

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ПРОЛОГ	7
1. КАКОЙ ВЫБОР У НАС ЕСТЬ?	9
2. ПОРАЗИТЕЛЬНО ПРОСТАЯ ЛОГИКА	21
3. ПОЧЕМУ ПРОСТУЮ ЛОГИКУ ОБЫЧНО НЕ ПРИМЕНЯЮТ?	34
4. ВНУТРЕННЯЯ ПРОСТОТА	40
5. ПРОТИВОРЕЧИЯ И КОНФЛИКТЫ	49
6. УБЕЖДЕННОСТЬ РАБОТАЕТ	55
7. ГАРМОНИЯ	59
8. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ «Я ЗНАЮ»	66
9. ВСЕ В ВЫИГРЫШЕ	75
10. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ «Я ЗНАЮ» (продолжение отчета группы Голдратта)	83
11. СКОЛЬКО ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЯДОМ?	90
12. СКОРОПОРТЯЩАЯСЯ ПРОДУКЦИЯ	93
13. НЕБО — НЕ ПРЕДЕЛ	105
14. ЯСНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ТАВТОЛОГИЯ	115
15. ЗОНЫ КОМФОРТА	129
16. ВСЕ ЛЮДИ ХОРОШИЕ	139
17. ЗОНЫ КОМФОРТА (продолжение)	144
18. ЭМОЦИИ, ИНТУИЦИЯ И ЛОГИКА	153
ЗАМЕТКИ ЭФРАТ	157
К главе 1	157
К главе 3	161
К главе 4	165

К главе 5	167
К главе 6	169
К главе 7	173
К главе 9	176
К главе 11	179
К главе 13	182
К главе 14	186
К главе 16	190
К главе 18	191
ПРИЛОЖЕНИЕ	195

ПРЕДИСЛОВИЕ

Миллионам читателей Эли Голдратт известен как бизнес-гуру. Тот, кто знает его, видит в нем ученого и педагога. Некоторые считают его гением, чему он, кстати, рьяно противится. Для меня же он — все это и даже сверх того. Я издатель Эли, редактор и друг уже больше 25 лет.

Еще в начале нашего сотрудничества я понял, что Эли стремится продемонстрировать, как подходы и методы точных наук могут и должны прилагаться к наукам общественным. Он сосредоточился на науке управления, утверждая, что наглядность результатов в этой сфере привлечет внимание к преимуществам использования методов точных наук. Наблюдать, как работает Эли, как он постепенно завоевывает деловой мир, было необыкновенно увлекательно. Теорию ограничений Голдратта (ТОС) сегодня преподают почти во всех бизнес-школах, она включена в программы МВА, ее применяют тысячи компаний и правительственных учреждений во всем мире. ТОС успешно используют в различных областях экономики — от промышленности до здравоохранения и образования.

Читателям, в отличие от меня, не довелось видеть, как Эли работает. Мы вместе боролись с издателями, которые считали свое дело настолько особенным, что не желали поступиться ни на йоту собственными установками и ограничениями. Не считая нынешней, мы выпустили вместе девять книг. Они переведены на 27 языков, проданы миллионы их экземпляров. Это оглушительный успех, мы обошли по продажам множество бестселлеров, и спрос на наши книги по сей день остается неизменным. Сейчас в год продается столько же экземпляров первой книги Эли Голдратта «Цель», сколько

и 20 лет назад. Бесспорно, мы совершали и ошибки, но каждая ошибка наводила на новые мысли, заставляла искать новые пути, что в конечном итоге обеспечивало еще больший успех.

В ходе нашей совместной борьбы я осознал, что Эли, по сути дела, работает намного больше, чем пишет о своей работе. Я убедился, что он развил целую философскую систему, которой не только придерживается при написании книг, но и руководствуется в жизни. Неудивительно, что я стал настаивать на том, чтобы он поделился своим уникальным опытом, написал о нем. Долгое время он отказывался, ссылаясь на то, что еще не готов. Но наконец-то я добился своего. И вот перед вами лежит эта книга. Надеюсь, она принесет вам пользу и доставит не меньше удовольствия, чем мне.

Лоренс Гэдд,
издательство North River Press

ПРОЛОГ

В начале отец попросил разрешения лишь использовать мое имя. Он сообщил, что планирует новую книгу и хотел бы написать ее в форме диалога между нами. Речь шла уже о десятой книге отца, и я не могла не оценить его поиск нового стиля изложения. Скрепя сердце, согласилась. Затем он обратился с новой просьбой: ему интересно, как я отреагирую на его идеи — так, по мнению отца, книга станет более достоверной. Ясно было, что все это займет немало времени, а время — дефицитный ресурс в наши дни, тем более что мне приходится совмещать работу с воспитанием двоих сыновей. Осведомилась о содержании, будучи почти уверена, что услышу об очередной книге, посвященной теории ограничений. Однако меня ждал сюрприз. Да, в книге будет несколько глав о бизнесе, но главное, подчеркнул отец, она должна рассказать о том, как жить полной жизнью. Он точно знал, на какой рычаг надавить. Эта тема — моя, она крайне важна и для меня, и для моей работы, то есть для моих клиентов, которых я консультирую. Мне стало очень любопытно, потому что я знаю, как оригинально мыслит отец.

Так началось самое увлекательное интеллектуальное путешествие в моей жизни. Месяц за месяцем мы встречались и часами дискутировали. Отец разъяснял идею, которую хотел донести до читателя, а я высказывала свои соображения. Я почувствовала новую перспективу мышления, мне открылся новый взгляд на реальность и принятие решений, новый подход, способный не только усовершенствовать бизнес, но в первую очередь помочь сделать жизнь такой, как я хочу. Намерение отца писать книгу как цикл диалогов воплощалось. Наши дискуссии проходили в стремительном

темпе. Отец поднимал вопрос за вопросом, и я опасалась, что мне не хватит времени усвоить обсуждаемое. Никогда раньше я не чувствовала себя такой растерянной. Нарастало ощущение, что множество важных моментов мной упущено. Но было очень интересно: а способна ли я на то, что он предлагает? Мне захотелось поэкспериментировать с логическими картами, о которых говорил отец, и я попросила его помочь мне в составлении карт, отражающих наше взаимодействие. Чтобы убедиться, что я не запуталась, в карты следовало внести основную идею каждой из глав. Я также стала делать заметки в надежде проследить, как я воспринимаю карты, и четко увидеть, на чем остановилась. Логические карты и мои заметки приведены в конце книги.

Эфрат Голдратт-Ашлаг

1. КАКОЙ ВЫБОР У НАС ЕСТЬ?

Меня зовут Эфрат. Я привыкла читать вслух моему отцу все, что им написано. Он утверждает, что мои замечания — а еще больше мимика и жесты — подсказывают ему, где его построения и аргументация недостаточно ясны и убедительны.

Однажды я спросила его:

— Почему именно я?

— Потому что в отличие от других ты не обманываешь себя, не считаешь, что знаешь все об организациях, не говоря уже о поведении людей.

Мне понравился его ответ. Я упорно работала, чтобы получить ученую степень в области организационной психологии. Немало лет прошло, пока я поняла, сколь многого мы не знаем. Ничего удивительного, что заголовок отчета, который я на этот раз должна была читать, сразу привлек мое внимание. Отчет назывался «Свобода выбора».

Я спросила отца:

— Какой выбор сильнее всего повлиял на твою жизнь?

Он немедленно ответил:

— Я хотел жить полной жизнью. Самым главным решением, которое открывало путь к этому, было посвятить все время осмыслению, истинному пониманию наиважнейших для меня жизненных аспектов — семье, друзьям и работе.

Я знала, что под «истинным пониманием» отец имел в виду бесконечные часы, которые он проводил, разбираясь в причинно-следственных связях, влияющих на ситуацию. И вздохнула:

— Это нелегко!

— Кто говорит о легкости? Тебе хотелось бы легкой жизни?

Сколько же раз я слышала от отца этот вопрос!

— Знаю, знаю. Хочешь легкой жизни — возьми молоток потяжелее и стукни себя по голове посильнее. И обеспечишь себе легкую жизнь. Даже еду в постель будут приносить.

Безусловно, я хочу жить полной, насыщенной жизнью, как, впрочем, и все, с кем я знакома и кто меня окружает. Но мне отлично известно, что большинству не удастся достичь этого, несмотря на желание.

— Почему людям трудно признаться в том, что они не хотят легкой жизни? — спросил отец.

— Как раз хотят, хотят жить легче, ведь достичь возможности жить насыщенно совсем непросто.

Он нетерпеливо махнул рукой:

— Есть немало способов приблизить эту цель. Человеку всего лишь нужно думать. Думать ясно и четко. Как делают настоящие ученые.

— Другими словами, — съязвила я, — нужно всего лишь родиться гением.

— Нет, не нужно, — парировал отец. — Я не родился с выдающимися умственными способностями, и мой IQ в юности — тому свидетельство. Я как бодибилдер. Тренироваться, тренироваться и еще раз тренироваться. Эфрат, когда ты, наконец, осознаешь, что у тебя, как у всех и у каждого, достаточно интуиции и интеллектуальной силы и ты в состоянии думать как настоящий ученый?

Я не поверила. Однако кое-что в его словах зацепило меня.

— Но каким образом научное или другое мышление позволяет человеку жить полной жизнью?

Отец усмехнулся и в своей излюбленной сократической манере задал очередной вопрос:

— Может быть, ты выведешь ответ из работы, к чтению которой мы пытались приступить 15 минут назад?

И я начала читать.

Отец описывал то, что полностью занимало его в последние несколько недель...*

Все начиналось удачно: две сети розничных магазинов проявили интерес к его разработкам. Всего двух недель оказалось достаточно, чтобы вовлечь в дело пять крупнейших розничных сетей Бразилии. Но затем, ровно в тот момент, когда отец и его группа углубились в исследование открывающихся перспектив, все рассыпалось в пыль.

Когда я закончила читать, отец поинтересовался:

— Ну?

— Каким, должно быть, разочарованием это стало для тебя...

— Почему ты говоришь о разочаровании? — в его голосе звучало удивление.

Я ответила прямо:

— Любой человек почувствует разочарование, когда его инициативы рушатся. И чем перспективнее инициатива, тем сильнее разочарование. Даже если человек сделал правильный выбор, даже если он настроен оптимистически и видит во всем лучшую сторону, он все равно испытает разочарование. Будь он хоть из железа! Ты подавляешь в себе чувства, но это не означает, что их нет.

Отец засмеялся:

— Типичный вывод психолога. Ты заявляешь, что я подавил в себе чувство разочарования, разве ты согласишься, если я скажу, что ни капли не разочарован?!

Я отмахнулась от его замечания; я была уверена, что права.

— Давай взглянем на ситуацию под другим углом, — предложил он. — Допустим, ты ученый и пытаешься создать инструмент, в основе которого лежит новая методика. Конечно — у тебя ведь есть опыт, — вначале ты проведешь эксперимент, создашь прототип. Чего ты будешь ждать от прототипа?

* Для любопытного читателя отчет, представленный в полном объеме, приведен в приложении. — Здесь и далее примечания авторов, если не указано иное.

Я тщательно подбирала слова:

— Только дурак может надеяться, что модель сразу работает идеально. Ожидать от эксперимента следует другого, того, что он покажет, насколько работа соответствует расчетам, а насколько — нет.

— Хорошо, — подбодрил отец. — Теперь предположим, что прототип выявил ряд эффективных моментов и один нефункциональный. Иными словами, выходит, что, если где-то произошел сбой, прототип, как инструмент, работает не очень хорошо или не работает вовсе. Думаешь ли ты, моя дорогая дочь, что ты — ученый, создавший этот прототип, — будешь разочарована?

Я понимала, к чему он ведет. И это было интересно.

— Разве что чуть-чуть...

— А еще ты обнаружила, как исправить недостатки механизма. Что ты при этом почувствуешь?

— Воодушевление, — призналась я.

Для моего отца любая ситуация — это возможность учиться, каждое новое начинание для него — исследование. Я взглянула на документ, который только что прочитала. Было очевидно, что проект испытывался в процессе его создания. Аналогия с прототипом абсолютно точна.

— Какова разница между ученым, создающим модель, и человеком, использующим готовые инструменты? — спросил отец.

Простой вопрос. Я четко ответила:

— Большинство людей мало что знают о внутреннем устройстве инструмента. И воспринимают его как нечто цельное. Поэтому, если инструмент не работает, возникает разочарование. А если инструмент еще необходим и для работы, то не только разочарование, но и злость.

Отец кивнул.

— Что же касается ученого, — продолжила я, — то он детально знаком с инструментом, он в курсе, как и почему инструмент работает. Ученый разбирается в причинно-следственных

связях, заставляющих инструмент функционировать. Стало быть, если прототип дает сбой, ученый получает новую информацию о действующих и нарушенных причинно-следственных связях, а удовлетворение от прогресса компенсирует разочарование.

Отец подался вперед:

— Когда модель — новый проект — не работает, у нас есть альтернатива: либо обозлиться на весь мир, либо принять как подарок новое знание. О том, что нуждается в доработке. Вот почему я назвал отчет «Свобода выбора».

Я не успела еще осмыслить сказанное отцом, но он уже продолжал:

— Ну, довольно об инструментах и прототипах. Давай поговорим о прочитанном, о том, что происходило в действительности. Ты до сих пор считаешь, что я был разочарован?

Повисла короткая пауза, и он повторил вопрос:

— Эфрат, ты до сих пор думаешь, что я разочаровался?

Наконец, я ответила:

— Ты, возможно, и нет, но я уверена, что люди, работавшие с тобой, сильно разочаровались.

— Ты права, — согласился отец.

— И готова поспорить, тебе было непросто помочь им преодолеть обескураженность. Не сомневаюсь, пришлось изрядно потрудиться, чтобы вновь заразить их собственным энтузиазмом и решимостью. Ты назвал работу «Свобода выбора». Тебе, возможно, это дается легко, но, как правило, людям очень сложно принять такой, пусть и плодотворный в результате, выбор.

— Почему? — спросил он после небольшого раздумья.

— Почему сложно другим или почему легко тебе?

— Почему для меня это иначе?

Я колебалась:

— Ты всегда был ученым. Ты постоянно изучаешь, как функционирует мир, стараясь выразить в словах причинно-следственные связи — по любому поводу, в любой ситуации, —

я говорила все увереннее. — Для тебя каждое явление — прототип. Ситуации, которые у других вызывают разочарование и раздражение, для тебя — источник энергии.

Подобное заключение было для меня внове. Очевидно, что научный подход дает заметные преимущества. Но в чем именно выражается этот подход?

С одной стороны, нужно обладать известной долей скромности и принимать тот факт, что ты чего-то не знаешь. Чтобы избежать разочарования, нужно быть готовым к тому, что многое поначалу наверняка не будет получаться. С другой стороны, необходима изрядная самонадеянность, полная уверенность, что сможешь заставить все работать должным образом.

Совместим эти два условия и получим великолепный оксюморон — скромная самонадеянность.

Глядя на отца, я сказала:

— Впервые поняла, как исследовательский подход помогает поддерживать упорство, необходимое для продвижения новых начинаний.

— Он полезен и при зарождении новых начинаний, — добавил отец.

— Возможно.

Отцу не понравилась моя уклончивость.

— Ты согласна с тем, что сказал Сенека 2000 лет назад? Что удача там, где подготовленность встречается с возможностью?

— А изучение причин и следствий, управляющих ситуацией, — медленно проговорила я, — это лучшая подготовка.

Отец не останавливался:

— Что произойдет, если человек не подготовлен? Если он не видит возможностей, которые предоставляет ему реальность?

Было несложно предвидеть развязку.

— Неподготовленный не увидит большинства возможностей. Он будет дожидаться удачного случая, когда ему поднесут все на блюдечке. А если возможностей недостаточно,

он поверит, что жизнь не дала ему шанса, что его ограничили обстоятельства и он бессилен.

Интересно, скольких своих друзей я сейчас описала?

Не чрезмерно ли упрощен такой образ мышления? Над этим надо подумать.

— Неудача случается, когда реальность наталкивается на неподготовленность, — заключил отец. — Если рассматриваешь действительность как ученый, то тем самым обеспечиваешь подготовленность. — И добавил: — Если же человек не готов, разве у него есть свобода выбора?

Тут я начала понимать: выбор оптимистического подхода — это еще не свобода выбора. Свобода выбора обязательно связана со способностью распознавать ситуации, которые можно обратить в реальные возможности.

Отец, глубоко вздохнув, прервал мои размышления.

— К сожалению, несмотря на все усилия, я слишком часто понимаю, что не подготовлен.

Я улыбнулась. Хотелось бы мне быть такой неподготовленной. Чтобы убедиться, что я правильно поняла своего отца, я попыталась разложить все по полочкам.

— То, что ты постоянно выстраиваешь логические карты, помогает тебе с разных точек зрения. Во-первых (теперь я начинаю понимать, насколько это существенно), наглядно открываются возможности в важных для тебя сферах. А, во-вторых, в случае, когда поначалу они не срабатывают, — ты не падаешь духом. Напротив, выделение слабого элемента стимулирует тебя с энтузиазмом взяться за доработку и обратить возможность в успех. Я видела, как ты делаешь это снова и снова.

Помолчав, я добавила:

— Завидую тебе. Хотелось бы мне унаследовать этот талант.

— Ну вот опять... — отец вздохнул. — Каждый человек рождается с мощными мыслительными способностями. Однако, к несчастью, есть преграды, стоящие на пути к подлинному

использованию интеллекта. Глубинный смысл свободы выбора — в преодолении таких препятствий.

Увидев, что я уловила его мысль, он продолжил:

— Догадываешься, что это за препятствия?

Как у психолога мой список возможных препятствий бесконечен. Психологических барьеров существует несметное количество. И вместо того чтобы перечислить их, я спросила:

— Дашь подсказку?

— Чем сложнее представляется проблема, тем проще должно быть ее разрешение, — резюмировал он (одна из его любимых сентенций).

Я оказалась в тупике. Мне привычно работать с внутренним миром клиента, с его эмоциями, комплексами. Отец же хотел, чтобы я взглянула на это как бы со стороны — со стороны той реальности, с которой борется человек.

Не стоило давать непродуманный ответ, и я спросила:

— Каковы же препятствия?

Отец не торопясь раскуривал трубку. Затем, с удовольствием выдохнув дымное облако, отозвался:

— Первая и самая серьезная преграда в том, что люди уверены, будто реальность сложна и потому прибегают к замысловатым умозаключениям для принятия усложненных решений. Ты понимаешь, насколько это губительно?

— Догадываюсь, но будет лучше, если ты объяснишь.

— Я ищу хорошую аналогию, — сказал он, глядя в потолок. — Предположим, у тебя есть отличная отвертка и тебе надо вывинтить шуруп из доски. В твоём распоряжении подходящий инструмент для этой задачи, но по какой-то причине ты считаешь, что в доске не шуруп, а гвоздь. Будет ли результат удачным? Утверждать в данном случае, что у тебя не было нужного инструмента, нелепо. Что-то не так не с мыслительными способностями людей, а с их восприятием реальности. Самое большое препятствие: люди уверены, что реальность сложна, в то время как на самом деле она на удивление проста.

Увидев, что я поняла, он продолжил:

— Когда я ушел из физики и начал заниматься организациями, я обратил внимание, что большинство людей убеждены: чем какое-то предположение или решение заумнее, тем оно значительнее. Меня это поразило. Такая странная очарованность сложностью побуждает многих полностью избегать желания мыслить. А поскольку сложные решения никогда не срабатывают, люди уверяют себя в том, что не обладают достаточными знаниями. И что необходимо освоить массу сведений, чтобы предпринять хотя бы попытку разобраться в ситуации.

— Я знаю несколько таких печальных случаев, — согласилась я.

— Тяга к усложнению — коренная ошибка, — твердо заметил отец. — Ключ к научному мышлению — принятие того, что любая жизненная ситуация, какой бы сложной она ни казалась, на самом деле проста до удивления. Особенно, если она основана на человеческих взаимоотношениях. Ты наверняка обладаешь достаточным знанием, чтобы приступить к работе над такой ситуацией.

— Не уверена, что смогу согласиться с твоим последним утверждением. И подозреваю, что большинство людей, учитывая свой личный опыт, не согласились бы и с предпоследним.

— Как я могу тебя убедить? — поинтересовался отец.

Несмотря на то что я никогда не разделяла отцовских убеждений относительно «простоты сложной реальности», я решила использовать представившуюся мне возможность докопаться до сути.

— Приведи мне какой-нибудь исчерпывающий пример, — попросила я.

— Хорошо. Тогда назови любую из проблем, над которой ты бьешься.

Нет, это слишком просто. Я тоже способна найти элегантное разрешение личных затруднений. Иногда.

— Если мы возьмем мою проблему, это ни для кого, кроме меня самой, не станет выразительным примером, — возразила я. И уточнила: — Потому что каждый считает собственные трудности уникальными, думает, будто именно их сложнее всего преодолеть, если такое вообще возможно. Поэтому, разбираясь с моими проблемами и описывая, как мне их разрешить, мы вряд ли убедим других людей, что они могут поступить точно так же.

— Давай начнем с попытки убедить тебя, — улыбнулся отец. — Тоже достаточно сложное дело.

— Но это даже для меня не будет показательным примером, — я продолжала упрямыться. — Не поверю, что моих знаний достаточно для анализа любой ситуации, сложившейся на основе человеческих взаимоотношений. Даже если мы примемся разбирать какую-нибудь мою проблему, я не изменю своего мнения — ведь тут у меня уж точно хватит аргументов.

— Что же тебя удовлетворит? — простонал отец. — Ты не принимаешь ничего, что связано с личными проблемами, но тем не менее ищешь пример, отражающий проблемные ситуации людей. Может, мы сойдемся на следующем? Ты должна согласиться, что человек не остров в океане. Большая часть трудностей и радостей у нас у всех проистекает из отношений с другими людьми.

Это меня вполне устраивало. Отец продолжил:

— Наиболее сложные — те ситуации, в которые вовлечен не один человек, а многие люди. При этом каждый — уникальная личность, каждый — носитель своих интересов и предубеждений. Наиболее сложные ситуации возникают не просто в группе непохожих людей, а в группе, которой надо совместно чего-то достичь. Другими словами, речь идет об организации.

Я не считаю, что организация более сложна, чем отдельная личность, но мне понравилась идея отца проиллюстрировать специфику личных проблем на подобном примере. Я беру беседу в свои руки:

— Итак, ты предполагаешь, что возьмешь в качестве примера организацию и докажешь мне, что очень просто понять, как и почему все работает. Но ты ведь одновременно настаиваешь на том, что ясное мышление помогает создавать возможности. Поэтому недостаточно только разобирать причинно-следственные связи, влияющие на деятельность выбранной организации, тебе еще надо показать через выстроенную тобой простую логическую карту, каким образом открываются новые возможности. И чем больше, тем лучше.

Прежде чем он заговорил, я выдвинула еще одно серьезное условие:

— Ты утверждаешь, что если ситуация базируется на отношениях между людьми, то мне хватит знаний, чтобы понять, как и почему работают управляющие ею причинно-следственные связи. Любая организация основана на взаимодействии, поэтому тебе придется выбрать тот тип организации, с которым я никогда не работала. Иначе я не смогу проверить твоё утверждение.

Отца это не беспокоило.

— Тебе доводилось работать с организациями по-настоящему сложными, с компаниями-миллиардерами?

— С трудом представляю, что такое миллиард долларов, — призналась я.

— А что насчет производства одежды под громким брендом? — поинтересовался он. — Ты когда-нибудь наблюдала изнутри, как работает подобная компания?

— Нет, никогда.

Он повернулся к экрану ноутбука:

— Сию секунду я отправил тебе файл. Это отчет о деятельности очень большой и успешной компании по производству одежды. Остается определить, подходит ли она тебе в качестве примера. Удастся ли на этом примере убедить тебя в том, что управляющие причинно-следственные связи просты. Предельно просты.

— Легко определим. Если они не настолько просты, я запутаюсь, — засмеялась я, — и мне станет скучно.

Засмеялся и отец.

— Готов поспорить: тебе не только не будет скучно, ты поразишься, как руководство этой компании (да и большинства ей подобных) раньше не замечало очевидного.

— На что спорим? — в шутку спросила я.

— На что-нибудь большое, — ответил отец. — Получишь выигрыш из первых рук. Поймешь, что управляющие ситуацией связи не что иное, как простая логика. И как эта простая логика влияет на все.

— Зная тебя, полагаю, что это будет поразительно простая логика, — сказала я, улыбаясь и открывая файл.

2. ПОРАЗИТЕЛЬНО ПРОСТАЯ ЛОГИКА

ОТЧЕТ ДЛЯ GOLDRATT GROUP*

Несколько недель назад у меня состоялась встреча с группой менеджеров среднего звена (их было более 20) из крупнейшей компании, специализирующейся на производстве одежды. Назовем ее BigBrand. Написание этого отчета вызвано чувством досады, которое обычно возникает у меня оттого, что очень многие люди уверены: в процессе совершенствования любой крупной компании есть предел; на существенный качественный скачок в развитии способны лишь малые и, возможно, средние бизнесы. Когда же речь идет о крупных компаниях (компаниях-миллиардерах), то увеличение, например, за несколько лет годового чистого дохода до уровня существующего годового оборота считается чем-то невозможным.

BigBrand — одна из лучших компаний по производству одежды в мире. Мало кто не знает о ней, а если вы обратитесь к ее финансовым показателям, то увидите, что репутация BigBrand вполне заслуженна. Годовой оборот компании исчисляется миллиардами долларов США, а чистая прибыль от продаж приближается к 10%. Около 10% чистой прибыли от сбыта в производстве одежды — это очень хорошо.

* Отчет для Goldratt Group, написанный доктором Голдраттом в апреле 2006 года. Специально для этой книги отчет был немного изменен с целью облегчить задачу читателям, не знакомым с теорией ограничений.

Я задал группе первый вопрос: «Как вы думаете, на сколько можно повысить вашу чистую прибыль? Какой она может быть, скажем, лет через пять?»

После продолжительных дебатов слово взял профессионал — директор по финансам. Он не сомневался, что за пять лет компания почти удвоит чистую прибыль, доведя ее до \$1 млрд в год. Разумеется, заметил финансист, они в своей компании осознают амбициозность цели и понимают, что прийти к такому результату будет нелегко. Однако они рассчитали возможности и смогут решить поставленную задачу. На том обсуждение и закончилось.

Вместо того чтобы поинтересоваться, как они намереваются достичь этой цели, я спросил о другом: не думают ли они, что через пять лет их чистая прибыль может составить \$4 млрд в год? Как и следовало ожидать, тут им подсказки не понадобились. Им было ясно, что эта цифра абсолютно, ну абсолютно нереальна.

Так ли она нереальна?

Увеличения чистой прибыли можно достигнуть посредством расширения рынков сбыта или усовершенствования существующей системы работы. Я согласен: большая компания не в состоянии за несколько лет расширить рынок сбыта в пять раз. Каким же образом скажется на чистой прибыли модернизация текущей деятельности?

Как практически у любой компании, у BigBrand было множество проектов по улучшению работы. И, как в любой компании, большинство этих проектов концентрировалось на сокращении издержек — включая попытки экономить на транспортировке и поиск более дешевых, но соответствующих требованиям поставщиков. Если программа по сокращению затрат экономит несколько миллионов в год, она считается хорошей. Если она сберегает десятки миллионов в год — исключительно успешной. Так что нет ничего удивительного в том, что увеличение чистой прибыли на миллиарды для них нечто из области фантастики.

Чтобы показать настоящий потенциал развития, я попросил менеджеров компании проанализировать феномен дефицита, количественно оценить отсутствующие в продаже товары.

Я задал следующий вопрос: «У магазина есть список товаров — ассортиментных позиций (stock keeping units, SKU), которыми он собирается торговать. В среднем какого процента этих ассортиментных позиций не хватает в магазинах?»

BigBrand находится ровно в том же положении, что и многие компании данного типа. Ее менеджеры знают, что проблемы дефицита серьезны, но не имеют четкого представления о масштабе явления. Участники нашего разговора прикинули и назвали цифру — около 30%.

«Сколько вы теряете на продажах из-за отсутствия в магазинах товаров?» — поинтересовался я.

«Меньше 30%, — ответили мне. — Потому что часто, если покупатель не находит нужного ему товара, он вместо него берет другой».

Я выразил несогласие. Хотя некоторые покупатели действительно подбирают замену, есть фактор, убеждающий в том, что уровень упущенного сбыта намного выше, чем процент отсутствующих ассортиментных позиций.

«Объединяет ли что-то товары, которых недостает в магазинах?» — спросил я.

Ответ не вызвал затруднений, оказалось, все недостающие позиции — это товары, спрос на которые намного превышал прогнозируемый показатель.

«Можем ли мы сделать вывод, — заключил я, — что спрос на отсутствующие единицы товара выше среднего уровня и превосходит спрос на большинство товаров, имеющих в наличии?»

Тот факт, что немало доступного в магазине товара продается медленно, вынудил их со мной согласиться.

Тогда я задал следующий — риторический — вопрос: «Значит ли это, что упущенная выгода от несостоявшихся продаж значительно превосходит процент дефицита?»

Мои собеседники сошлись на предположении, что упущенный сбыт составляет примерно 50%, и я озадачил их очередным вопросом: «Если мы примем за основу существующие продажи, разве это не будет означать, что ваши потери вследствие дефицита недалеко ушли от реальных продаж?»

Они слегка растерялись. Я продолжил объяснять, обратив их внимание на склады. Позиции, отсутствующие на складах BigBrand, изымаются из списка товаров, которые должны быть в наличии в магазине. Потому важно также разобраться, как влияет на общую картину дефицит товаров на складе.

Товары BigBrand, как и многие другие модные товары, живут на рынке полгода. Этот бизнес рассчитан на два сезона. Потому каждые шесть месяцев компания запускает новую коллекцию. Формирование заказа и осуществление закупок происходят из расчета на целый сезон. Я задал вопрос:

«Если зайти на центральный склад одного из регионов через три недели после начала сезона, не обнаружится ли, что некоторые ассортиментные позиции там уже отсутствуют?»

«Конечно», — подтвердили они.

«Как же получается, что этих товаров нет на центральном складе всего через три недели, в то время как перед началом сезона сюда было завезено количество, достаточное для удовлетворения полугодовой потребности?»

Ответ не потребовал долгих размышлений: отсутствующие товары — самые ходовые, они пользуются повышенным спросом, значительно превосходящим прогноз.

«И сколько теряется в продажах из-за этого дефицита?»

Мы выстроили логическую цепочку. Если товар заканчивается в течение месяца, следующие пять месяцев можно фиксировать потери от продаж. Упущенный сбыт по данному товару, вероятнее всего, в пять раз превысит количество полученной выручки (мои оппоненты согласились, что обычно пик спроса не приходится на начало сезона, в это время спрос отражает средние потребности в товаре).

«Сколько товарных позиций исчезает с прилавков через три недели? Через шесть? А через три месяца?»

Я не получил точного ответа, но, по их впечатлениям, количество товаров, заканчивающихся в течение трех месяцев сезона, было весьма существенным, и они бы не удивились, если бы это количество составило около трети всего ассортиментного списка.

Как уже говорилось, товар, отсутствующий на складах компании, исключается из списка товаров, которые поставляются в магазины. Получается, что нам надо суммировать нехватку товаров в магазинах с их дефицитом на складах. Мои собеседники поняли, что оценка рассмотренного явления сопоставима с объемом реализованных продаж, а возможно, и превышает их.

Затем я предложил определить, какое влияние оказывает дефицит на чистую прибыль компании. Я спросил: «Если компания добьется успеха в устранении дефицита, на сколько в результате может вырасти прибыль?»

После недолгой дискуссии менеджеры пришли к выводу, что, если каким-то чудом магазины перестанут страдать из-за дефицита, компании BigBrand потребуется лишь немного изменить свою инфраструктуру, чтобы поддерживать рост продаж. И это не потребует серьезного повышения текущих затрат. Увеличатся только расходы на оплату дополнительной продукции, получаемой от поставщиков. Но так как товары будут закуплены за стоимость, составляющую одну пятую реализационной цены, 80% средств, полученных в результате избавления от дефицита (и, как следствие, повышения продаж), пойдут напрямую в чистую прибыль.

Воцарилась тишина — вывод лежал на поверхности: решение проблем дефицита способно увеличить чистую прибыль до \$4 млрд в год и даже больше.

Почему они не додумались до этого раньше?

Я объяснил, что, на мой взгляд, причина коренится в специфике бизнеса, привычной для нескольких поколений, — он

создавался и развивался в условиях, при которых продолжительность обращения товара на рынке (шесть месяцев) была короче, чем сроки поставки этого товара (около полутора лет). Например, компании в январе или феврале выбирают ткань, которая пойдет на летнюю коллекцию, но... коллекцию будущего года. Это очень сложная ситуация, и все больше индустриальных отраслей (например, электроника), скованных в своей деятельности похожими обстоятельствами, начинают осознавать болезненность проблем в полной мере.

Нет ничего странного в том, что со временем отрасль начинает развивать защитный механизм — искусство маскировать болезненные проблемы, чтобы они выглядели приемлемыми. К примеру, как отреагирует отрасль на огромные потери, связанные с тем, что ряд товаров закончился и исчез из продажи задолго до конца сезона? Проблему не назовут своим именем, негатив не станет очевидным. Вместо этого ситуацию закамуфлируют, наградив ее приличным, положительным определением. Скажут: «Все распродано». Участники встречи дружно рассмеялись, признавшись, что действительно воспринимают формулировку «Все распродано» как позитивную.

В отрасли тщательно скрывают и другое явление, обратную сторону той же медали. Термины «устаревание» и «немодный товар» не используются, будто их и не существует. Вместе мы выяснили, каким образом компании закрывают глаза на проблему старения изначально актуального товара.

Бренд прячет эту проблему под вывеской «распродажа остатков». Каково снижение цен при распродаже? Оно никогда не колеблется в рамках 5–10%, а составляет минимум 30%, доходя нередко и до 70%. «Остатки» — товары, которые висят на складах компании и которые не удастся протолкнуть в обычную розницу.

Вдобавок ко всему они скапливаются непосредственно в запасах розничных магазинов. Еще раз повторю, никто не называет это устареванием, это именуется сезонной распродажей. Также повторю, что на сезонной распродаже

снижение цен значительно превосходит 5–10%. А начинаются распродажи по меньшей мере за месяц, а то и за два до конца сезона.

Общий объем залежавшегося товара равняется приблизительно 30% всех произведенных позиций и даже более того. Значительная цифра!

При этом следует учитывать, что оба явления существуют одновременно. Огромного количества ассортиментных позиций не хватает, в то время как другие SKU — и их тоже немало — скапливаются в колоссальные излишки.

«Как это происходит?» — задал я очередной вопрос.

Он не представлял для моих собеседников особой сложности — ответ очевиден для любого, кто занимается торговлей. Когда определяют объем производства по каждой товарной позиции? Перед началом сезона. Известно ли на данном этапе, каким окажется будущий спрос на конкретный товар? Конечно, нет.

Посыпались ядовитые замечания по поводу прогнозирования. Участники беседы высмеяли возможность предсказать уровень спроса более чем на полгода вперед. Никто из них даже не рассматривает прогнозирование как обоснованное предположение. Неудивительно, что примерно по половине наименований прогноз занижен, вследствие чего появляется дефицит, а по другой половине — завышен и способствует возникновению излишков.

Можно ли с этим что-то сделать?

Можно, если отказаться от иллюзии, порождаемой прогнозами, о том, что будущий спрос известен. Как же следует действовать, если исходный посыл означает лишь то, что никто не знает, каким будет спрос?

Мы стали размышлять над вариантами, выясняя, когда компания получает достоверную информацию о движении товаров: какие товарные позиции идут хорошо, а какие — нет. Меня пытались убедить, что надежная информация появляется слишком поздно, только спустя две недели после начала сезона.

Так ли это? Что бы произошло, если бы время отклика логистической цепочки было значительно короче?

«В настоящее время поставщикам на производство заказанных изделий требуется два месяца», — резонно заметили они.

«Почему? — возразил я. — Почему пара ботинок или платье, которые можно изготовить менее чем за полчаса чистого времени, становятся продукцией, требующей для производства целых два месяца?»

«Потому что мы заказываем очень большой объем, — мои собеседники были в явном недоумении. — Объем, которого, по прогнозу, должно хватить на весь сезон».

«А если заказывать меньшие партии, но чаще, это повысит стоимость?»

«Если заказывать сразу на весь сезон, конечная сумма будет приблизительно такой же или выше».

«А как насчет времени на транспортировку? — спросили они. — Ведь большая часть товара производится на Дальнем Востоке».

«Есть самолеты», — коротко напомнил я.

На то, чтобы после обсуждения обрисовать в общих чертах основы нового принципа работы, ушло немного времени.

Они могли бы начать новый сезон с запасами товаров на месяц и использовать первые две-три недели, чтобы точно определить, какие позиции идут хорошо, а какие — нет. Базируясь на фактических продажах, снова пополнять склады. И конечно, в этом случае они были бы должны договориться с поставщиками о работе с меньшими партиями. Что не должно вызвать осложнений, поскольку производство небольших партий одежды не требует увеличения ресурсов.

Конечно, для самых ходовых товаров (которые определяются через две недели продаж) необходимо будет обеспечить систему воздушных перевозок, чтобы пополнять запасы каждые несколько недель. Товары, расходящиеся медленнее, можно перевозить морем. Предположительно, самолетами будет транспортироваться менее 20% товара.

Менеджеры компании быстро подсчитали, что, хотя доставка по воздуху и намного дороже морской, относительно полученной выручки (а в худшем случае упущенных продаж) это пренебрежимо малая сумма.

Рассмотренные выше моменты (сотрудники компании восприняли их как масштабные структурные изменения, вполне, впрочем, логичные и осуществимые) были призваны значительно сократить дефицит и почти полностью ликвидировать затоваривание.

Вывод, к которому мы пришли, вызвал одобрительный гул голосов. Предложенный план делал цель в \$4 млрд чистой прибыли в год вполне реальной.

Но мы только начали.

«Давайте посмотрим, сойдемся ли мы на следующем основополагающем принципе, — предложил я. — Пока конечный потребитель не купит товар, никто в цепи поставки не может считать, что товар продан».

К моему удивлению, все поддержали это утверждение. Они продолжили поддерживать его, даже когда я развил свою мысль: несмотря на то, что в бухгалтерских книгах BigBrand отражает передачу товара в розничную сеть как продажу, нельзя считать работу завершенной, пока конечный потребитель не совершил покупку. До этого момента продажа не состоялась.

Однако что они могут предпринять после того, как товары переданы розничному торговцу? Для ответа на этот вопрос мы рассмотрели типичное поведение клиентов.

Чтобы уменьшить отпускную цену, розничный продавец закупает у BigBrand крупные партии. Закупка также базируется на долгосрочном прогнозе. Естественно, что около трети закупленных таким образом товаров плохо идут на рынке.

Я спросил: «Согласны ли вы, что магазин не продаст то, что не выставлено на витрине или в торговом зале?»

Это одна из главных и известных заповедей торговли, и, разумеется, возражений не последовало. Затем мы

обрисовали причинно-следственную цепочку. Когда розничный продавец начинает осознавать, что среди его товаров масса неходовых, он поймет и то, что, если сейчас не изменить положение, в конце сезона он будет распродавать их себе в убыток. Какова его естественная реакция? Неходовые товары получают прекрасное размещение, оказываются на значительно лучших местах, чем заслуживают, и продавцы занимаются ими больше, чем другими товарами. Все это в ущерб хорошим и модным товарам, которые действительно пользуются спросом. Сколько же теряется на продажах из-за такой практики? Мы сошлись на том, что никто этого не знает точно, но все знают — цифры значительны.

«Что произошло бы, — поинтересовался я, — если бы BigBrand сделал следующее предложение своим розничным продавцам: вы можете вернуть нам обратно любой товар и получить его полную стоимость?»

Услышав раздраженные комментарии со всех сторон, я отступил.

Когда реакция стихла, я предложил другой вопрос, подбирая слова уже более осторожно: «Если на складах нет дефицита, достойного упоминания, может ли BigBrand пообещать магазинам доставку любого необходимого заказа в течение двух дней?»

Склады BigBrand расположены максимум в двух днях пути от большинства магазинов. Поэтому мои собеседники, не задумываясь, дали положительный ответ: да, они могут осуществлять такую услугу. Добавив при этом, что подобное новшество в работе не сильно отразится, если отразится вообще, на стоимости транспортировки.

Я обратил внимание менеджеров на то, что подобный сервис и формирование отпускной цены — на основе общих продаж продукции BigBrand в магазине, а не из расчета объема отдельных заказов — приведут к освобождению магазинов от залежей запасов.

Теперь давайте предположим, что магазины воспользовались преимуществами предложенного BigBrand прекрасного

сервиса и ежедневно заказывают те товары, что были проданы за день. Ни у кого не было сомнения: работая в таких условиях, магазин может себе позволить держать лишь то количество товара, что выигрышно и удобно представлено в зале, плюс запас, который планируется распродать в ближайшие два дня. Если говорить о нынешней ситуации, то запасы магазина должны быть намного сокращены.

Я осмелился повторить предыдущий вопрос: «Что произойдет, если BigBrand предложит делающим ежедневные заказы розничным продавцам принимать от них обратно любой товар с полным возвратом стоимости?»

После более спокойной дискуссии менеджеры компании пришли к заключению, что суммы возврата не будут слишком велики, а вернувшийся товар будет востребован в других магазинах региона. Они снова были готовы слушать меня.

Подход таков: надо убедиться, что для изделий, пользующихся спросом, в магазине обеспечены лучшая выкладка и внимание со стороны персонала. Возможность возвращать плохо продающиеся товары по полной стоимости также постепенно улучшит функционирование розничной торговли. И если размещение товара и внимательное отношение к нему продавцов действительно важны, как мы считаем, то вывод напрашивается сам собой: продажи возрастут. На сколько? Предположения участников встречи относительно итогового роста объема продаж разнились.

Вместо того чтобы решительно назвать гипотетическую цифру, я констатировал, что мы могли бы сделать намного больше. Мы уже знаем, какие SKU и в каком из магазинов продаются каждый день. То есть благодаря нашему решению мы получаем важную информацию, которой не владели раньше, и потому BigBrand может и должен взять на себя активную роль. А именно предложить розничному торговцу возвращать товары, не пользующиеся спросом в его магазине. Розничный торговец, в свою очередь, обязан брать на реализацию те товары, которые хорошо продаются в других магазинах его

региона. Если такой план осуществить, на магазинных полках будет значительно больше ходовых товаров. Как в результате вырастут продажи? Точно не знал никто. Однако все были уверены — рост продаж будет резким. Очень резким.

Все изложенное выше закладывает базу для кульминации, для действий, способных привести к огромному качественному скачку.

Магазины твердо знают, что новые коллекции привлекают покупателей. В связи с этим магазины и торговые сети оказывают давление на BigBrand, пытаясь добиться, чтобы компания поставляла четыре коллекции в год вместо двух. Участники встречи отметили: сам факт того, что BigBrand серьезно рассматривает данный вопрос, принимая во внимание объем сил и требуемые затраты, показателен. Всем стало ясно, как сильно скажутся подобные перемены на продажах.

Но стоит ли BigBrand предпринимать столь значительные усилия, чтобы перейти на подготовку четырех коллекций в год?

Сколько видов продукции в сезон BigBrand разрабатывает, производит и хранит на складах? Ответ потряс меня — около 80 000 наименований. (Эта цифра включает разновидности моделей, однако не учитывает их разделение на размеры, следовательно, количество производимых и хранимых товарных позиций существенно выше.) Я ожидал услышать большие цифры, но не представлял, что они будут настолько огромными.

«Почему так много?» — спросил я, и мне объяснили. Это вызвано необходимостью склонить клиентов — сети розничных магазинов — покупать товар у BigBrand. Вкусы и представления о рынке у разных продавцов разные, поэтому BigBrand вынужден разрабатывать, выпускать и хранить аномальное число разновидностей товара. Так компания удерживается в роли главного поставщика многих розничных сетей.

«А сколько разновидностей товара имеется в наличии у магазина, предположим крупного магазина?»