в понедельник утром собрал моих подчиненных и сказал: "Это то, что мы попробуем сделать. Все равно терять нам нечего. Л это выглядит возможным". Не могу сказать, что они разделяли мой энтузиазм.

Честно говоря, они были настроены довольно скептически. Я уже провел их через одну волну перемен, и это было не просто. Ну еще одна волна, что изменится?

ДВ: Это было их первое знакомство с ТОС?

СВ: Да. В двух словах: у нас ушло около месяца, чтобы проработать учебный материал, который содержал также руководство для преподавателя и рабочую тетрадь для участников. Я шаг за шагом проработал руководство, мои подчиненные - рабочую тетрадь. После этого они сказали: "Похоже, ты прав, мы можем это сделать". Мы начали и через две недели увидели первые улучшения. Время исполнения заказов начало сокращаться, исполнение в срок начало улучшаться. Сначала я подумал, что это была случайность.

ДВ: И что заставило Вас изменить свое мнение?

СВ: Через месяц ко мне пришел один из сварщиков и сказал: "Босс, мне кажется, мои цифры неверны. По моим подсчетам получается, что время исполнения сейчас полтора дня". Я спросил: "Как это возможно?" На тот момент мы делали больше заказов. Кроме того, у нас было меньше людей, так как мне пришлось уволить одного рабочего. И нового оборудования мы тоже не покупали. Я сказал: "Ладно, я проверю цифры и скажу, что получится по моим подсчетам".

ДВ: И что получилось по Вашим подсчетам?

СВ: Я сказал этому сварщику: "Знаешь, ты прав, твои цифры действительно неверны. Время исполнения *меньше* одного дня". При тех же ресурсах и увеличении заказов на 40% время исполнения стало составлять малую долю того, что было раньше. У нас ушло на это всего два месяца. И стоило это нам 500 долларов. Фирма имела столетнюю историю, и эти два квартала были лучшими в ее истории.

Дивизион, терявший раньше миллион долларов в месяц, теперь стал делать больше миллиона долларов в месяц. Если бы я не видел это своими собственными глазами, я бы в это никогда не поверил.

ДВ: Что было тем ограничением, максимальное использование которого привело к таким результатам?

СВ: Вообще-то у нас оказалось три ограничения. Одно было связано с тем, что мы отправляли всю продукцию субподрядчикам для нанесения специального защитного покрытия на трубки. Когда-то это было придумано отделом маркетинга и со временем превратилось в ограничение. Мы просто нашли еще одного или двух субподрядчиков для того, что справиться с нагрузкой.

ДВ: А остальные?

СВ: Еще одним ограничением была пила для резки трубок. Мы перевели часть работы на пилу, которая до этого просто стояла и ничего не делала, поскольку она работала в два раза медленнее, и никто не хотел ее использовать. Мы определили, какие материалы она могла обрабатывать, и это дало нам как раз столько дополнительной мощности, чтобы устранить ограничение. Потом ограничением стал отдел покраски, мы там тоже сделали пару вещей. После этого ограничение передвинулось в отдел разработки.

ДВ: Вы верите в то, что ТОС - это бесконечный процесс? Другими словами, что всегда появится следующее ограничение, которое можно найти и максимально использовать?

СВ: Теоретически этот процесс может продолжаться до бесконечности. Но по моему опыту он проходит один или два цикла, и вы устраняете ограничение в операционном процессе. Потом он может переместиться, скажем, в отдел разработки. Тогда вы можете применить к работе инженерной группы метод критической цепи и устранить ограничение. Потом, как правило, ограничение переходит на рынок, и это ваш существующий рынок. И если вы не Соке или GE, то, вероятно, у вас нет доминантного положения на рынке. Так что вы можете найти место для роста. Кроме того, существует множество примеров того, как, используя умения, приобретенные в процессе внедрения ТОС, можно успешно выйти на новые рынки, о конкуренции на которых раньше даже подумать было нельзя. К этому времени вы уже, вероятно, и так забрали с рынка все, что только можно.

Или, может быть, ограничение вернется назад в производство. Возможно, да, но к

этому времени вы определенно знаете, как с ним справиться.

ДВ: Понятно. И Вы пошли дальше?

СВ: Я ушел на два года в Grant Thornton, занимался развитием других умений в рамках ТОС и применял мои знания, внедряя ERP (планирование ресурсов предприятия) на заводе в Мехико, работая с Navistar International. Так прошло около двух лет. Я постоянно ездил в Мехико, пополнил почти на 20 килограммов, спортом не занимался. Но было интересно. Потом я ушел работать в консалтинговую компанию. Практически через месяц меня назначили на мой первый проект, включающий внедрение ТОС, на производственном предприятии в Кларксвилле, Теннесси. Это производство графитных электродов для сталелитейной промышленности. Это был большой завод, он работал уже долгое время и уже был лучшим заводом такого типа в мире. Они сказали: "Если вы сможете провести улучшения здесь, мы подумаем о применении ваших методов повсеместно".

ДВ: Это было внедрение в большом масштабе?

СВ: В огромном. Завод располагался на половине Теннесси. Мы собрали небольшую команду: я, еще один парень, с полдюжины ребят с завода, и мы прошли тот же самый курс, с которого я начинал еще в Ohmart/ Vega. Абсолютно та же концепция, абсолютно те же идеи. Только контекст другой. У нас было программное обеспечение, которое мы интегрировали, - пять различных программных систем, содержавших нужные данные. Мы идентифицировали ограничение и внедрили все обычные элементы: обеспечили, чтобы перед ограничением был создан буфер, чтобы механики по ремонту и обслуживанию отводили ему приоритет, чтобы при любой необходимости его ремонтировали немедленно, установили контроль качества перед ограничением, чтобы оно не выбрасывало время, обрабатывая бракованные электроды, ДВ: И результат?

СВ: Никакого улучшения по выполнению заказов в срок. Компания на тот момент уже имела отличные показатели. Однако до внедрения ТОС они поставляли заказы в срок только благодаря тому, что держали значительно больше запасов, чем требовалось. Они просто забились все полки электродами, электроды были повсюду. Те перемены, которые мы провели, не внесли нарушений в выполнение заказов в срок, компания продолжала поставлять в срок в 100% случаев. Но в результате нашего внедрения они стали это делать с запасами, уменьшившимися на 40%. Они были очень довольны: это высвободило им почти 20 миллионов долларов, которые они смогли использовать в любом другом месте. Эти результаты привели к тому, что однажды на одном из больших собраний их CEO встал и заявил, что мы будем проводить внедрение во всех их компаниях по всему миру. Мы привезли представителей из Испании, Бразилии, Италии и Южной Африки в Кларксвилль и создали международную команду по внедрению. Это стало классическим примером как внедрения в феноменальном масштабе, так и очень довольного клиента.

ДВ: И это то, чем вы занимаетесь сейчас? Консалтингом по внедрению ТОС?

СВ: Да.

ДВ: Вы предлагаете ТОС в качестве одного из множества возможных вариантов или это Ваш предпочтительный подход к решению проблем?

СВ: Возможно, есть третий подход. Когда меня приглашают принять участие в предварительной встрече с клиентом, я могу избрать несколько другой подход, чем мои коллеги. Они заходят и говорят: «Мы предлагаем такой набор услуг. Что из этого набора вы хотите?» Что я делаю: я задаю вопросы, как это делает в книге Иона. Это помогает мне определить, подходит ли эта компания под то, что я делаю. Я помогаю клиентам понять, что если устранить ключевую проблему, вместо того чтобы заниматься симптомами, чем так часто все занимаются, то почти возможно обещать хорошие результаты.

Продолжение интервью с Эли Голдраттом

ДВ: Где пределы ТОС? Можно ли применить Теорию Ограничений к организациям в сфере обслуживания?

ЭГ: Да, но...И в этом случае "но" довольно большое.

Я начну с "да". Да, любая система основана на присущей ей простоте. В этом смысле нет разницы между производственным предприятием и любой другой организацией, включая организации в сфере обслуживания. Да, для организаций в сфере обслуживания мы используем эту присущую системе простоту таким же образом, как и на производстве, то есть следуя пяти направляющим шагам; найти ограничение, решать, как максимально его использовать, и т.д.

"Но" крутится вокруг того, что в организациях сферы обслуживания не так просто определить, что конкретно представляет собой каждый шаг, и разработать детальные процедуры. В "Цели" я представил общую концепцию и с помощью детальных процедур для производства доказал ее состоятельность. В "Дело не в везенье" я объяснил мыслительные процессы, необходимые для разработки детальных процедур для каждого шага. В качестве примеров я показал, как мыслительные процессы используются для разработки детальных процедур для обеспечения продаж в различных случаях и для различных производственных предприятий. Таким образом, для производственных предприятий были представлены не только подходы концепции, но и детальные процедуры. Однако для большинства организаций сферы обслуживания не существует готовых детальных процедур. Поэтому для того, чтобы внедрить ТОС в сфере обслуживания, сначала надо выработать специфические процедуры, следуя общему знанию. Эта задача, несомненно, намного сложнее.

ДВ: А почему Вы не напишете еще одну книгу - для организаций сферы обслуживания?

ЭГ: Как Вы знаете, мы используем термин "организация сферы обслуживания" для очень широкого спектра организаций различного типа. Эти организации отличаются друг от друга настолько же, насколько они отличаются от производства. Так что Вы сейчас говорите не *еще* об одной книге, а о целой библиотеке.

ДВ: Вы можете привести пример внедрения ТОС в сфере обслуживания? В организации любого типа?

ЭГ: Начнем с компании, которая ничего не разрабатывает и не производит, и поэтому попадает под категорию организации сферы обслуживания. Однако эта организация имеет дело с физическими продуктами, с тем, что можно потрогать руками. Это компания по поставке офисных принадлежностей.

ДВ: Компания по поставке офисных принадлежностей?

ЭГ: Именно. Но прежде чем вы пойдете к ним за интервью, я хотел бы подчеркнуть одну вещь. Все детальные процедуры ТОС для логистических аспектов дистрибуции давно разработаны и проверены во многих компаниях. Но эта компания должна была интенсивно использовать мыслительные процессы для того, чтобы разработать детальные процедуры для правильного позиционирования на рынке.

Интервью с Патриком Хофсмитом (Patrick Hoefsmits)

Бывший управляющий директор, TIM Voor Kantoor, Нидерланды, фирма по поставке офисных принадлежностей со столетней историей

ДВ: Когда Вам в первый раз попала в руки "Цель"?

ПХ: Я был одним из владельцев печатной компании. Довольно большой компании - две сотни рабочих и 40 печатных машин. Я по образованию технический инженер, и, чтобы разобраться с дебитом-кредитом, я пошел на курсы. И я им так надоел своими вопросами, что однажды преподаватель дал мне "Цель" со словами: "Эта книга как раз для Вас, поскольку ничто другое Вас не устраивает"¹. Я прочитал "Цель" с большим интересом и подумал: "Наконец-то мне удалось найти того, кто может объяснить, в чем смысл бизнеса".

ДВ: Похоже, именно это во многом объясняет притягательность "Цели" - ее доступность.

ПХ: Да, "Цель" не вникает в финансовые сложности управления компанией. Собственно говоря, она вообще не считает это чем-то значительным. Для меня было облегчением понять, что я могу не обращать внимания на то, что пишут все эти доктора экономических наук: если они не могут объяснить мне, что происходит в бизнесе, какой в

этом смысл? Так я впервые столкнулся с Теорией Ограничений. Потом мне кто-то дал статью и сказал, что Эли приезжает в Голландию с семинаром. Я пошел на этот семинар. Во время семинара Эли сказал, что незадолго до этого он поднял цену на курс Ионы с 10 000 долларов до 20 000, потому что иначе руководители высшего звена просто не пришли бы. Я сказал ему: "Я обещаю, что пойду на Ваш курс, даже по старой цене!" Но у него было лучшее предложение: я мог пойти на курс и заплатить за него только после того, как полученные мной результаты от применения знаний достигнут такого уровня, что цена курса перестанет иметь какое-либо значение.

ДВ: Неплохое предложение.

ПХ: Да, отличное, Я поехал в Америку, в Нью-Хевен. Там у него был институт. Я прошел курс, но применить его не смог. Через год поехал на семинар повышения квалификации Ионы, это было в Испании. У Эли хорошая память, и, увидев меня, он спросил: "Ну, ты заплатил за курс?" Я ответил: "Нет, для этого не было основания". Он пригласил меня для частной встречи. Меня об этом предупреждали! В понедельник утром у меня была с ним встреча здесь, в Роттердаме. Это было серьезное утро. Все, что я подготовил, вся работа, которую я здесь проделал, для него не значили ничего. Понимаете, я смотрел только на мою компанию и искал "бутылочное горлышко" на производстве тогда, когда у нас было много избыточных мощностей и ограничение определенно находилось на рынке! Но для меня это было нестандартным мышлением. Мне даже в голову не приходило, что Теория Ограничений может применяться не внутри фирмы, а в ее окружении.

ДВ: Это неудивительно, поскольку "Цель" описывает производственные проблемы.

ПХ: Да. Я просто был одним из тех глупцов, кто не умеют видеть всей картины. И тогда Эли показал мне более масштабную картину и более масштабное применение Теории Ограничений. Шаг за шагом он заставил меня думать, иногда просто крича на меня: "Думай!". Это было серьезное утро. Он описал эту историю в своей книге "Дело не в везенье" - история о производителе оберточной бумаги для конфет. В конечном итоге мы стали делать здесь деньги. Хорошие деньги. Какое-то время спустя я обнаружил, что мой племянник, владеющий 50% бизнеса, не очень занимался делами и брал из бизнеса больше денег, чем мы договаривались, так что мы решили разделить бизнес. Я провел разделение и дал ему возможность выбрать ту часть, которую он хотел. Мне даже в голову не приходило, что он решит оставить себе типографский бизнес, которым управлял я, и оставит мне поставку офисных принадлежностей - то, чем управлял он.

ДВ: Вы знали что-нибудь о поставке офисных принадлежностей?

ПХ: Нет, у меня не было об этой сфере ни малейшего понятия. Это была большая компания, четвертая или пятая по размеру в Нидерландах. И она была в ужасных убытках.

Конкуренция оказалась неожиданно крайне жесткой, цена являлась исключительным аргументом. Другие фирмы рассылали даже маленьким компаниям брошюры с перечнем товаров и указанием цен на передней обложке. Будучи оптовиком, я этого делать не мог. Все наши лояльные клиенты внезапно стали все больше и больше интересоваться ценами, Они спрашивали; "Как это возможно, что мы платим в два раза больше того, что указано на передней обложке этой брошюры?"

ДВ: Похоже на безвыходную ситуацию.

ПХ: Да, это было ужасно. У нас было около четырех-пяти тысяч клиентов и 20 продавцов. Единственное, что мы могли придумать, - снизить цены на ряд товаров. Это не могло дать долговременного выигрыша, но так делали все. Кроме этого, изменился привычный образ ведения бизнеса по поставке офисных принадлежностей: нам пришлось участвовать в тендерах - то, о чем раньше даже не слышали, - и сражаться за получение заказа с тремя-четырьмя конкурентами. В прошлом заказы на поставку офисных принадлежностей просто давались хорошо зарекомендовавшей себя местной компании. Теперь вопросом номер один стала цена.

ДВ: И что вы сделали?

ПХ: Мы построили "Дерево Сущестующей Действительности" как Эли это называет.

И, конечно, на этот раз я не повторил ошибки - я строил это дерево не о нашей компании, а о ситуации клиентов: почему клиенты так настойчиво жалуются на цену? После долгих размышлений и обсуждений с продавцами мы пришли к выводу, что клиент считает, что снижение цены является для него единственной возможностью снизить общие затраты на офисные принадлежности и что он ничего не может сделать с теми огромными затратами, которые он вынужден нести, чтобы закупать запас офисных принадлежностей, хранить его и доставлять правильные вещи правильным людям по всему офису. Я знаю, какую проблему клиент может из этого сделать. В любом офисе, если вы откроете ящики столов, вы найдете там такие запасы, что даже представить себе невозможно. И в то же время они криком кричат из-за какого-то конкретного товара, который приходится доставлять им на такси, так как они требуют нереально быстрого срока поставки. В Роттердаме мы вынуждены работать в условиях четырехчасовой поставки. Даже не двадцатичетырехчасовой. Это просто сумасшествие, если подумать, что речь идет об офисных принадлежностях. Это же не вопрос спасения жизней.

В итоге мы предложили нашим клиентам следующее решение: мы берем на себя всю их головную боль относительно того, кого в офисе какими принадлежностями и в каком количестве надо снабжать и в какое время. Мы предложили им установить шкафы с офисными принадлежностями. И шкафы, и их содержимое были на нашем балансе. Содержимое шкафов формировалось, исходя из потребностей определенных групп работников. Все, что они забирали из шкафа, считалось проданным, все, что оставалось в шкафу, считалось нашим товаром. Мы пополняли шкафы раз в неделю. Мы сделали так, чтобы клиентам было очень просто проверять нас. И, что было еще важнее, мы могли представить данные по потреблению по разным отделам и указать на те предметы, которые разошлись слишком быстро. Например, новые ножницы могут потребоваться служащему раз в три месяца, но не каждую неделю.

ДВ: То есть вы могли обнаружить кражи?

ПХ: Мы не называли это кражами, мы называли это излишним потреблением. Но, конечно, это были кражи, я согласен. И неожиданно человек, отвечавший за офисные принадлежности, получал намного более действенные методы работы со своим нечестным персоналом.

Проблема не в том, сколько карандашей каждый израсходовал. Все знают, что люди уносят домой карандаши, они это делают машинально, и карандаши почти ничего не стоят. А вот картриджи с тонером - это уже другое дело. И когда кражи картриджей очень выросли, мы посоветовали клиентам купить у нас большие копировальные машины, такие, которые обычно домой не покупают. Так что эти шкафы были очень значительным изобретением. И хотя наши клиенты платили за товар на 20-25% больше, их общие затраты на обеспечение своих работников офисными принадлежностями сократились на 50%, потому что были устранены все внутренние проблемы из-за неправильного распределения товара, затоваренности и так далее. Их больше не волновала цена. Когда я два года назад продал мою фирму, проверка покупателем ее финансового состояния заняла довольно долгое время, так как он никак не мог поверить в то, что мы создали такую добавленную стоимость.

ДВ: Каковы были цифры?

ПХ: Обычная брутто-маржа в нашей отрасли значительно ниже 20%. Выше 20% уже подозрительно. У нас маржа составляла более 30%, а это большая разница. И мы не "обдирали" клиентов. Они были очень довольны нашим обслуживанием.

ДВ: Как вам удалось "продать" вашу концепцию клиентам?

ПХ: Мы создали отдел, который отвечал за организацию встречи с финансовым директором фирмы клиента, а не с тем сотрудником, кто обычно отвечал за закупки офисных принадлежностей, поскольку этот сотрудник просто боялся потерять работу, когда мы приходили к нему с нашим предложением. Мы делали короткий фильм о текущем положении в их офисе, о том, как сотрудникам немедленно требовались определенные товары, и тому подобное и как было бы здорово, если бы мы взяли на себя весь их запас и

обязанности по обеспечению офиса конторскими товарами и решили их проблемы. И это отлично срабатывало. Около 30% визитов заканчивались подписанием контрактов. Я повторяю, цена перестала быть проблемой.

ДВ: Для всех?

ПХ: Не совсем. У нас оставались некоторые клиенты, для которых цена была главным вопросом. Мы просто дали им совершенно другие условия. Мы сказали им, что, поскольку цена является для них самым важным фактором, им придется закупать у нас товар в больших количествах и не требовать быстрой поставки. Мы сказали: "Если вы хотите низкие цены, вам придется ждать". Что было для нас удобно в системе со шкафами - это то, что мы получали информацию о своих необходимых закупках за неделю до того, как мы должны были поставлять товар клиенту. Понимаете, мы не должны были поставлять то, что клиент использовал в течение недели, в тот же самый день, когда мы делали проверку содержимого шкафов. Мы поставляли это через неделю. И это дало мне возможность делать закупки на основе цены. Кроме того, я мог комбинировать мои заказы с заказами тех крупных клиентов, кто все еще хотел делать бизнес на основе цены.

ДВ: Должно быть, эти пару лет, пока Вы разрабатывали это направление бизнеса, были для Вас очень интересными.

ПХ: Да, было интересно, потому что ты выигрываешь в гонке. Конечно, сначала мы были относительно невелики. Мы были на четвертом или пятом месте в стране. И я всерьез боялся, что более крупные фирмы скопируют нашу идею со шкафами.

ДВ: Скопировали?

ПХ: В какой-то мере. Но они не поняли главного. И вот это было действительно смешно. Они были согласны доставлять клиентам шкафы, но клиенты должны были купить и шкаф, и все его содержимое. Они не хотели поставлять товар на условиях реализации, а вся идея со шкафами работала именно поэтому. Кроме того, они не поняли нашу систему пополнения, основанную на том, что вы заполняете шкаф так, чтобы его содержимого хватило на пару недель. Их предложение настолько отличалось от нашего, что мы тут же могли показать клиенту, что предложение наших конкурентов ничего для него не меняло. Мы говорили: "Вам точно так же придется заниматься всем самому и брать всю ответственность на себя, в то время как при нашем обслуживании, если вы, к примеру, меняете принтер и не сообщаете мне, я сам обнаружу, что вы не используете картриджи, которые лежат у вас в шкафу, и заменяю их на необходимые. Цена картриджей довольно высокая, вам нужна эта ответственность?"

ДВ: Удалось ли вам позже обнаружить новые ограничения, которые открыли вам путь к новому росту?

ОХ: В конечном итоге ограничение передвинулось назад в компанию. Новым ограничением стала наша возможность установить новый шкаф. Сначала мы могли устанавливать не больше 2-3 шкафов в день. У нас был список очереди на три месяца. Мы взяли на работу еще одного человека. Особенно в этом ничего не было, но мы держали ситуацию под своим контролем. Мы могли расти в таком темпе, как мы хотели. Это довольно необычно в такой гонке, когда все кричат по поводу цен. Схожая ситуация имеет место в ряде других биз-несов. Например, пойдите в действительно хороший ресторан. Их не волнует вопрос цен. Они зарезервированы на 3-4 месяца вперед. И им все равно. Мы оказались в такой же ситуации! Это было здорово! Только подумать, с чего мы начинали: все эти конкуренты, проблемы, 20 упавших духом продавцов, не знающих, что им делать. И мы разработали такое простое решение. Просто поразительно, что до сегодняшнего дня его по-настоящему никто не скопировал.

ДВ: Смогли бы Вы найти это прорывное решение, если бы Вы не были знакомы с теорией Голдратта?

ЛХ: Во-первых, я просто не знал бы, как подойти к этой проблеме. Поскольку я работал в печатном бизнесе, а мой племянник занимался поставкой офисных принадлежностей, мне даже в голову не приходило, что он захочет поменяться ролями. Как бы то ни было, фирма

несла убытки, и я это отчетливо понимал. К тому времени я уже не сомневался, что с помощью Теории Ограничений я смогу придумать, как решить проблему. У меня ушло три-четыре недели, прежде чем в конце туннеля забрезжил свет и я стал понимать, что происходило и как это можно было решить. Этот месяц я продержался только

потому, что твердил себе: "Без паники, без паники. Спешка не поможет. До тех пор, пока мы не придем к прорывной идее, никаких перемен я делать не собираюсь". Я просто сидел, думал и обсуждал с людьми, как мы можем решить проблему, до тех пор пока мы не нашли решения- Это одна из сильных сторон Теории Ограничений: в подобных случаях вы знаете, что в конце концов придете к прорывной идее.

ДВ: Вам только надо найти ее.

ПХ: Верно. И у меня это стало получаться все лучше и лучше. У Эли уходит около пяти минут на то, чтобы определить ограничение и найти, как его устранить. В большинстве случаев я могу это сделать за неделю. Я часто рассказываю один анекдот о двух приятелях на сафари. Под конец второго дня они слышат тигриный рык, тянутся за ружьями, и тут оказывается, что они забыли пули. Один бросает рюкзак и тянется за кроссовками, а другой начинает над ним смеяться: "Думаешь, ты сможешь бежать быстрее титра?" На что первый отвечает: "А зачем мне бежать быстрее тигра? Мне просто надо бежать быстрее тебя".

Продолжение интервью с Эли Голдраттом

ДВ: Вы можете привести еще один пример? Компании, не занимающейся физическим продуктом?

ЭГ: Чтобы показать, насколько отличаются друг от друга компании в сфере обслуживания, я предлагаю Вам взять интервью в банке и в компании финансовых советников. И еще возьмите интервью в организации совершенно другого типа - в больнице.

Интервью с Ричардом Путцом (Richard Putz)

Банк, Мидвест Бывший CEO Security Federal Bank

ДВ: Как Вам пришло в голову применить принципы, описанные в "Цели", к банковскому бизнесу?

РП: Однажды ночью я летел из Лос-Анджелеса и вспоминал те дни, когда я был консультантом в Coopers Lybrand и работал с парнями, занимающимися вопросами производства. Тогда я и познакомился с "Целью". И я начал думать, что, если посмотреть на то, как работает банк, например, на процесс формирования портфеля займов, это не во многом отличается от производства. И я подумал: а почему бы мне ни применить кое-что из того, что работало в производстве, к банку? Процесс ничем не отличается, просто названия другие

ДВ: Как это было воспринято банковскими работниками?

РП: Вначале скептически. Я начал с того, что собрал всех, кто непосредственно мне подчинялся, в комнате совещаний. Все расселись, я раздал "Цель" и сказал: "Значит так, ребята, будем собираться каждую неделю по пятницам, это не будет формальным совещанием, будет еда, все по полной программе, и будем обсуждать, как перевести "Цель" на банковский язык". Тут я посмотрел на моего финансового директора, и у него было такое выражение лица, что я поинтересовался: "Что-то не так, Джим?" "Да", - ответил он. "Что?" - спросил я, и он ответил: "В конце книги нет индекса терминов. Как там вообще можно что-либо найти?" "Ее надо прочитать, - сказал я. - Это роман. В конечном итоге он стал самым большим сторонником этой идеи, хотя вначале был настроен абсолютно скептически.

ДВ: И как вы подошли к проблеме?

РП: Традиционно один из самых сложных вопросов в банковском бизнесе - как справиться со всеми стоящими перед тобой регулятивными ограничениями. Банки просто тонут в регулятивных документах. Если управлять банком в соответствии с регулятивными показателями, он просто выйдет из игры. Вы можете пытаться объяснить это регулятивным органам, но они только смеются. Некоторые ограничения просто противоречат друг другу.

Некоторые были добавлены в банковское законодательство только потому, что на тот момент они хорошо смотрелись или соответствовали ситуации.

ДВ: Вы говорите о тех регулятивных ограничениях, которые лимитируют участие банка в определенных сферах бизнеса?

РП: Да, и о тех, которые предписывают определенные портфели займов, подход к рынку и так далее.

ДВ: Сохранение уровня соотношения активов и тому подобное?

РП: Точно. Мы избрали несколько иной подход. Мы решили найти, что являлось нашим ограничением на рынке. Применяв ТОС, мы обнаружили, что ограничение было связано не с конкретными продуктами, которые мы предлагали, а с уровнем обслуживания и с тем, как мы решали проблемы клиентов. Мы переместили фокус деятельности всего банка на решение проблем наших клиентов. Частью решения - "инъекцией", устранившей конфликт, - было введение персонального банковского обслуживания для всех, а не только для богатых клиентов. Как правило, банки считают, что не имеет смысла тратить время на клиента со 100 тысячами долларов, когда они могут потратить это время на клиента с 10 миллионами. Мы обнаружили, что клиент со 100 тысячами не займет у нас много времени, потому что он просто-напросто не так часто приходит в банк. Мы перестали из-за этого волноваться и стали заниматься улучшением отношений со всеми клиентами. Это привело к тому, что люди стали обращаться в банк каждый раз, когда у них возникала какая-либо финансовая проблема. И если мы не могли ее решить, мы, по крайней мере, могли им посоветовать, куда обратиться, и это был хороший совет, потому что у нас не было нужды преследовать свои корыстные цели. Все» о чем мы просили клиентов: чтобы они позволили нам управлять их денежными потоками. Большинство клиентов перевели па нас все свои денежные потоки, плюс все займы.

ДВ: У вас также был крупный ипотечный бизнес?

РП: Да. У нас было более 300 корреспондентских банков по всей стране. Нам продавали ипотеки National City и Bank of America. Мы обнаружили - тоже благодаря использованию ТОС, - что большинство людей смотрят на банк, который дал им кредит, как на свой основной банк. И хотя кредитом на самом деле владели Freddie Mac, или Fannie Mae, или PNC, или любой другой инвестор, мы хотели владеть обслуживающими активами. С точки зрения укрепления отношений с клиентами, это было более ценно, чем владение самим кредитом.

К тому же нельзя забывать, что сегодня это все делается намного проще, а раньше уходила вечность, пока вам утверждали ипотечный кредит. Причиной были все те процедуры, которые нужно было выполнять по регулятивным требованиям. Мы внимательно на это посмотрели и выяснили, что на самом деле решение по выдаче кредита зависело всего-навсего от трех вещей. И если сконцентрироваться на этих трех вещах и подшить все остальные необходимые документы позже, то можно значительно ускорить процесс. Мы смогли таким образом сократить время рассмотрения кредитной заявки наполовину. Наш банк приобрел популярность среди риэлтеров и ипотечных брокеров, что увеличило наш бизнес.

ДВ: Как вы использовали ТОС в области каждодневного общения клиентов с операционистами?

РП: Большинство операционистов были заинтересованы работать по ТОС. Что им на самом деле надо? Им не надо знать, как строить "деревья будущей действительности", потому что в своей каждодневной работе с такими вопросами они не сталкиваются. Но операционистам часто приходится решать конфликты; это передовая линия обороны, особенно в сферах накоплений и кредитов. К ним приходят клиенты с жалобами: "Это не работает, в балансе ошибка, нас просто обманывают" - и именно операционист должен решить проблему, Мы обучили их построению "грозовых туч конфликта". Мы сделали для них рабочие комплекты материала в 50 страниц формата 8,5 x 11 дюймов с инструкциями на оборотной стороне на случай, если операционист забыл, как им пользоваться. И по сути дела

непосредственно во время разговора с клиентом операционист мог заполнить "тучу", сформулировать проблему, вырвать эту страницу и перейти к следующей. Мы ввели это во всем банке.

ДВ: Похоже, что один из основных выводов, к которому вы пришли, это то, что вы считали ограничением - регулятивный климат, - на самом деле не было таким серьезным ограничением.

РП: Именно. Когда я раньше входил в офис моего офицера по вопросам соответствия регулятивным требованиям и говорил: "Джеф, у меня идея" - он автоматически указывал в сторону большого постера на стене, который говорил что-то вроде: "Если есть идея, то на нее существует регулятивное ограничение".

ДВ: И даже в условиях такого климата вы нашли возможности для роста?

РП: Мы делали в банковской сфере то, о чем никто никогда не слышал. Представители регулятивных органов приходили к нам значительно чаще, чем в любые другие банки, потому что из этих банков им постоянно звонили и говорили; "Не может быть, чтобы они делали все законно, вы должны их проверить".

Интервью с Дэвидом Харрисоном (David Harrison)

Администрирование

Основатель, Positive Solutions, Ньюкасл, Великобритания

ДВ: Расскажите о Вашей компании.

ДХ Мы обеспечиваем управление и административное обслуживание для независимых финансовых советников В настоящее время мы работаем с 755 советниками, которые полагаются на нас в таких вопросах, как соответствие регуляторным требованиям по финансовому обслуживанию, сбор комиссионных и так далее. 60% компании мы недавно продали группе Aegon, одному из крупнейших страховщиков в мире

ДВ: Как вы использовали "Цель"?

ДХ: Двумя способами В первую очередь и более всего мы использовали пять направляющих шагов, которым мы сейчас следуем почти инстинктивно Другими словами, при любой проблеме мы стремимся в первую очередь идентифицировать ограничение. Для меня это стало чуть ли ни мантрой, если хотите: прежде чем двинемся дальше, давайте определим ограничение.

Кроме этого, основное направление нашей работы - увеличение количества обслуживаемых нами независимых финансовых советников. У нас есть специальные сотрудники - мы называем их бизнес-консультантами, - чьей задачей является привлечь советников в нашу компанию. Оded Коунин (Oded Cohen) из Goldratt UK помог нам выстроить процесс. Он разбил его на конкретные шаги и помог нам разработать программу по мониторингу того, насколько успешно или неуспешно работает каждый из наших консультантов. Поскольку количество людей, с которыми они работают по вопросу их возможного.

Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке ModernLib.Ru](http://ModernLib.Ru)

[Все книги автора](#)

[Эта же книга в других форматах](#)