

ВЫБОР



Элияху М. Голдратт

Элияху М. ГОЛДРАТТ

ВЫБОР

*Перевод с английского
С. Жаринова*

Москва - 2009

Посвящение

Моей дочери Эфрат!

Кое-кто мог бы сказать:

- ∞ Что нелегко работать с людьми, стремящимися к совершенству.
- ∞ Что очень раздражает, когда приходится раз за разом переписывать почти каждую страницу.
- ∞ Что утомительно часами обсуждать одно единственное слово.
- ∞ Что сильно нервирует, когда “удовлетворительно” значит недостаточно хорошо.

Но только не я.

- Зачем писать, если написанное не точно отражает мои мысли?
- Зачем от твоего имени произносить то, что тебе непонятно?
- Зачем стараться что-то сделать, если полученный результат можно будет трактовать по-разному?
- Зачем нужна книга, если её трудно читать?

А, кроме того, мне нравятся “дуэли”.

Благодарю тебя!

P.S. Ну что, начнём всё сначала?

О Г Л А В Л Е Н И Е

Предисловие	4
Глава 1. В чём состоит выбор?	6
Глава 2. Необычный здравый смысл	15
Глава 3. Почему обычный здравый смысл не является обычным делом?	26
Глава 4. Внутренняя простота	31
Глава 5. Противоречия и конфликты	38
Глава 6. Эффект убеждённости	42
Глава 7. Гармония	45
Глава 8. Никогда не говори “я всё знаю”	51
Глава 9. Выигрывают все	58
Глава 10. Никогда не говори “я всё знаю” (продолжение)	64
Глава 11. Сколько же там возможностей?	70
Глава 12. Скоропортящаяся продукция	73
Глава 13. Небо – ещё не предел	83
Глава 14. Рациональное мышление и тавтологии	90
Глава 15. Комфортные зоны	101
Глава 16. Все люди хорошие	109
Глава 17. Комфортные зоны (продолжение)	112
Глава 18. Эмоции, интуиция и логика	119
Приложение. Свобода выбора	122

Предисловие

Вероятно, Эли Голдратт больше всего известен миллионам его читателей как гуру бизнеса. Те, кто знаком с ним более близко, могут считать его исследователем или наставником. А некоторые называют его гением, хотя сам он это решительно отвергает. Для меня же он значит всё, что было перечислено выше, и даже ещё больше. Дело в том, что свыше двадцати пяти лет я являюсь его издателем, редактором и другом.

Мне давно стало понятно, что на самом деле Эли находится в постоянном поиске доказательств того, что подходы и методы точных наук могут и должны применяться и в сфере общественных отношений. Он изначально выбрал менеджмент в качестве своей главной мишени и заявил, что поскольку в этой области гуманитарных знаний есть измеримые результаты, то здесь будет очень трудно оспорить достоинства использования приёмов, заимствованных из арсенала точных наук. Было очень любопытно наблюдать за тем, как постепенно мир бизнеса воспринимал работы Эли, - несмотря на то, что они коренным образом ломали многие традиционные представления. Сегодня его Теорию Ограничений Систем (Theory of Constraints, TOC) преподают чуть ли не во всех школах бизнеса и программах MBA, и она используется тысячами компаний и государственных учреждений по всему миру. TOC успешно применяется почти в любой области человеческой деятельности, - от промышленности до здравоохранения и образования.

В отличие от читателей, у меня была возможность наблюдать Эли в работе. Вместе с ним мы вели борьбу с издателями, которые считали свой бизнес настолько уникальным, что готовы были сражаться насмерть с собственными предрассудками. Что касается публикаций, то мы издали с ним девять книг, которые были переведены на двадцать семь языков и разошлись многомиллионными тиражами. Эти книги пользуются огромным успехом, и до сих пор спрос на них не снижается. Например, первая книга Эли «Цель» сейчас продаётся так же хорошо, как и двадцать лет назад. Учитывая множество её более ранних изданий, это можно считать исключительным достижением. Конечно, на пути к успеху мы совершали ошибки, но каждая такая ошибка рождала новые мысли, новые идеи и новые подходы, которые, в свою очередь, приводили нас к ещё большему успеху.

В ходе этой борьбы я понял, что на самом деле Эли сделал гораздо больше того, о чём он написал. Я убедился в том, что, по существу, он разработал целую философию, которая легла в основу не только его сочинений, но и всего его образа жизни. Поэтому не удивительно, что уже давным-давно я начал настоятельно просить его изложить этот свой необычный подход в письменном виде. В течение многих лет и десятилетий он отказывался, утверждая, что ещё к этому не готов. И вот, наконец, моя мечта осуществилась. Так появилась эта книга. Надеюсь, что вам она понравится и принесёт такую же пользу, как и мне.

Лоуренс Гэдд

Издательство The North River Press

Глава 1

В чём состоит выбор?

Меня зовут Эфрат. Я привыкла читать своему отцу вслух его записи. Он утверждает, что мои замечания и особенно мимика и жесты помогают ему выявлять в тексте слабо аргументированные места.

- А почему я? - однажды спросила я его.

- Потому что, в отличие от многих других, ты не обманываешь себя, считая, что всё знаешь об организациях, не говоря уже о поведении людей.

Мне нравится его ответ. Дело в том, что когда-то я серьёзно работала над докторской диссертацией по организационной психологии. И потратила много лет, чтобы понять, как мало мы знаем. Поэтому заголовок отчёта, который я собираюсь читать ему вслух сегодня, безусловно, вызывает у меня особый интерес. Отчёт называется "Свобода выбора".

- Отец, а какое решение больше всего повлияло на твою собственную жизнь? - спрашиваю я.

Он уверенно отвечает:

- Мне всегда хотелось жить полной жизнью. А самым важным выбором, который к этому вёл, было решение посвятить всё своё время постижению и реальному осмыслению каждой из трёх областей моих интересов: семья, друзья и работа.

Когда отец говорит о "реальном осмыслении", он имеет в виду бесконечное число часов, потраченных им в попытках разобраться в причинных связях, которые влияют на ситуацию. Зная об этом, я только вздыхаю:

- Это не так легко.

- А кто говорит, что это легко? Тебе бы хотелось лёгкой жизни? - спрашивает он.

Как примерная дочь своего отца, я уже выслушивала этот вопрос не один раз.

- Знаю, знаю. Если хочешь лёгкой жизни, возьми большой молоток и как следует стукни им себе по голове. После этого твоя жизнь станет удивительно лёгкой. Тебе даже еду будут приносить прямо в постель.

Конечно же, мне хочется жить яркой и полной жизнью, - так же, как и всем другим, кого я знаю.

Но мне также хорошо известно, что хотя люди обычно стремятся жить полной жизнью, у большинства из них это не получается.

- Почему людям так сложно себе признаваться в том, что они не хотят лёгкой жизни? - спрашивает он.

- Потому что они на самом деле хотят более лёгкой жизни, ведь прожить жизнь ярко достаточно трудно.

Он раздражённо машет рукой.

- Но есть способы этого добиться. Нужно только думать. Мыслить чётко и ясно, как настоящий исследователь.

- Иными словами, - говорю я цинично, - нужно просто родиться гением.

Он моментально реагирует:

- Нет, не обязательно. Лично я родился без каких-либо выдающихся умственных способностей, что подтверждается моими детскими тестами на IQ. Но я постоянно занимаюсь чем-то вроде бодибилдинга. Тренировки, тренировки и ещё раз тренировки. Эфрат, когда же ты, наконец, поймёшь, что, как и любой другой человек, ты обладаешь достаточной интуицией и умом, чтобы мыслить как настоящий исследователь?

Я не очень понимаю. Но в отцовской решительности меня больше всего смущает другое.

- Отец, а каким образом мышление в стиле настоящего исследователя гарантирует человеку полноценную жизнь?

Он ухмыляется и не отвечает прямо, а в своей типично сократовской манере заявляет:

- Возможно, ты найдёшь ответ на свой вопрос в том самом отчёте, который мы собирались начать читать ещё пятнадцать минут назад.

Я приступаю к чтению. В отчёте говорится о том, чему он посвятил практически всё своё время в течение последних нескольких недель. Всё началось со случайного стечения обстоятельств, - когда две торговые компании одновременно заинтересовались применением его теории. За две недели ситуация выросла до внушительных размеров и охватывала уже пять крупнейших розничных сетей Бразилии. А потом, когда он уже начал переориентировать своих людей на этот новый и многообещающий сегмент рынка, всё вдруг развалилось.*

- Ну? – спрашивает он, когда я заканчиваю чтение.

- Какое же разочарование ты, вероятно, тогда испытал, - произношу я.

- Почему ты говоришь о разочаровании? - удивляется он.

Я решительно отвечаю.

- Когда какое-то начинание не удаётся, каждый человек испытывает чувство досады и разочарования. И чем важнее начинание, тем больше разочарование. Даже если человек принимает правильное решение, даже если он неистребимый оптимист, даже если этот человек сделан из железа, он всё равно будет разочарован. А то, что ты подавляешь в себе это чувство, вовсе не говорит о его отсутствии.

Он улыбается.

- Типичный ответ психолога. А теперь, после твоего заявления о том, что я просто подавляю в себе чувство разочарования, что ты скажешь, если я стану утверждать, что вовсе этого не испытываю?

* Для интересующихся читателей полный текст отчёта приведен в приложении.

Я не принимаю всерьёз его высказывание. Я уверена в своей правоте.

- Давай посмотрим на всё это с другой точки зрения, - предлагает он. - Предположим, что ты исследователь и занимаешься разработкой некоего прибора, действие которого основано на новом подходе. Конечно, как опытный человек, ты сначала проведёшь модельные испытания и с этой целью построишь прототип. Чего бы ты ожидала от такого прототипа?

Я тщательно подбираю слова.

- Только дурак думает, что модель может полностью заработать с первого же раза. Нормальный человек надеется выяснить, что в работе этого прототипа соответствует его ожиданиям, а что нет.

- Отлично, - подбадривает он меня. - А теперь допустим, что прототип подтверждает корректную работу некоторых элементов прибора и выявляет один элемент, который работает неправильно. Поскольку один из элементов работает некорректно, то и вся модель прибора в целом работает не вполне удовлетворительно либо не работает вообще. Ты полагаешь, моя дорогая дочь, что как исследователь, который построил этот прототип, будешь при этом испытывать разочарование?

Я понимаю, куда он клонит. Это интересно.

- Только в малой степени, - отвечаю я.

- А когда найдёшь способ устранить неисправность? Что ты будешь чувствовать тогда?

- Буду испытывать прилив энергии, - признаю я.

Для моего отца любая ситуация это возможность чему-то научиться, а каждое новое начинание – исследование. Я бросаю взгляд на документ, который только что прочитала. Очевидно, что в процессе этой работы он постоянно что-то выдумывал и экспериментировал. И аналогия с прототипом кажется мне вполне разумной.

- А в чём отличие между исследователем, который разрабатывает прототип прибора, и любым другим человеком, который только пользуется этим прибором? - спрашивает он.

Простой вопрос. Я уверенно отвечаю:

- Большинство людей не представляет себе внутреннее устройство прибора; для них это просто чёрный ящик. Поэтому если прибор перестанет работать, они будут испытывать не только разочарование, но и раздражение.

Он кивает в знак согласия.

- А что касается исследователя, - продолжаю я, - то он знает, как и почему действует прибор, и понимает причинные связи, заставляющие этот прибор работать. Следовательно, даже если прототип прибора ведёт себя не так, как ожидалось, пока исследователь получает новые знания относительно корректности или некорректности различных причин и следствий, удовлетворение от получения таких знаний компенсирует разочарование.

Отец наклоняется вперёд и говорит:

- Когда прототип (новое начинание) не работает, у нас есть две альтернативы, - либо сокрушаться по поводу ужасной реальности, либо

пожинать её плоды, то есть получать знания о том, что нужно исправить. Именно поэтому я назвал отчёт “Свобода выбора”.

Пока я обдумываю сказанное, он продолжает:

- Однако хватит обсуждать приборы и прототипы. Давай поговорим о реальности. О той самой реальности, о которой ты только что прочитала. Ты всё ещё полагаешь, что я был тогда разочарован?

Я молчу, и он повторяет свой вопрос:

- Эфрат, ты по-прежнему уверена в том, что в той ситуации я испытывал разочарование?

Наконец я отвечаю:

- Ты сам может быть и нет, но я уверена, что твои люди были огорчены и сильно расстроены.

- В этом ты права, - соглашается он.

- И ещё я уверена в том, что тебе было очень непросто помочь им преодолеть такое разочарование. Не сомневаюсь, что вся эта ситуация здорово выбила их из колеи, и тебе пришлось немало потрудиться, чтобы вернуть им энтузиазм и решимость. Ты назвал это “Свободой выбора”. Возможно, тебе это на самом деле даётся довольно легко, но большинству людей очень трудно сделать правильный выбор.

- Почему? – быстро спрашивает он.

- Почему это трудно для других, или почему это легко для тебя?

- Почему это легко для меня?

Я неуверенно отвечаю:

- Ты всегда поступаешь как исследователь. Ты постоянно пытаешься разобраться, как устроен мир, в любой ситуации и по любому поводу стараешься выявлять причинно-следственные связи.

Потом продолжаю более решительно:

- Для тебя всё выглядит, как прототип. Поэтому то, что у других вызывает досаду и неудовлетворённость, для тебя служит источником дополнительной энергии.

Кажется, это новый поворот в постановке задачи. Очевидно, что взгляд с точки зрения исследователя даёт неоспоримые преимущества. Но в чём суть такого подхода?

С одной стороны, необходимо смириться с тем, что ты чего-то не понимаешь. Фактически, чтобы избежать разочарования, нужно ожидать такого развития событий, при котором с первого раза, скорее всего, ничего не получится.

С другой стороны, следует быть уверенным в себе, убеждённым в своей способности разобраться в ситуации и исправить положение.

Собрав воедино два перечисленных выше условия, получаем соединение несоединяемого - смиренную уверенность.

Я гляжу на отца и говорю:

- Впервые в жизни я отдаю себе отчёт в том, насколько

исследовательский подход может быть полезен для мобилизации внутренних резервов человека при работе над новыми начинаниями.

- На самом деле, он не менее полезен и для выработки самих этих начинаний, - добавляет отец.

- Возможно, - говорю я.

Отцу не нравится мой уклончивый ответ.

- Ты согласна с тем, что утверждал Сенека ещё две тысячи лет назад: "удача это соединение готовности с возможностями"? - спрашивает он.

Я медленно отвечаю:

- А понимание влияющих на ситуацию причинно-следственных связей и есть наилучшее проявление готовности.

Отец продолжает вести меня дальше:

- А что происходит, если человек не подготовлен, если он закрывает глаза на огромное количество возможностей, которые предлагает ему реальность?

Нетрудно угадать правильный ответ.

- Если человек не подготовлен, то он просто не увидит значительной части этих возможностей. Он будет ждать до тех пор, пока удача не преподнесёт ему желаемое на блюдечке с голубой каёмочкой.

Развивая эту мысль, я продолжаю:

- И если у человека нет достаточного числа вариантов выбора, то он станет считать, что жизнь к нему несправедлива, что на него давят обстоятельства и сам он бессилён что-либо изменить.

Интересно, сколько своих друзей и знакомых я только что описала?

Неужели всё на самом деле так просто? Нужно будет над этим ещё как следует поразмышлять.

- Неудача это соединение реальности с неготовностью, - делает вывод отец. - Правильное отношение к реальности с позиций исследователя обеспечивает необходимую готовность.

Затем он добавляет:

- А если человек не подготовлен, то о какой свободе выбора можно говорить?

Теперь я начинаю понимать, что речь идёт не просто о том, чтобы всегда быть оптимистом. Свобода выбора тесно связана со способностью выявлять такие обстоятельства, которые можно обратить в реальные возможности.

Отец со вздохом прерывает мои размышления:

- К сожалению, несмотря на все мои усилия, я слишком часто оказываюсь неподготовленным.

Я смеюсь. Хотелось бы мне быть столь же неподготовленной, как он. Чтобы ещё раз убедиться в правильном понимании, я пытаюсь привести свои мысли в порядок.

- То, что ты постоянно строишь логические схемы реальности, помогает тебе в двух отношениях. Прежде всего (и сейчас я начинаю понимать, насколько это существенно), таким способом ты стараешься выявлять новые

возможности в важных для тебя вопросах. И, кроме того, если поначалу что-то работает не так, ты не теряешь оптимизма. С другой стороны, упущение становится явным, и ты с новыми силами берёшься за дело, стремясь исправить положение и обратить возможность в результат. Я много раз наблюдала, как ты проделываешь это вновь и вновь.

Потом я добавляю:

- Я тебе завидую. Хотелось бы верить, что я унаследовала хотя бы часть твоей гениальности.

- Опять ты об одном и том же, - вздыхает он. - Каждый человек рождается с потрясающими умственными способностями. К сожалению, потом на пути применения этих способностей возникают препятствия. Более глубокий смысл свободы выбора заключается в решении стремиться к преодолению таких преград.

Видя, что я не возражаю против его утверждений, он продолжает:

- Как ты думаешь, что это за преграды?

Как у психолога, у меня всегда под рукой бесконечно длинный список разных препятствий. В конце концов, известна масса всевозможных психологических барьеров. Поэтому вместо их перечисления, я прошу:

- Можешь дать мне подсказку?

- Чем более сложной кажется ситуация, тем более простым должно быть решение, - заявляет он. Это одно из его любимых высказываний.

Я в затруднении. Проблема в том, что я привыкла иметь дело с внутренним миром человека, с его эмоциями и комплексами. А отец хочет, чтобы я подошла к вопросу с точки зрения внешнего окружения, с позиций той самой реальности, которой противостоит человек.

Поэтому вместо импровизаций я спрашиваю:

- Ну и что это за преграды?

Некоторое время он разжигает свою трубку. И когда, наконец, остаётся доволен результатом, начинает отвечать:

- Первая и самая главная преграда состоит в том, что люди верят в сложность реальности и, соответственно, ищут замысловатые варианты сложных решений. Ты понимаешь, насколько это губительно?

- Подозреваю, что так оно и есть, но лучше объясни поподробнее.

- Попробую подыскать какую-нибудь аналогию, - произносит он, уставившись в потолок. - Предположим, у тебя есть отличная отвёртка и нужно вытащить шуруп из доски. То есть, у тебя в наличии подходящий инструмент, но по какой-то причине ты полагаешь, что в доске не шуруп, а гвоздь. Что у тебя получится? В этом случае глупо утверждать об отсутствии нужного инструмента. И дело тут совсем не в слабых умственных способностях, а в неверном восприятии действительности. Самое серьёзное препятствие состоит в том, что люди считают реальность сложной, тогда как на самом деле она удивительно проста.

Он видит, что до меня доходит, и продолжает:

- Когда я перестал заниматься физикой и начал работать с организациями, то был поражён представлениями большинства людей о том, что чем более запутанной является ситуация, тем большего внимания она заслуживает. Такая нелепая приверженность к усложнению приводит к тому, что люди просто перестают соображать. Смотри, что при этом происходит. Поскольку сложные решения никогда не работают, то люди убеждают себя в том, что слишком мало знают. Что прежде чем попытаться понять окружающее, им необходимо много дополнительных подробностей.

- Мне известно немало таких досадных примеров, - соглашаюсь я.

- Восхищение сложностью это большая ошибка, - продолжает он уверенно. - Ключом к мышлению в стиле настоящего исследователя служит признание того факта, что любая реальная жизненная ситуация, - какой бы сложной она не казалась изначально, - если в ней разобраться, в действительности удивительно проста. Более того, когда в основе проблемы лежат отношения между людьми, у нас, как правило, уже и так достаточно знаний для её разрешения.

- Я не уверена в справедливости твоего последнего утверждения, - говорю я. - Думаю, что большинство людей, основываясь на своём собственном жизненном опыте, не согласятся и с твоим первым тезисом.

- Как же мне тебя переубедить? - спрашивает он.

Поскольку я никогда не была полностью согласна с позицией отца о том, что сложная реальность на самом деле проста, то решаю воспользоваться представившейся возможностью раз и навсегда прояснить суть дела.

- Приведи убедительный пример, - настаиваю я.

- Хорошо, - говорит он. - Возьми что-нибудь такое, что тебя беспокоит.

Нет, это было бы слишком просто. Я и сама могу находить красивые решения своих собственных личных проблем. Иногда.

- Если я возьму то, что беспокоит меня, то это не будет убедительным примером ни для кого, кроме меня, - возражаю я. А затем поясняю:

- Это не убедит других, поскольку каждый полагает, что его собственные проблемы не только уникальны, но и наиболее сложны, - если только вообще разрешимы. Так что анализ моих личных проблем не убедит никого в том, что всё это применимо и в других ситуациях.

- Давай для начала постараемся убедить хотя бы тебя, - смеётся он. - Это тоже достаточно трудно.

- Но это не будет хорошим примером даже для меня, - продолжаю я возражать. - Я не согласна с тем, что в любой ситуации, в основе которой лежат отношения между людьми, у меня уже есть достаточно знаний для её анализа. И если я возьму свою личную проблему, то это никак не изменит моего мнения, поскольку в данном случае у меня наверняка есть вполне достаточно знаний для её разрешения.

- Ну а какой пример тебя устроит? - стонет он. - Ты не хочешь рассматривать свои личные проблемы, но требуешь привести пример

проблемной ситуации в отношениях между людьми. Может быть, в таком случае мы сойдёмся на следующем. Ты, должно быть, согласишься с тем, что каждый человек живёт не изолированно и большая часть его радостей и невзгод обусловлена отношениями с другими людьми.

Я не вижу смысла возражать. Он продолжает:

- Самыми сложными являются такие ситуации, в которых участвует не один человек, а много людей, - каждый со своими индивидуальными качествами, собственными интересами и предубеждениями. При этом наиболее трудными являются ситуации, в которых речь идёт не просто о группе разных людей, а о группе разных людей, которые должны что-то сделать вместе. Иными словами, я говорю об организации.

Я не согласна с тем, что организация это более сложный случай, чем отдельный человек, но мне нравится то, что вместо изучения проблем конкретной личности отец собирается подтвердить свои рассуждения на примере организации.

Я принимаю вызов.

- Итак, ты предлагаешь на примере некоторой конкретной организации показать мне, что на самом деле очень легко понять, как и почему эта организация действует именно так, а не иначе. Кроме того, ты утверждаешь, что строгое и ясное мышление способствует выявлению новых возможностей. Иными словами, ты не просто возьмёшь какую-нибудь организацию и разберёшься в причинно-следственных взаимосвязях, которые лежат в основе её деятельности. Но ты также должен будешь мне продемонстрировать, что в результате твоих простых логических построений перед организацией открываются новые горизонты. И чем более масштабными будут эти горизонты, тем лучше.

Прежде чем он начнёт отвечать, я напоминаю ему ещё об одном существенном моменте.

- Ты также заявлял, что если в основе ситуации лежат отношения между людьми, то у меня уже должно быть достаточно знаний для ответа на вопрос, как и почему эта ситуация развивается и чем она вызвана. Поскольку в основе любой организации лежат отношения между людьми, то для корректной проверки данного утверждения возьми в качестве примера такую организацию, с которой я раньше никогда не сталкивалась.

Он не выглядит озабоченным.

- Ты когда-нибудь сталкивалась с поистине огромными и сложными организациями – компаниями с оборотом в миллиарды долларов?

- Даже не могу вообразить, что такое миллиард долларов, - признаюсь я.

- Как насчёт производства и продажи одежды? - интересуется он. - Тебе когда-нибудь приходилось иметь дело с компаниями, работающими под самыми известными торговыми марками?

- Нет, никогда.

Он поворачивается к своему лэптопу и через некоторое время сообщает:

- Я только что переправил тебе файл. Там содержится отчёт об одной достаточно крупной и успешной компании. Но нам нужно договориться, каким образом ты сможешь убедиться в том, что в основе работы этой компании лежат очень простые причинно-следственные связи. Причём исключительно простые.

- Это как раз легко. Если эти связи не окажутся исключительно простыми, я в них запутаюсь, - улыбаюсь я, - и мне станет скучно.

- Разумно, - смеётся он. - Готов поспорить, что тебе не только не будет скучно, но ты сильно удивишься тому, что даже руководство этой компании, - равно как и руководство многих других подобных компаний, - до некоторых пор не понимало многих очевидных вещей.

- На что спорим? - спрашиваю я шутливо.

- На что-нибудь существенное, - отвечает он. - Приз, который ты получишь в случае выигрыша, это твоё собственное постижение того, до какой степени основные причинно-следственные связи представляют собой ничто иное, как обычный здравый смысл. И насколько убедителен этот обычный здравый смысл.

- Хорошо тебя зная, могу предположить, что речь, скорее всего, пойдёт о необычном здравого смысла, - говорю я, улыбаясь и открывая полученный файл.

Глава 2

Необычный здравый смысл*

Несколько недель назад я провёл целое утро на встрече с группой из более чем двадцати менеджеров среднего звена одной крупной компании, представляющей очень известную торговую марку одежды. Назовём эту компанию BigBrand. Причина, по которой я решил подготовить настоящий отчёт, в чувстве досады, которое я испытываю всякий раз при разговорах о наличии предела, до которого можно совершенствовать работу организации, и о том, что значительный скачок в развитии возможен только для малых и, в какой-то степени, для средних предприятий. Но когда речь заходит об очень крупных компаниях (с миллиардными оборотами), улучшения такого масштаба, как, например, рост всего за несколько лет величины годовой чистой прибыли до размеров их сегодняшнего годового оборота, считаются практически неосуществимыми.

BigBrand – одна из лучших компаний в мире. Мало найдётся тех, кто о ней ничего не слышал, и когда вы знакомитесь с её финансовыми показателями, то понимаете, почему её репутация столь высока. Годовой оборот компании составляет несколько миллиардов долларов США, а чистая прибыль от продаж – около десяти процентов. Десять процентов чистой прибыли от объёма реализации при торговле одеждой обычно считается очень хорошим результатом.

Первый вопрос, который я задал собравшимся, был таким: ‘Как вы полагаете, насколько сможете повысить доходность бизнеса? Каков будет размер чистой прибыли вашей компании, скажем, через пять лет?’

Участники встречи некоторое время совещались между собой, а потом самый главный из них – директор по финансам – взял слово. Его уверенный ответ состоял в том, что через пять лет они смогут практически удвоить свою прибыль до одного миллиарда долларов в год. Они понимают, что это весьма амбициозные планы и что добиться такого результата будет нелегко. Тем не менее, они настроены очень решительно и наверняка смогут это сделать. На этом обсуждение вопроса было завершено.

Вместо того чтобы начать выяснять, каким же образом они собираются решать такую грандиозную задачу, я спросил, что они думают по поводу

* Отчёт для Goldratt Group, апрель 2006 г. Для целей данной книги в отчёт внесены некоторые изменения, позволяющие лучше понять суть дела тем читателям, которые не знакомы с Теорией Ограничений Систем.

получения через пять лет чистой прибыли в размере четырёх миллиардов долларов в год. Не удивительно, что теперь для ответа на поставленный вопрос им не потребовалось много времени. Им и так было ясно, что указанная цифра совершенно невероятна и абсолютно нереальна.

Неужели нереальна?

Рост чистой прибыли можно обеспечить либо путём выхода на новые рынки сбыта, либо в результате совершенствования своей работы. Я согласен, что для крупной компании пятикратное расширение рынка за пять лет представляется маловероятным. Но как насчёт повышения доходности за счёт улучшения текущей операционной деятельности?

Как почти все другие компании, они тоже прошли через множество проектов по совершенствованию. И так же, как почти во всех других компаниях, большинство таких проектов, главным образом, было направлено на сокращение затрат, - включая попытки сэкономить на транспортировке или найти более дешёвых но достаточно надёжных поставщиков. Если проект по сокращению затрат приводил к экономии нескольких миллионов в год, он считался успешным. Если экономия достигала десятков миллионов в год, проект рассматривался как исключительно удачный. Понятно, почему рост чистой прибыли на миллиарды они считают невероятным событием.

Чтобы показать истинный потенциал совершенствования, я предложил им проанализировать дефицит, то есть отсутствие в наличии нужных товаров.

‘Каждый магазин составляет список продукции или товарных позиций, которые он хотел бы иметь. Какая часть ассортимента из этих списков, в среднем, не поступает в магазины?’ - спросил я.

Как и во многих других аналогичных компаниях, где руководство прекрасно осведомлено о самом факте наличия дефицита (распроданных товарах), но не имеет чёткого представления о его размерах, мои собеседники предположили, что соответствующая доля, скорее всего, близка к тридцати процентам.

‘А сколько магазины теряют в выручке из-за дефицита нужных товаров?’ - поинтересовался я.

‘Меньше тридцати процентов,’ - ответили они. – ‘Дело в том, что если покупатель не может найти нужный товар, то часто приобретает его аналог.’

Я признал, что некоторые покупатели, действительно, удовлетворяются альтернативной продукцией. Но есть ещё одно обстоятельство, которое

заставляет меня предполагать, что упущенная выгода от несостоявшихся продаж значительно превышает долю дефицитных позиций.

‘А есть что-то такое, что типично для всех отсутствующих в магазинах товаров?’ - спросил я.

Без малейших колебаний они тут же заявили, что для всей дефицитной продукции спрос значительно превышает прогнозные оценки продаж.

‘А можно ли утверждать, что спрос на отсутствующие позиции обычно выше среднего уровня спроса на большинство из имеющихся в наличии товаров?’ - уточнил я.

С учётом того обстоятельства, что очень многие из доступных в магазинах товаров продаются достаточно медленно, они вынуждены были с этим согласиться.

Мой очередной риторический вопрос состоял в следующем: ‘А не означает ли это, что упущенная выгода от несостоявшихся продаж, на самом деле, гораздо выше, чем процент дефицита?’

Когда было высказано предположение о том, что возможные потери могут достигать пятидесяти процентов, я добавил: ‘Если взять за основу текущие показатели, то не означает ли это, что в результате отсутствия нужных товаров вы теряете примерно столько же, сколько зарабатываете?’

Это их слегка обескуражило. А я продолжил описание ситуации, на сей раз обратив внимание на их склады. Позиции, которых нет на складах BigBrand, исключаются из списков товаров, которые должны поставляться в магазины. Следовательно, важно также учитывать дополнительный эффект, связанный с дефицитом нужной продукции на складах.

Как и многие модные товары, продукция BigBrand имеет на рынке жизненный цикл продолжительностью около шести месяцев, и их бизнес рассчитан на два сезона в году. Поэтому каждые шесть месяцев они запускают новую коллекцию. Они заказывают поставщикам и покупают у них продукцию партиями, рассчитанными на полгода продаж, то есть на весь сезон.

Я сформулировал следующий вопрос: ‘А если прийти на ваш центральный склад в каком-нибудь регионе через три недели после начала сезона, то может ли случиться так, что там уже не будет в наличии некоторых товаров?’

‘Да, безусловно,’ - дружно ответили они.

‘А как возможно такое, чтобы всего через три недели после начала сезона на центральном складе оказались дефицитные позиции, хотя перед началом сезона туда завезли всё, что было необходимо на ближайшие шесть месяцев?’

И ответ снова состоял в том, что эти дефицитные позиции соответствуют самым ходовым и пользующимся повышенным спросом товарам. Тем, для которых фактическая потребность оказалась гораздо выше прогнозируемой.

‘А какова упущенная выгода от такого неудовлетворённого спроса?’

Мы прошлись по следующей логической цепочке. Если товар закончился через месяц, то они реально потеряли его продажи в течение последующих пяти месяцев. Поэтому упущенная выгода, вероятно, в пять раз превышает объём выручки (при этом они согласились, что в начале сезона спрос обычно ещё не достигает своего пика, но отражает средние потребности рынка).

‘Сколько таких товаров заканчиваются через три недели? А через шесть недель? А через три месяца?’

У них не было точных данных, но, по их мнению, число позиций, полностью распроданных за первые три месяца сезона, было весьма значительным. Они бы не сильно удивились, если бы это количество составляло около трети от всего ассортимента.

Как уже говорилось, те позиции, которых не было на складах, исключались из списков товаров, которые должны поставяться в магазины. Следовательно, нужно объединить эффекты отсутствия товаров в магазинах и их дефицита на складах. Они, наконец, согласились, что здесь мы имеем дело с явлением, масштаб которого, скорее всего, сопоставим или даже превышает объём всей реализованной продукции.

Затем я предложил им перевести показатели продаж в финансовые результаты и оценить, насколько велико влияние дефицита на размер чистой прибыли компании. Я спросил: ‘Если удастся исключить дефицит товарных позиций, то какого роста прибыли можно было бы при этом ожидать?’

После некоторого обсуждения они пришли к тому, что если случится какое-то чудо и магазины перестанут испытывать дефицит товаров, то для обеспечения соответствующего роста продаж от BigBrand потребуется только небольшая модернизация своей инфраструктуры, так что предполагаемый рост доходов не приведёт к существенному увеличению операционных расходов. Затраты вырастут только на ту сумму, которую придётся заплатить поставщикам за дополнительную продукцию. Но поскольку они закупают товары всего за

одну пятую часть от своей продажной цены, то восемьдесят процентов роста доходов, связанных с устранением дефицита, дадут прямой вклад в конечный финансовый результат.

Когда был сформулирован этот окончательный вывод, в комнате воцарилась полная тишина. Устранение дефицита оказывает на чистую прибыль эффект, превышающий четыре миллиарда долларов в год.

Почему же они не понимали этого раньше?

Я поделился с ними своими соображениями о том, что причина заключается в конкретных особенностях и специфике бизнеса. Их отрасль длительное время развивалась в таких условиях, когда в течение многих лет жизненный цикл товаров на рынке (шесть месяцев) был короче времени поставки нужной продукции (полтора года). Например, в январе-феврале текущего года компании, владеющие собственными торговыми марками, обычно производят отбор тканей для летнего сезона *будущего* года. Это крайне неудобно для работы, и всё больше и больше отраслей, попадающих в подобные обстоятельства (скажем, индустрия бытовой электроники), уже начинают осознавать пагубные последствия такого положения дел.

Безусловно, со временем в отрасли был выработан защитный механизм, в результате действия которого суть серьёзной проблемы оказалась скрытой за приличной внешней вывеской. Что, например, происходит в тех случаях, когда компании сталкиваются с огромными потенциальными потерями в форме упущенной выгоды от продажи таких товаров, которые закончились задолго до завершения сезона? Они предпочитают не называть это явление так, чтобы оно носило явно выраженный негативный оттенок. Наоборот, они используют слова с позитивным смыслом. Они просто говорят: “Продано”. Как только участники встречи признали, что на самом деле считают вывеску “Продано” положительной характеристикой описанной ситуации, все начали дружно смеяться.

Точно так же в отрасли скрывают от самих себя и другое явление, которое представляет собой обратную сторону той же самой медали. Здесь не пользуются понятиями “излишков продукции” или “затоваривания”. Вместе мы попытались разобраться, - каким образом при торговле модной одеждой поступают в подобных ситуациях.

На уровне всей компании суть проблемы маскируется вывеской “Распродажа остатков”. А какие скидки предлагаются в таких случаях? Обычно речь не идёт о пяти или десяти процентах. Это как минимум тридцать процентов, а то и все семьдесят. При этом имеется в виду та самая продукция, которая

зависает на складах и которую не удаётся спихнуть в магазины в обычном порядке.

А кроме того есть ещё излишки продукции, которые хранятся в запасах у самих продавцов. И снова эту ситуацию предпочитают не называть своим настоящим именем, а говорят о “сезонных распродажах”. Скидки в таких случаях также превышают пять или даже десять процентов. А распродажи начинаются, по крайней мере, за месяц (а то и за два месяца) до фактического окончания сезона.

Доля залежавшейся продукции во всей системе, вероятно, доходит до тридцати и более процентов от её общего произведенного количества. Так что масштаб данного явления также весьма внушителен.

Однако следует иметь в виду, что оба указанных выше явления существуют одновременно. Иными словами, для большого числа позиций наблюдается существенный дефицит, и в то же самое время по не менее значительному числу других позиций образуются огромные излишки.

‘В чём же здесь дело?’

Ответ не вызвал у них больших затруднений; он очевиден каждому, кто так или иначе связан с торговлей.

Когда они принимают решение об объёмах производства по каждой товарной позиции? Перед началом сезона. А известно ли им в момент принятия решения, каков будет реальный спрос на эту продукцию? Конечно, нет.

Переговорная заполнилась их ядовитыми замечаниями по поводу прогнозов. Они вдоволь посмеялись над утверждением о том, что кто-то в состоянии предвидеть уровень спроса более чем на шесть месяцев вперёд. Они даже не рассматривают прогнозы в качестве разумной оценки реального положения дел. Поэтому не удивительно, что по факту для одной половины ассортимента прогнозы оказываются занижены (что приводит к дефициту), а для другой половины – завышены (что приводит к затовариванию).

Но можно ли в такой ситуации что-то сделать?

Да, можно. При условии, что они откажутся от распространённой иллюзии о прогнозируемости будущего спроса. А как бы им следовало поступать, если бы они изначально предполагали, что спрос неизвестен?

Мы приступили к анализу возможностей с ответа на вопрос, когда у них

появляются достаточно надёжные данные о том, какие товары продаются быстрее, а какие медленнее?

Они заявили, что обычно такие сведения поступают через две недели после начала сезона, когда уже слишком поздно что-либо предпринимать.

Неужели? А что, если время реакции цепочки поставок можно будет сделать намного короче?

‘Но сейчас для производства заказанной продукции поставщикам нужно два месяца,’ - справедливо возразили они.

‘Почему?’ – удивлённо спросил я. – ‘Почему для пары носков или рубашки, на изготовление которых требуется не больше тридцати минут чистого времени, производственные циклы составляют два месяца?’

‘Потому что мы заказываем очень большие объёмы,’ - смущённо ответили они. – ‘Ведь мы сразу делаем заказ на всё, что было спрогнозировано на целый сезон.’

‘А если заказывать более мелкими партиями, но более часто, - это сильно увеличит расценки?’

‘Нет, если только общий объём заказа за сезон окажется примерно на том же или более высоком уровне,’ - был их ответ. ‘А как быть с временем на доставку товаров?’ - спросили они. – ‘Дело в том, что большая часть нашей продукции производится на Дальнем Востоке.’

‘Но ведь существуют самолёты,’ - недвусмысленно ответил я.

После этого нам не потребовалось много времени, чтобы набросать основные положения новой схемы их работы.

Они могли бы начинать сезон с месячным размером запасов, и использовать первые две-три недели для сбора и анализа фактических данных о скорости реализации товаров. Затем они могли бы пополнять свои склады на основе реальных темпов потребления. Конечно, они должны будут убедить своих поставщиков работать более мелкими партиями. Но это вряд ли станет серьёзной проблемой, поскольку изготовление одежды малыми партиями, как правило, не требует привлечения дополнительных ресурсов.

Безусловно, если за первые две-три недели выявятся позиции с высокой скоростью реализации, то им нужно будет приготовиться к тому, чтобы

следующие несколько недель доставлять эти товары самолётом, а оставшуюся их часть – морем. В целом можно ожидать, что самолётом при этом будет перевозиться менее двадцати процентов продаваемой продукции. Они быстро сообразили, что хотя доставка по воздуху обойдётся гораздо дороже, чем морем, всё равно по сравнению с дополнительной выручкой (или, что ещё хуже, с упущенной выгодой) это удорожание будет пренебрежимо мало.

Всё перечисленное выше (они это расценили как глубокие системные изменения, хотя весьма логичные и вполне осуществимые) сократит дефицит до малой доли того, что они имеют сегодня, и почти полностью устранил затоваривание.

Когда выводы были озвучены, в переговорной начался удовлетворённый обмен мнениями. С точки зрения присутствующих предложенного было бы вполне достаточно для достижения показателя в четыре миллиарда долларов годовой чистой прибыли.

Однако это было только начало.

‘Посмотрим, согласитесь ли вы со следующим принципиальным подходом,’ - заявил я. – ‘До тех пор, пока конечный потребитель не сделал покупку, считать, что никто во всей цепочке поставок ничего не продал.’

Я был удивлён, но все они поддержали эту позицию. И продолжали её поддерживать, даже когда я более подробно разъяснил им её смысл: хотя в своей финансовой отчётности BigBrand отражает выручку в момент доставки товаров в розничную сеть, они не должны при этом думать, что уже сделали своё дело. Процесс продажи считается завершённым только после того, как конечный потребитель приобрёл товар, - и никак не раньше.

Но что они реально могут предпринять после того, как товары поступили в торговую сеть? В поисках ответа мы проанализировали типичное поведение их клиентов.

Чтобы обеспечить себе минимальные отпускные цены, розничный торговец обычно приобретает продукцию BigBrand очень большими партиями. И эти закупки, в свою очередь, тоже базируются на долгосрочных прогнозах. Не удивительно, что около трети всех товаров потом реализуются очень плохо.

‘А теперь,’ - спросил я их, - ‘вы согласны с тем, что в магазине не продаётся то, что не выставлено в торговом зале?’

Это почти что одна из главных аксиом торговли, и они, конечно же, с этим

согласны. Мы продолжили выстраивать цепочку причинно-следственных связей. Когда розничный торговец начинает замечать, что у него остаётся много неходовых товаров, он понимает, что если срочно ничего не предпринять, то эту продукцию можно будет продать только в конце сезона, причём с большими потерями. Какова будет его естественная реакция? Конечно же, такие неликвиды будут выставлены на самых лучших местах, которых они, безусловно, не заслуживают. И продавцы будут обращать на них гораздо больше внимания, чем они заслуживают, - за счёт внимания и места, которые должны быть уделены более ходовой продукции. Сколько при этом можно потерять в выручке? Мы согласились, что никто точно не знает, но одно ясно наверняка – это очень существенно.

‘А что,’ - спросил я, - ‘если компания BigBrand сделает розничным торговцам следующее предложение: она будет принимать назад любую поставленную ранее продукцию и возвращать им её полную стоимость?’

Получив жёсткий отпор со всех сторон, я отступил. И, когда в переговорной снова стало тихо, задал ещё один вопрос, - на этот раз тщательно подбирая нужные слова: ‘Если на складах компании не будет дефицита, то сможет ли BigBrand гарантировать магазинам доставку любого их разумного заказа в двухдневный срок?’

Склады BigBrand расположены на расстоянии максимум двух дней доставки от большинства магазинов. Так что они достаточно быстро согласились с обоснованностью предоставления такой услуги. А также с тем, что это не окажет серьёзного влияния на затраты по транспортировке.

Я подчеркнул, что при наличии этой услуги и в случае назначения отпускных цен для магазинов на основе общего объёма продаж продукции BigBrand (а не исходя из размеров разовых заказов), розничные торговцы перестанут испытывать необходимость хранить у себя горы запасов. Теперь допустим, что магазины станут активно пользоваться новой услугой и каждый день будут заказывать то, что они продали в этот день. Мы согласились, что при таких условиях они смогут держать у себя только те товары, которые им действительно необходимы для экспозиции в торговом зале, и в таком количестве, которое они рассчитывают продать в течение ближайших двух дней. И по сравнению с сегодняшней ситуацией уровень поддерживаемых магазином запасов должен стать значительно ниже.

Теперь я мог снова вернуться к прежнему вопросу: ‘Что, если компания BigBrand предложит тем розничным торговцам, которые делают ежедневные заказы, принимать назад любую поставленную ранее продукцию и возвращать им её полную стоимость?’

После небольшого более спокойного обсуждения они пришли к выводу, что объём возвратов в данном случае не будет слишком большим и что у них есть возможность пристроить такие товары в других местах. Теперь они были готовы слушать дальше.

Суть идеи состоит в том, чтобы обеспечить самые выгодные места в торговом зале и максимальное внимание тем товарам, которые продаются лучше всего. Так что возврат плохо реализуемой продукции по её полной стоимости в конце концов приведёт к общему улучшению ситуации в целом. А поскольку мы убеждены в важности правильного размещения и надлежащего отношения продавцов к товарам, то должны сделать неизбежный вывод об увеличении объёмов продаж. Насколько? Оценки возможного роста доходов превзошли все их ожидания.

Однако вместо того чтобы заниматься обсуждением гипотетических цифр, я просто заявил, что можно сделать ещё гораздо больше. Теперь, когда предлагаемое решение позволяет иметь важнейшую информацию (которой у нас не было раньше), - что и в каком магазине продаётся каждый день, - BigBrand получает возможность работать на рынке более активно. Компания должна предлагать своим розничным торговцам возвращать ей ту продукцию, которая не пользуется у них спросом. И направлять её в другие точки региона, где потребность в ней более высока. Если так сделать, то магазины станут держать на своих прилавках гораздо больше ходовых товаров. Насколько при этом вырастут продажи? Никто не знает, но все присутствующие единодушно согласились, что существенно. Даже очень существенно.

Всё сказанное выше создаёт основу для ещё более резкого подъёма, для осуществления таких действий, которые могут дать ошеломляющий эффект.

Каждый продавец знает, что покупателей привлекают новые коллекции. Мы поговорили о том, что именно по этой причине сети и отдельные магазины оказывают сильное давление на BigBrand с целью перехода от двух к четырём коллекциям в год. Мои собеседники заявили, что с учётом требуемых для этого усилий и затрат, сам факт пристального внимания BigBrand к таким предложениям свидетельствует о понимании всеми заинтересованными сторонами огромного воздействия, которое такой шаг может оказать на общий рост доходности бизнеса.

Но на самом ли деле для запуска четырёх коллекций в год компании BigBrand нужно прикладывать какие-то гигантские усилия?

Какой ассортимент продукции BigBrand разрабатывает, производит и хранит на своих складах? Их ответ меня поразил: порядка восьмидесяти тысяч

наименований за сезон. (Причём эта цифра *не* учитывает размер одежды, так что количество изготавливаемых и хранимых товарных позиций гораздо выше.) Я ожидал, что эта цифра будет большой, но не думал, что настолько огромной.

‘Почему их так много?’ - спросил я, и они объяснили, что это делается с целью убедить своих клиентов - розничные сети – закупать продукцию именно у BigBrand. У разных торговцев разные вкусы и разные представления о рынке, поэтому компания вынуждена разрабатывать, производить и хранить огромный ассортимент товаров, - если только она хочет оставаться главным поставщиком для такого большого числа торговых точек.

‘А сколько видов продукции представлено в одном магазине, - пусть даже очень крупном?’

‘Нашей продукции? Меньше двух тысяч,’ - был их ответ.

Такое разительное несоответствие дало нам основание прийти к некоторым заключениям. Оказывается, что почти в любой торговой точке разнообразие продукции, которое видит покупатель, составляет всего лишь незначительную часть того, что может быть доступно фактически. И если BigBrand станет ежедневно пополнять запасы магазинов и принимать назад неходовые товары, то можно будет обеспечить ежемесячное обновление коллекций одежды. Причём без роста ассортимента, который компания BigBrand разрабатывает, производит и хранит в своих запасах в настоящее время.

В завершение нашей беседы директор по финансам произнёс следующие слова: ‘Теперь оценка в четыре миллиарда долларов чистой прибыли в год начинает мне казаться весьма консервативной.’

Глава 3

Почему обычный здравый смысл не является обычным делом?

Сейчас девять часов вечера и дети, наконец, заснули. Я заново перечитываю документ, пытаюсь представить себе компанию BigBrand. Организация, которая разрабатывает, заказывает, распространяет, хранит и продаёт за сезон такой невероятно большой (восемьдесят тысяч) ассортимент продукции, слишком сложна, чтобы я могла её вообразить.

Прав ли был отец, утверждая, что у меня уже есть все необходимые знания для анализа ситуации?

Первый факт, который он использовал в своём исследовании, это размеры текущего дефицита товаров. Знала ли я об этом до того, как прочитала отчёт?

Безусловно, да. Ведь на основе собственного опыта мне известно, что очень часто, когда мне нравится какое-то платье, в наличии нет либо нужного размера, либо подходящего цвета. Правда, я никогда не воспринимала это как “дефицит” или “отсутствие товара на складе”, но если вспомнить, то при этом испытывала досаду не менее чем в четверти всех подобных случаев.

И, конечно же, я отдаю себе отчёт в том, что летом на прилавках магазинов не найти зимней одежды, и что прошлогодний фасон это как вчерашняя газета.

Но есть кое-что, чего я раньше не знала. Например, я не предполагала, что такие компании платят производителям одежды только пятую часть от той цены, по которой они отпускают этот же товар розничным торговцам. Хотя, если подумать, мне было известно об огромной разнице в цене между обычным платьем и тем же самым платьем, но с ярлыком известной фирмы.

А что касается остатков и сезонных распродаж, то об их существовании можно судить по большей части моего гардероба.

Итак, пожалуй, у меня и в самом деле были в наличии все необходимые сведения. А как насчёт логики причинно-следственных связей, которая сводит в единую картину разрозненные факты, чтобы в результате вскрыть такой удивительный потенциал совершенствования? Отец прав, - вся эта логика основана исключительно на обычном здравом смысле. У меня не возникло никаких проблем при её восприятии, и я не думаю, что это будет трудно сделать и другим. Задним числом кажется, что всё довольно очевидно.

Я просила привести убедительный пример, демонстрирующий, что даже очень сложные ситуации, в основе которых лежат отношения между людьми, описываются простой логикой обычного здравого смысла. Пример, для анализа которого даже неискушённый человек имел бы все необходимые знания. И в котором ясное понимание логики ситуации открывало бы новые благоприятные возможности для совершенствования. Я просила привести

такой пример, и теперь должна признать, что я его получила. И что из этого следует?

Верно, что представленный анализ причинно-следственных связей есть ничто иное, как обычный здравый смысл. Верно, что у меня имелись все нужные для анализа данные. Но верно также и то, что самостоятельно я бы никогда не смогла довести такой анализ до конца.

Как же это у него так ловко получается? Что позволяет ему выстраивать логику рассуждений таким образом, что она становится очевидна другим только после её подробного разъяснения? Короче говоря, я всё больше и больше убеждаюсь в том, что то, как он это проделал в случае с BigBrand, требует особого склада ума.

Неужели чтобы жить полной жизнью и в самом деле необходимы выдающиеся умственные способности? Ведь жизненные устремления большинства людей, включая меня саму, не простираются до такой степени, чтобы можно было выводить целые отрасли хозяйства на новые уровни совершенства.

Однако, с другой стороны, когда кто-то сталкивается с неблагоприятной ситуацией, в которой, по его убеждению, ничего невозможно изменить, он чувствует себя загнанным в угол. В подобном положении следует предпринимать какие-то неординарные действия. Может быть, и не столь масштабные, о которых я только что прочитала, но всё же достаточно радикальные. И не являются ли в этом случае наиболее перспективными такие возможности, которые открываются в результате поиска путей устранения возникших препятствий? Иными словами, когда человек самостоятельно доходит до сути таких прорывных решений.

Итак, благоприятные возможности появляются тогда, когда человек понимает, каким образом можно преодолеть то, что его сдерживает. Когда он способен предложить что-то новое. Хотелось бы рассчитывать на то, что и у меня для этого тоже достаточно ума, а вся проблема заключается только в недостаточно эффективном его использовании. Хотелось бы надеяться, что причина, не позволяющая мне эффективно использовать свой ум, состоит в стремлении к поиску сложных объяснений. Но я не уверена в том, что стоит всего лишь приказать себе думать “просто” и это произойдёт само собой. Должно быть, на пути к рациональному мышлению, к мышлению в стиле настоящего исследователя, есть определённые психологические барьеры.

Пожалуй, нужно будет настоять на том, чтобы отец показал мне практические способы устранения таких препятствий. Хотя он рассуждает не в терминах психологических барьеров, а оперирует понятиями внешних преград. Возможно, он и пользуется какими-то специальными приёмами, но как мне в таком случае быстро проверить, помогает ли это преодолевать мои собственные психологические барьеры?

Как минимум, для начала мне нужно самой понять, в чём состоят такие психологические барьеры.

Но как мне это сделать?

А почему бы не использовать себя в качестве подопытной морской свинки? Я читаю документ снова, на этот раз пытаюсь понять, что бы могло меня сдерживать на пути к выработке предложенного им решения.

Каким был его первый шаг? Из личного опыта мне хорошо известно, что люди, а тем более коллективы, имеют весьма длинные списки обстоятельств, которыми они недовольны. Он начал с расчистки завалов, с выявления самых важных вещей. Как только он показал им огромное влияние дефицита и излишков на размер чистой прибыли, все остальные возможности улучшений сразу отошли на второй план.

Мне понравилось его объяснение, почему они не понимали этого раньше. Как психолог, я прекрасно знаю о том, что люди, страдающие от хронических проблем (с которыми они уже смирились как с неразрешимыми), со временем вырабатывают у себя определённые защитные механизмы. Иными словами, просто стараются эти проблемы не замечать.

Мне также известно, что люди, которые пользуются такими защитными механизмами, имеют склонность к занижению уровня своих жизненных притязаний. Поскольку они скрывают от самих себя реальные проблемы, то их энергия попросту растрачивается по пустякам, - на гораздо менее важные дела. В результате, несмотря на все усилия, действительность не становится значительно лучше. Поэтому не удивительно, что со временем уровень их ожиданий понижается.

Интересно наблюдать, как в точности то же самое происходит не только с отдельными людьми, но и с коллективами, - в данном случае с целой компанией. Её руководство изо всех сил пытается улучшить ситуацию. Но вместо концентрации своих огромных ресурсов и умственных способностей на решении задач устранения дефицита и излишков, основные усилия по совершенствованию направляются на то, что они сами для себя считают реализуемым, - на сокращение затрат.

Безусловно, такие улучшения дают определённые положительные результаты, и эти результаты накапливаются. Однако, как неоднократно говорил мне отец, девять раз по одному центу всё равно меньше десяти центов. Не удивительно, что в конце концов в компании снижается общий уровень ожиданий. Ведь они больше не верят в то, что за счёт совершенствования своей хозяйственной деятельности могут повысить доходность своего бизнеса в десятикратном размере.

Ну, хорошо. По крайней мере, теперь ясно, в чём состоит первый сдерживающий меня фактор: я тоже закрываю глаза на самые серьёзные проблемы, - на те проблемы, которые все стараются не замечать. Отец утверждает, что главное препятствие, которое мешает нам рационально мыслить, заключается в нашем искажённом представлении о реальности. Хотя мне трудно себе представить, какое изменение в восприятии может устранить мой барьер. Нужно будет более тщательно проверить, поможет ли в этом

предложенный им способ понимания действительности.

Но допустим, что я сумела бы выявить самые главные проблемы и абстрагироваться от множества более мелких обстоятельств. Смогла бы я в таком случае найти правильное решение?

Думаю, что нет. Я продолжаю перечитывать документ.

Итак, как только он заставил их сосредоточиться на самом главном, - на дефиците и излишках, - то сразу же стала очевидна ключевая проблема: всё здесь построено на прогнозах, а прогнозы ужасны.

Я пытаюсь сообразить, как бы сама продолжала рассуждать дальше, отталкиваясь от этого положения.

Вероятно, постаралась бы найти какие-нибудь способы улучшения качества прогнозов.

Чем больше я об этом думаю, тем больше убеждаюсь в том, что никогда бы не сказала: “Забудьте о прогнозах, давайте начнём всё сначала”. И никогда бы не задалась вопросом: “А как бы им следовало поступать, если бы они изначально предполагали, что будущий спрос неизвестен?”

Но даже если бы мне и пришла в голову мысль о работе без прогнозов, я уверена, что уже через минуту-другую такая “безумная” идея была бы мной отвергнута под натиском всех причин, по которым это, казалось бы, сделать невозможно (тех самых возражений, которые они на самом деле и высказали).

В этом и состоит мой второй сдерживающий фактор. А что же позволяет отцу без всяких видимых усилий двигаться в правильном направлении? И строго держаться выбранного курса до тех пор, пока все препятствия не будут устранены?

Неужели всё дело в особом складе ума? Думаю, что нет. Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы сказать: “Раз уж мы поняли, что что-то плохо, так давайте попробуем без этого обойтись.” Но когда это что-то имеет глубокие корни и лежит в основе всех последующих решений, то от заявляющего такое требуется определённая смелость. А учитывая целый ряд возможных возражений, этот человек должен обладать твёрдой решимостью. Отец говорит, что и я могла бы научиться так поступать, если бы всего лишь отказалась от представления о сложности реальности. Но я не понимаю, каким образом иное восприятие действительности может обеспечить необходимую смелость и решимость. Это ещё одно положение, которое нужно будет дополнительно уточнить.

Я довольна своими сегодняшними успехами и продолжаю изучать отчёт.

Ещё во время первого чтения меня там поразила одна вещь. А именно то, что после нахождения решения, обещающего невероятную дополнительную прибыль в размере четырёх миллиардов долларов в год, отец не остановился на достигнутом. Он продолжил выявлять новые возможности для выхода на более высокие показатели.

А потом проделал то же самое ещё раз!

Я не могу представить на его месте ни себя, ни кого-либо другого. Кто из

тех, кого я знаю, предложив решение, приводящее к невысказанным ранее результатам, не оставит попыток искать пути его дальнейшего улучшения? Что побуждает его продолжать постоянно анализировать все новые и новые возможности? Это нельзя объяснить только смелостью и решимостью. Честно говоря, я не могу даже подобрать для этого подходящее определение.

Должно быть, отцовский способ понимания действительности и в самом деле эффективен, раз позволяет ему проделывать такие вещи.

Думаю, теперь я хорошо подготовилась. Итак, отец, наша следующая беседа будет нелёгким испытанием и для тебя тоже.

Я уже не могу ждать до завтра.

Глава 4

Внутренняя простота

Когда я вхожу в его кабинет, отец оживляется. Возможно, это всего лишь из-за чашки дымящегося кофе в моей руке.

- Спасибо, дорогая, - говорит он, и я протягиваю ему чашку. - Что там слышно про моих внуков?

Сначала я сообщаю ему хорошие новости:

- Амир будет здесь через пару часов, чтобы поиграть с тобой в компьютерные игры.

Затем сразу перехожу к делу.

- Ну что, начнём? Что может помочь человеку рационально мыслить?

- Эфрат, ты же знаешь ответ, - отвечает он и переключается на кофе.

- Отец!

Он откидывается назад в своём вращающемся кресле, смотрит прямо на меня и, улыбаясь, произносит:

- Кажется, сегодня ты настроена весьма решительно.

Когда я делаю недовольное лицо, он отвечает на мой вопрос:

- Чтобы рационально мыслить, человеку нужно признать концепцию Внутренней Простоты, но только не в качестве интересного абстрактного подхода, а как практический способ восприятия реальности, причём любой реальности.

Я много раз слышала, как отец пользовался выражением "Внутренняя Простота". И я знаю, насколько это существенно для его метода мышления. Однако, честно говоря, никогда до конца не понимала, о чём идёт речь.

- Отец, - говорю я, - твои подходы я применяю на практике уже почти двадцать лет. И даже тешу себя надеждами, что внесла в эту тему определённый вклад. Но до вчерашнего дня считала твоё учение простым набором полезных приёмов. А не способом жить полной жизнью.

- А что особенного произошло вчера? - интересуется он.

- Вчера ты впервые говорил со мной не о конкретных методиках и их применении, а о подходе к жизни, - отвечаю я.

Некоторое время он молчит, а затем произносит:

- Вообще-то, не вижу большой разницы.

Иногда отец позволяет себе быть таким несносным. Вместо возражений я заявляю:

- Мне бы хотелось полностью понять суть твоего подхода. Поэтому не будешь ли ты против того, чтобы я исполняла роль адвоката дьявола, пока ты объясняешь мне, что на самом деле означает Внутренняя Простота?

- Чем ужаснее ты себя ведёшь, тем интереснее, - улыбается он. - Итак, Внутренняя Простота. Фактически, это то, что, по словам Ньютона, лежит в основе всей современной науки: "Natura valde simplex est et sibi consona". Что

на понятном нам с тобой языке означает следующее: “Природа удивительно проста и находится в гармонии с собой”.

- Может быть, объяснишь мне, что значит “удивительно проста”? - спрашиваю я.

- Обычно реальность представляется нам сложной ...

- Это мне известно, - прерываю я.

Он продолжает:

- Рассмотрим для примера движение материальных тел в природе, с учётом всех их столкновений и взаимных превращений. Можешь себе представить что-нибудь более сложное?

Я бы сказала, - поведение человека, - но не хочется снова его прерывать.

- Всё это казалось чрезвычайно сложным до тех пор, пока Ньютон не предложил три своих закона динамики. Эти законы Ньютон не придумал, а открыл. Он всего лишь выявил ту Внутреннюю Простоту, которая всегда существовала в природе. Пожалуй, Ньютон был одним из первых, кто имел смелость всерьёз задать вопрос “почему?”. Всерьёз – значит спросить и не удовлетвориться ответом, который не является ответом по существу.

- Ответ, который не является ответом?

- В течение пятнадцати веков до Ньютона учёные, такие как Птолемей, его учителя и последователи, утверждали, что планеты движутся по круговым орбитам. Почему? Потому что круг имеет божественную форму. А почему они считали, что круг имеет божественную форму? Да потому что даже планеты движутся по круговым орбитам.

- Или, скажем, почему все тела падают вниз? Да потому что им свойственно падать вниз. Такое объяснение предложил Аристотель, и люди на протяжении почти двух тысяч лет воспринимали это как данность. Важно не просто задать вопрос, но и добиваться получения осмысленного ответа. Каждый ребёнок – это маленький Ньютон. Он настойчиво спрашивает - почему - и не удовлетворяется ответами типа “Спроси у мамы” или “Так всё устроил Господь Бог”. Помнишь, что по этому поводу как-то сказал Амир: “Бог – это то самое слово, которым пользуется мама, когда не знает правильный ответ”.

- Мне понятно, почему важно спрашивать “почему?”, - говорю я. - Но как это связано с представлением об удивительной простоте природы?

- Хороший вопрос. Позволь объяснить тебе, в чём состоит глубокий смысл высказывания Ньютона. Дело в том, что когда мы спрашиваем, - почему что-то случается, - и анализируем причины происходящего, то обычно получаем несколько ответов или ответ, состоящий из нескольких частей. Что, если подобно пятилетнему ребёнку продолжать раскручивать ситуацию дальше, спрашивая - “а в чём причина той причины?” - по поводу каждой из частей предыдущего ответа? Кажется, что в конце концов нам придётся иметь дело с постоянно нарастающим числом причин. Иными словами, мы интуитивно полагаем, что если станем последовательно задавать вопрос

“почему?”, то тем самым ещё больше усложним объяснение.

Он продолжает:

- А Ньютон утверждает, что всё происходит с точностью до наоборот. Иными словами, чем глубже мы проникаем в суть дела, тем больше система “сворачивается”, и тем яснее проявляются общие причины случившегося. И если зайти достаточно далеко, то обнаружится, что в основе любой ситуации лежит очень малое число обстоятельств, - первопричин, - которые управляют поведением всей системы через совокупность соответствующих причинно-следственных связей. Поэтому, методично задавая вопрос “почему?”, мы приходим не к ужасающей сложности, а к удивительной простоте. Интуиция и убежденность в своей правоте позволили Ньютону сделать смелый вывод о наличии такой “сходимости”, причём не только в области его собственных исследований, но и для всей природы в целом. Таким образом, реальность устроена удивительно просто.

- Подожди-ка, - говорю я. - Насколько я понимаю, Ньютон сделал всего один шаг в этом направлении, но ты в своём последнем утверждении пошёл ещё дальше.

- Ты очень внимательна, и, конечно же, обратила внимание на то, что я заменил слово “природа” на слово “реальность”.

Он, безусловно, доволен.

- Действительно, я имею в виду не только природу и материальный мир – атомы, электроны, молекулы и химические элементы. Я говорю о любом из аспектов реальности, включая людей и всё, что с ними связано. И в каждом из проявлений нашей реальности обнаруживается та же самая “сходимость” и замечательная простота. Поистине, реальность устроена удивительно просто.

У меня на этот счёт есть сомнения, и я уверенно заявляю:

- Мне хорошо известно, что в области точных наук представления Ньютона считаются вполне обоснованными. Учёные здесь занимаются поиском первопричин явлений, не особенно сомневаясь в том, что такие причины на самом деле существуют. Но в гуманитарных науках это не так. Покажи мне хоть одного психолога, который бы согласился с утверждением о простоте реальности.

А чтобы ещё больше его раззадорить, я добавляю:

- Разве ты не знаешь, что все люди разные и у них имеется свобода выбора?

Он вздыхает:

- Сколько раз мне приходилось слышать о том, что люди, - в отличие от того, с чем имеют дело точные науки, - непредсказуемы и не подчиняются логике причинно-следственных связей.

Мне хочется высказаться, но он показывает жестом, что хотел бы продолжить.

- Это возражение абсолютно беспочвенно. Исходя из практического опыта, хочу тебя заверить в стопроцентной возможности предугадать, что,

например, будет со мной, если я сейчас выскажу твоей матери своё личное мнение по поводу её новой машины. Люди непредсказуемы? Чепуха!

И уже более спокойно он спрашивает:

- Ты согласна с утверждением, - “скажи, как ты будешь меня оценивать, и я скажу тебе, как буду себя вести”?

Я хорошо помню, когда впервые услышала это высказывание. В то время я только начинала изучать психологию, так что с тех пор имела возможность проанализировать его со всех сторон.

- Ты же знаешь, что да, - отвечаю я.

Но его уже не остановить.

- Каждый, кто согласен с таким утверждением, тем самым фактически признаёт, что люди вполне предсказуемы и подчиняются логике причинно-следственных связей. В данном случае причиной является показатель оценки, а следствием – поведение человека. Конечно, действия людей невозможно предугадать точно, но то же самое можно сказать и о движении электронов. Или о прогнозе погоды. Не так ли?

Пока он занимается своей трубкой, я заявляю:

- Ты ломишься в открытую дверь. Если бы поведение людей было полностью непредсказуемым, было бы бессмысленно говорить об обществе, и даже о семье. Более того, если бы это было так, у меня сейчас не было бы моей профессии.

- А в чём разница между материальным и социальным миром? - спрашивает он. - Почему так трудно признать, что Внутренняя Простота присутствует в любом из проявлений реальности?

- Потому что люди устроены гораздо сложнее, - не унимаюсь я. - И очень трудно себе представить, что Внутренняя Простота может быть свойственна тому, что устроено так сложно.

- Эфрат, - говорит он, - не с тобой ли я разговаривал вчера? Ведь ещё вчера ты решительно настаивала на том, что группа людей сложнее отдельного человека, а наиболее сложными в этом смысле являются организации. И не демонстрирует ли тот отчёт, который я дал тебе почитать, сколь удивительно простые первопричины лежат в основе деятельности очень сложной организации?

Он добавляет шутливо:

- Хотя, возможно, та организация не показалась тебе слишком сложной?

- Нокаут, - говорю я, прекрасно понимая его правоту. Компания, которая имеет дело с таким громадным ассортиментом продукции (восемьдесят тысяч наименований), совершенно не укладывается в моём воображении. Но путём элементарного анализа причинно-следственных связей и используя логику обычного здравого смысла, ему удалось докопаться до первопричин, после чего ситуация сразу стала предельно простой. Простой настолько, что я даже спросила себя, почему никто, - ни руководители этой, ни других компаний в отрасли, - не осознал этого раньше?

И всё же я чувствую себя немного неловко.

- С одной стороны, ты меня убедил, что в случае с BigBrand реальность и в самом деле оказалась простой. Я тебя внимательно слушала, следовала за твоей логикой и даже готова согласиться со всеми твоими выводами. И тем не менее я утверждаю, что люди устроены сложно, и BigBrand это очень сложная компания. Как столь сложные вещи могут быть простыми? Этому я понять никак не могу.

Он чистит свою трубку. Затем снова набивает её табаком из небольшой жестяной коробки. Я вежливо жду. Наконец он начинает пускать клубы дыма и возобновляет разговор.

- Представь, что перед тобой два человека, спорящих по поводу огурца, - он больше или зеленее. Один утверждает, что огурец больше, так как он зелёный только снаружи, а большой - и снаружи, и изнутри. А другой возражает, что огурец зеленее, потому что он зелёный как по длине, так и по ширине. Как ты думаешь, кто из них прав?

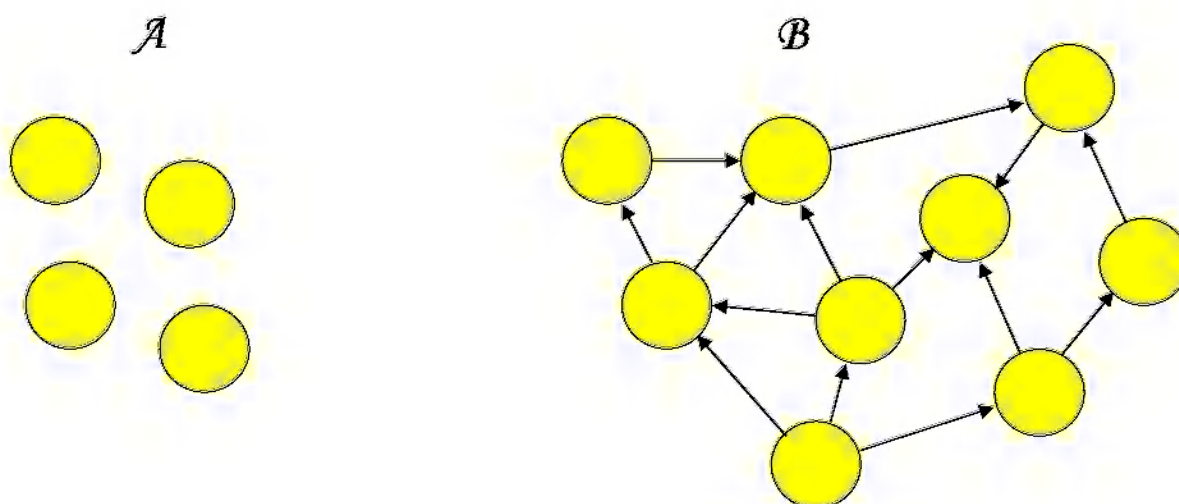
- Отец, - говорю я раздражённо.

Но он спокойно продолжает.

- В разногласиях между этими людьми нет никакого смысла, потому что "большой" и "зелёный" - два разных свойства. Возможно, ты сбита с толку, так как совершаешь ту же самую ошибку?

- Нет, - уверенно заявляю я. - Огурец может быть одновременно и большим и зелёным, но система не может быть сложной и в то же самое время простой. Простота это противоположность сложности.

- Всё зависит от определения сложности, - говорит он. А затем берёт лист бумаги и рисует такую картинку:



- Вот две системы. Та, что слева (назовём её система А), представлена четырьмя кружками. А куча кружков и стрелок справа - это система В. Какая из этих двух систем сложнее?

Моя первая реакция - более сложной является система В. Но, немного

поразмыслив, я в этом уже не очень уверена. Поэтому на всякий случай решаю не торопиться с ответом.

Отец не очень обеспокоен моим молчанием.

- Ответ зависит от определения сложности, - начинает объяснять он. - Широко распространённым является определение, согласно которому система тем сложнее, чем больше данных требуется для её полного описания.

- Хорошее определение, - соглашаюсь я. Если для описания системы достаточно пяти предложений, то она простая, а если для этого нужно несколько сотен страниц, то она, очевидно, гораздо сложнее.

- В соответствии с таким определением, - продолжает он, - система В, без всяких сомнений, гораздо сложнее системы А, поскольку содержит больше кружков а, кроме того, ещё много стрелок. И, как тебе должно быть хорошо известно, стрелки причинно-следственных связей обычно требуют более подробных описаний, чем объекты в виде кружков.

- Верно, - говорю я. А затем, улыбаясь, добавляю: “Но ...”.

В ответ он тоже улыбается и продолжает:

- Но существует другое определение сложности. Если ты учёный или руководитель, то тебя не должно интересовать полное описание системы. Тебе гораздо важнее, насколько трудно этой системой управлять и как прогнозировать её поведение, - особенно при внедрении изменений. Согласно этому определению, система тем сложнее, чем больше у неё степеней свободы.

- Я не физик, - напоминаю я. - Что ты подразумеваешь под “степенями свободы”?

- Взгляни на систему и спроси себя, - “какое минимальное число точек нужно затронуть, чтобы оказать эффект на всю систему в целом”? Если всего одну, то система имеет только одну степень свободы. Именно так и обстоит дело в случае с системой В, где воздействие на нижний кружок по стрелкам причинно-следственных связей передаётся на все остальные её элементы. Если таких точек четыре, - как в случае с системой А, - то система имеет четыре степени свободы. Кстати говоря, система с четырьмя степенями свободы на много порядков сложнее (труднее в управлении и прогнозе её поведения), чем система с одной степенью свободы. А теперь, Эфрат, твой ответ? Какая система сложнее, А или В?

Я медленно произношу:

- Ответ зависит от определения сложности системы.

И всё ещё пытаюсь осмыслить услышанное:

- Итак, в соответствии с первым определением, BigBrand это чрезвычайно сложная система. Но когда нам удаётся выстроить цепочку причинно-следственных связей и увидеть, что в основе лежит всего один элемент – одна исходная причина, то мы понимаем удивительную простоту этой системы. И, конечно же, в результате этого понимания теперь мы знаем, каким образом наша система будет реагировать на изменения, включая такие изменения,

которые выводят всю систему на самые высокие уровни совершенства.

Затем я добавляю:

- Мне нужно время, чтобы свыкнуться с мыслью о том, что люди и организации могут быть одновременно и чрезвычайно сложными и удивительно простыми. Что сложность и простота могут сосуществовать. Но ясно одно, - такая концепция Внутренней Простоты гораздо более действенна, чем я думала раньше.

- Мы ещё не закончили, - усмехается отец. - До сих пор мы обсуждали с тобой только одно из препятствий, которое сдерживает людей на пути к более эффективному использованию своих умственных способностей, а именно, представление о сложности реальности. Однако концепция Внутренней Простоты помогает преодолеть не только первую, но и вторую преграду.

- А что это за вторая преграда?

Какое-то время он задумчиво смотрит на меня, а затем произносит:

- Эфрат, если ты не возражаешь, то мне было бы удобнее рассуждать о других особенностях Внутренней Простоты в терминах сформулированного ранее утверждения Ньютона. Это позволит тебе не только выявить это второе препятствие, но и понять, каким образом и до какой степени его преодоление помогает проложить путь к полноценной жизни.

- Я вся внимание.

- К сожалению, - говорит он, - это займёт немало времени, а сейчас, дорогая, я хотел бы подготовиться к одному более важному делу.

Он поворачивается к своему компьютеру для загрузки нужной игры, ведь с минуты на минуту должен прийти его внук.

Глава 5

Противоречия и конфликты

Пока они заняты игрой, я пытаюсь сформулировать своё понимание того, что отец называет Внутренней Простотой.

Он говорит о том, что существует в действительности, но не лежит на самой поверхности, а находится прямо под ней. Он рассуждает о том, что можно разглядеть, если хотя бы чуть-чуть поскрести эту поверхность.

Если же начать дробить ситуацию на более мелкие кусочки, если позволить себе углубляться в бесконечное число деталей, описывая отдельные элементы и взаимосвязи между ними, то, в конце концов, можно просто погрязнуть в нарастающей сложности анализируемой ситуации.

Это справедливо и тогда, когда мы изучаем отношения между двумя достаточно близкими людьми. Стоит только послушать, как они рассказывают об истории своих взаимоотношений, - будь то мать и её юная дочь, два друга, человек и его сотрудник по работе, не говоря уже о супружеской паре. Очень скоро в ходе разговора вы просто теряетесь в море подробностей, о которых они сообщают и которые часто противоречат друг другу.

Но это ещё более справедливо и более запутанно, когда речь идёт об одном человеке, поскольку каждый человек связан со многими другими людьми. Понятно, что если указанным способом анализировать организацию, состоящую из множества разных людей, то сложность станет ужасающей.

Утверждается, что любой подобной ситуации свойственна Внутренняя Простота. Эта простота проявляется тогда, когда всё множество деталей и особенностей объединяется ясными причинными связями и оказывается, что все они являются следствием небольшого числа факторов. Именно так Ньютон представлял себе природу. И так отец представляет себе реальность.

Он не отрицает, что реальность чрезвычайно сложна. Он это полностью признаёт. Но говорит о том, что есть способ понять, что с другой, более важной, точки зрения реальность удивительно проста.

Согласна ли я с таким утверждением?

Если это только некоторое рассуждение общего характера, оно меня не особенно беспокоит. Но отец пытается убедить меня в том, что это помогает мыслить как настоящий исследователь. Мне очень хочется жить полной жизнью, и я понимаю, что строгое и ясное мышление этому способствует. Важно только уяснить, может ли вера во Внутреннюю Простоту помочь устранить препятствия, мешающие мне мыслить рационально. Вчера вечером я выявила несколько таких факторов. Однако, прежде всего, мне нужно понять вторую особенность этой странной концепции Внутренней Простоты. Поэтому я с нетерпением жду, когда же они закончат играть в свою глупую компьютерную игру.

Как только моя мать, наконец, заставляет Амира идти обедать, а отец

получает от него прощальный поцелуй, я требую к себе полного внимания.

Откинувшись назад, отец включается в разговор в точности там, где мы закончили в прошлый раз.

- До сих пор мы обсуждали только первую часть утверждения Ньютона. Однако вторая часть этого утверждения, - та, в которой он говорит о гармонии природы с собой, - не менее важна.

- Гармонии с собой, - повторяю я. - Как это понимать?

- Одно из объяснений может состоять в отсутствии противоречий, - поясняет он.

- А что здесь особенного? - спрашиваю я. - Неужели и так не понятно, что в природе нет противоречий?

- Хорошо, моя понятливая дочь, тогда позволь мне перефразировать слова Ньютона следующим образом: в реальности отсутствуют конфликты. Теперь ты с этим согласна? Только не забывай, что люди это тоже часть реальности.

Он дал мне ключ к ответу. И я торжественно заявляю:

- В том-то и состоит разница между материальным и социальным миром, отличие между точными и гуманитарными науками. В материальном мире противоречий, конечно же, нет. Но у людей случаются конфликты, причём не только между собой, - ведь каждый человек часто борется и со своими внутренними противоречиями.

- Да, но можно посмотреть на это и с другой стороны, - говорит он.

Это уже слишком.

- Отец, уверяю тебя, ты никогда не сможешь убедить меня в том, что у людей не бывает конфликтов.

Он занимается своей трубкой. И через некоторое время начинает снова:

- Давай вернёмся на шаг назад. Пожалуй, имеет смысл обсудить сходство и различие между словами “противоречие” и “конфликт”.

Я не понимаю, куда он клонит, поэтому молчу.

- Рассмотрим пример, показывающий, насколько глубока убеждённость людей в том, что в материальном мире нет противоречий. Предположим, что мы можем измерить высоту дома двумя разными способами. И допустим, что в результате применения этих способов для определения высоты некоторого конкретного дома мы получаем два сильно отличающихся значения. Имея перед собой такое очевидное противоречие, никто не скажет, - давайте искать компромисс и пусть высота дома будет равна, например, среднему из двух полученных значений.

- В подобной ситуации мы должны будем признать, что где-то сделали неверное допущение. В частности, мы проверим, не добавились ли к дому новые этажи в промежутке между моментами наших измерений. Если нет, то станем проверять другое предположение, - о корректности выполнения измерений. Если и здесь всё в порядке, то мы будем искать изъяны в самих методиках, - не является ли одна из них ошибочной. В крайнем случае, мы

даже поставим под сомнение наше определение высоты. Но мы всегда будем стараться выявить какую-нибудь ложную предпосылку и никогда не удовлетворимся компромиссом. Вот до какой степени сильна наша вера в то, что в природе нет противоречий.

Меня это не убеждает.

- Очевидно, что дом не может иметь две разные высоты. Но у человека вполне могут быть два разных противоречивых намерения.

- Поверь, я это знаю, - отвечает он. - Мне известно, что у людей случаются конфликты. Но это же самое происходит и в материальном мире. Он заполнен конфликтами. И в реальности есть масса конфликтов, но нет противоречий.

- Тогда объясни разницу между конфликтом и противоречием.

- Конфликт – это такая ситуация, в которой мы сами стремимся к противоречию.

Он видит, что до меня не доходит, и спешит пояснить:

- Возьмём для примера крыло самолёта. С одной стороны, оно должно быть прочным, а для этого должно иметь толстые опорные балки. Но, с другой стороны, крыло должно быть лёгким, поэтому должно иметь тонкие опорные балки. Типичный конфликт. И как любой другой конфликт, включая конфликты между людьми, в лучшем случае он ведёт к некоторому приемлемому компромиссу, а в худшем – к непреодолимому препятствию.

- На самом деле, - говорю я, - обычно в подобных ситуациях всё сводится к плохому компромиссу. Плохому, – потому что при этом возникает много нежелательных явлений. Честно говоря, мне не известно ни одного примера, в котором нежелательные явления не стали бы результатом конфликта.

- Не возражаю, - соглашается он. - Просто предлагаю отнестись к любому конфликту так, как исследователь относится к возникшему противоречию.

За последние десять лет я приобрела приличный опыт, - большей частью положительный, - по использованию его метода разрешения конфликтов. Поэтому я позволяю себе вступить в дискуссию.

- Иными словами, - говорю я, - когда мы сталкиваемся с конфликтом, особенно если при этом трудно найти разумный компромисс, то предлагается поступать так же, как и в случае с противоречием. То есть исходить из ложности одного из лежащих в его основе допущений. И если, а точнее когда, мы выявим такое допущение, которое можно будет оспорить, то тем самым устраним причину возникновения самого конфликта и, следовательно, разрешим и всю ситуацию в целом.

- Правильно, - говорит он. - А теперь можешь назвать вторую преграду, которая мешает людям эффективно использовать свой ум?

- Мне нужна минута, чтобы собраться с мыслями, - медленно отвечаю я.

Вчера я пришла к выводу о том, что когда человек видит пути преодоления препятствия или выхода из трудной ситуации (которую, по его убеждению, он не в состоянии изменить), то перед ним открываются широкие

перспективы. И очень часто препятствие вызвано конфликтом, в котором сторонам не удаётся прийти к взаимоприемлемому компромиссу. Из своего опыта мне известно, что до тех пор, пока мы будем считать компромисс единственным способом разрешения конфликта, мы даже не станем задумываться о допущениях и об исключении хотя бы одного из них. В результате, мы никогда не найдём способ устранения нашего конфликта. Мы никогда не сможем предложить прорывного решения и, следовательно, никогда не используем те благоприятные возможности, которые изначально заложены в самой ситуации. Мы просто понизим уровень своих ожиданий.

Теперь я уверенно заявляю:

- Вторая преграда состоит в представлении людей о неизбежности конфликтов и о том, что самым лучшим способом выхода из конфликтной ситуации является поиск компромисса.

Отец едко замечает:

- В наших университетах мы постоянно совершаем такую трагическую ошибку. Когда под славным лозунгом “оптимизации” прилагаем огромные усилия, чтобы обучить студентов не способам устранения конфликтов, а тому, как потратить время на поиск так называемого “наилучшего” компромиссного решения. Какое бездарное расточительство их способностей!

- Не мог бы ты для меня кратко определить Внутреннюю Простоту? - прошу я, чтобы увести разговор в сторону от обсуждения проблем образования.

- Под Внутренней Простотой я понимаю вот что: реальность, - причём любое её проявление, - зависит от очень небольшого числа факторов, и можно устранить любой возникший конфликт.

Затем он добавляет:

- Если мы принимаем это утверждение как истину, справедливую для любой ситуации, то тогда можно говорить о рациональности нашего мышления.

И начинает заново набивать свою трубку. Но я ещё не закончила разговор.

- Давай сделаем контрольную проверку. Можешь мне объяснить, каким образом убеждённость во Внутренней Простоте помогла тебе в случае с BigBrand?

- А сейчас не слишком поздно, чтобы начинать новую дискуссию?

- Да, давай отложим до завтра, - отвечаю я и иду наверх собирать детей.

Глава 6

Эффект убеждённости

Я отвожу детей в школу и сразу направляюсь к дому своих родителей. Когда я приезжаю, отец ещё крепко спит. Я на цыпочках вхожу к нему в спальню. Он издаёт какой-то звук.

- Давай устроим проверку твоей убеждённости во Внутренней Простоте, - шепчу я.

- Эфрат, - стонет он, - ты так же безжалостна, как твоя мать.

Но не проходит и десяти минут, как он появляется в кабинете.

- Где мой кофе? - ворчит он.

Я вручаю ему чашку. Затем передаю трубку и жду, пока он её разжигает.

Когда вижу, что он в порядке, я начинаю.

- Я внимательно перечитала отчёт про BigBrand и уверена в том, что самостоятельно никогда бы не смогла сделать такой превосходный анализ ситуации. Так что тебе придётся либо признать, что у меня для этого не хватает ума, либо показать, каким образом убеждённость во Внутренней Простоте может мне помочь мыслить в стиле настоящего исследователя.

- Хм ... , - вот и весь его ответ.

Я не сдаюсь.

- Например, мне бы очень хотелось понять, как твоя вера во Внутреннюю Простоту помогла тебе обратить внимание на то, что все остальные старались не замечать, - на “дефицит” и “сезонные распродажи”.

- Эфрат, - говорит он, - я ведь и не собирался проводить полный анализ деятельности BigBrand. Для этого нужно было бы потратить очень много времени. Я старался найти способ существенного улучшения их показателей, и поэтому сосредоточился на изучении только малой части работы компании. Поскольку это очень хорошая организация, то в основном всё там делается хорошо. И я сконцентрировался только на том, что делается не очень хорошо, то есть на нежелательных явлениях.

- Да, это важно, - отмечаю я про себя. - И ...

Он продолжает.

- Поскольку я убеждён во Внутренней Простоте, то для меня было очевидно, что все нежелательные явления вызваны очень небольшим числом факторов. На самом деле, исходя из моего личного опыта, я ожидал найти всего один такой фактор, одну исходную причину. Более того, поскольку речь шла о нежелательных явлениях, мне было понятно, что в основе, скорее всего, лежит некоторый конфликт, не имеющий приемлемого компромиссного решения. И я исходил из того, что нежелательные явления представляют собой следствия такого неудовлетворительного решения.

Я размышляю над сказанным. Вслух.

- Люди стараются не замечать свои хронические проблемы, то есть такие

проблемы, на возможность решения которых они уже перестали надеяться. Но твоя уверенность во Внутренней Простоте позволяет тебе не сомневаться в том, что эти проблемы поддаются решению, поскольку все они являются следствием некоторого внутреннего конфликта, а конфликт можно устранить. Именно поэтому ты и не стремился скрыть эти проблемы. Так мне кажется.

- Кроме того, - продолжаю я, - более мелкие проблемы могут быть не связаны с основным компромиссом, поэтому обращение к ним не обязательно затрагивает суть конфликта. Следовательно, если начать с мелкой проблемы, то можно вообще не добраться до главного внутреннего конфликта. Но твоей целью было выявить именно этот конфликт. Поэтому ты не только не пытался отбросить хронические проблемы, но, наоборот, активно их искал.

- Что бы ты ни говорила, дорогая, - вздыхает он, - но когда я стараюсь улучшить ситуацию, то вообще не вижу особого смысла размениваться по мелочам, когда могу решить более важные проблемы. Усилия те же, а отдача гораздо выше.

Однако собственная трактовка мне нравится гораздо больше. Она хотя бы объясняет, каким образом концепция Внутренней Простоты может помочь мне преодолеть первый психологический барьер, - стремление скрывать серьёзные проблемы. А как же тогда смелость и решимость в поиске оригинальных подходов, типа предложения уйти от прогнозов как основы для принятия решений?

Теперь это просто очевидно. Я уверена в том, что если бы сказала ему о необходимости проявлять смелость и решимость, он бы только рассмеялся мне в лицо. Всё что ему было нужно – это вера во Внутреннюю Простоту. В частности, убежденность в том, что любые конфликты, включая главные, можно легко устранить путём исключения одной из ложных исходных предпосылок. Вот и всё, что он сделал. Собственно, то, что и собирался сделать изначально, - ещё до того, как вник в суть конкретного конфликта и конкретной исходной предпосылки.

Таким образом, прежде всего он выявил главный внутренний конфликт: заказывать больше, чтобы устранить дефицит, или заказывать меньше, чтобы избежать затоваривания. Потом он определил исходную предпосылку: единственный способ установить правильный размер заказа – это заранее знать уровень продаж, то есть прогнозировать спрос. Затем его следующим естественным шагом была попытка оспорить и исключить это допущение. Иными словами, спросить: “Как бы они поступали, если бы с самого начала ничего не знали о размерах будущего спроса?” Не удивительно также, что несмотря на все возражения он настойчиво гнул свою линию, ведь его вера во Внутреннюю Простоту подсказывала ему, что он находится на правильном пути. Да, это сильно.

На самом деле, в точности то же самое я сама проделываю со своими клиентами. Они обращаются ко мне не потому, что у них всё прекрасно и замечательно, а потому, что у них есть проблемы (то есть, они сталкиваются с

нежелательными явлениями). С тех пор, как я стала применять отцовские приёмы, я тоже изначально исхожу из того, что нежелательные явления, на которые жалуются люди, являются следствием некоторых конфликтов, - либо между заинтересованными сторонами, либо внутри конкретного человека. Но стоит мне правильно выразить суть этого конфликта, и я точно так же выявляю исходные предпосылки и стараюсь дать понять своим клиентам, что есть способы избавиться от ложных допущений.

Возможно, единственное отличие между отдельными людьми и целыми организациями состоит в том, что для организаций исходные предпосылки воспринимаются не как допущения, а как реальные факты. И поэтому их гораздо труднее выявлять и оспаривать. Или это отличие существует только у меня в голове? Ведь с людьми я чувствую себя вполне уверенно, а вот в работе с организациями у меня гораздо меньше опыта.

Я смотрю на часы. Скоро надо будет ехать забирать детей. Но я ещё должна узнать про третий психологический барьер. Почему он не остановился после того, как нашёл отличное решение?

- Почему ты продолжал всё больше и больше улучшать своё решение? - спрашиваю я, поднимаясь.

- На самом деле, я не делал этого специально, - сознаётся он. - Но ведь я изменил исходную предпосылку, поэтому был вынужден рассматривать все последствия такого изменения. Просто чтобы полностью завершить картину моего нового представления о реальности. А то, что в результате появилось два дополнительных улучшения, стало всего лишь побочным эффектом, причём, в какой-то степени, ожидаемым побочным эффектом. Дело в том, что реальность устроена удивительно просто, а мне доставляет огромное наслаждение наблюдать за удивительными вещами.

Я обнимаю отца.

Пока мы идём к машине, я его благодарю:

- Наконец-то, как мне кажется, я понимаю, что ты подразумеваешь под Внутренней Простотой.

- Это не всё, дорогая. Пока ты упускаешь из вида ещё одно очень важное обстоятельство.

Глава 7

Гармония

Отец не выглядит удивлённым, когда через два часа я снова появляюсь у него в кабинете.

- Так что я там упускаю из вида? - спрашиваю я.

Он прекрасно понимает, что я имею в виду. Поэтому без колебаний отвечает:

- Ньютон заявил, что “природа удивительно проста и находится в гармонии с собой”. Мне кажется, если словосочетание ‘гармония с собой’ понимать только как ‘отсутствие противоречий’, то можно не увидеть настоящей красоты гармонии, которая свойственна природе. А ведь перед этой красотой испытывает трепет любой исследователь, внёсший сколько-нибудь заметный вклад в понимание действительности.

Я человек практичный. И что мне обычно нравится в отцовской манере рассуждений, так это чёткость его объяснений. Сначала он в явном виде анализирует основные предпосылки. Потом, используя железную логику, разрабатывает методику. Наконец, всё это обобщается в виде небольшого набора легко выполнимых правил. Так что мне как-то неловко слышать от него про такие вещи, как трепет перед красотой гармонии.

- И из-за этого я так спешила вернуться назад? - я не могу скрыть своё разочарование.

Он пытается объяснить.

- Видишь ли, это на самом деле удивительно, но очень часто вещи, которые, казалось бы, никак не связаны между собой, оказываются фрагментами единой более общей картины. Эффекты подобия и симметрии возникают как будто ниоткуда, причём с таким поразительным постоянством, что исследователи начинают ожидать их появления и этим пользоваться. Гармония проявляется везде и во всём.

Когда он понимает, что я всё ещё не удовлетворена его ответом, то повышает голос:

- Как же объяснить тебе это ощущение?

- А это так важно? - вздыхаю я. - Иными словами, это поможет мне мыслить более рационально?

- Ну, хорошо. Давай двигаться маленькими шагами. Мы уже выявили две первых преграды на пути рационального мышления – представление о сложности реальности и стремление воспринимать конфликты как данность. А если я теперь скажу, что более глубокое понимание того, насколько гармонична реальность, сильно способствует в преодолении третьей преграды на пути к рациональному мышлению? Только, моя дорогая, не тешь себя иллюзиями, тебя это препятствие тоже сдерживает.

- Интересно. А что это за третья преграда? - спрашиваю я.

- Прежде, чем ответить, мне нужно у тебя кое-что узнать.

- Узнавай.

- Позволь предположить, что тебе, - как и всем нормальным людям, - не раз приходилось вступать в отношения, которые были далеки от гармонии. Скажи, что ты думаешь о причинах такой дисгармонии?

Не торопясь с ответом, я перебираю в уме несколько подобных ситуаций.

- Всё дело в том, что те люди, с которыми мне приходилось общаться, вели себя чересчур эгоистично. Их, главным образом, интересовала только собственная выгода и совершенно не беспокоило, каким образом их претензии затрагивали меня.

Поскольку он больше ни о чём не спрашивает, я продолжаю:

- Ну а теперь, наконец, можешь объяснить, что это за третья преграда?

- Третья преграда состоит в том, что мы стараемся во всём винить других.

Улыбаясь, он добавляет:

- В точности так, как ты только что объяснила.

Я не могу удержаться от комментариев:

- Но я же никого не осуждаю. Я всего лишь констатирую факт.

А затем спрашиваю:

- И как осуждение может служить препятствием?

- Осуждение другого человека не является решением ...

Я перебиваю:

- Но оно указывает на направление решения.

- В этом-то и состоит проблема, - говорит он. - Слишком часто осуждение указывает ложное направление и уводит нас туда, где невозможно найти правильного решения. При этом в большинстве случаев проблема останется, даже если убрать самого человека.

Чтобы понять, - прав ли отец, - я мысленно анализирую несколько таких конкретных ситуаций. Возможно, он и в самом деле прав.

- Более того, - продолжает он, - осуждение других только подливает масло в огонь. Это верный способ разрушить гармонию в отношениях.

- Понятное дело, - улыбаюсь я.

- Эфрат, рационально мыслить значит также находить самый короткий и эффективный путь к цели. В этом смысле понимание того, как сохранять гармонию в отношениях, имеет исключительно важное значение для человека, стремящегося жить полной жизнью. Какие бы многообещающие возможности ты не попыталась реализовать, тебе, скорее всего, придётся обращаться за помощью и сотрудничеством к другим людям. При отсутствии гармоничных отношений ты не сможешь рассчитывать на успешную совместную работу, и, как следствие, шансы на благоприятный исход твоего дела значительно понизятся.

- А если другие люди и в самом деле виноваты? - спрашиваю я. А затем добавляю:

- Просто нужно более тщательно подбирать тех, с кем придётся вместе

работать Хотя это не всегда возможно. Ладно, продолжай. Было бы интересно узнать, что ты предлагаешь взамен осуждения.

- Это снова приводит нас к важности убеждения в том, что реальности свойственна гармония. Может быть, для начала имеет смысл обратиться к самому определению гармонии? - предлагает он.

Пока отец поднимается за словарём, я сажусь на его место и запускаю соответствующий поиск в Интернете.

В Оксфордском словаре я нахожу следующее: (пропустив без одобрения отца те определения, которые так или иначе связаны с музыкой): "свойство формирования привлекательного и непротиворечивого целого" и "соглашение или согласие". Словарь Вебстера даёт такие формулировки: "соответствие взглядов и поступков" и "согласованность мнений".

Все перечисленные определения вполне отвечают моему пониманию этого слова.

- Но каким образом концепция гармонии может помочь мне перестать осуждать других людей? - спрашиваю я. А про себя думаю так:

- Почему это я не должна осуждать тех, кто на самом деле виноват?

- Можно мне снова занять своё место? - спрашивает он. Затем некоторое время набивает трубку. Потом разжигает её, израсходовав одну за другой три спички, пока не остаётся доволен результатом. И только после этого отвечает на мой вопрос:

- Ты сможешь перестать осуждать других людей, когда будешь уверена в бессмысленности этого занятия. И прежде, чем ты придёшь к поспешному выводу о том, что я рассуждаю об утопическом устройстве мира, позволь ещё раз подчеркнуть следующее. Вера во Внутреннюю Простоту означает также и глубокую убеждённость в том, что гармония есть в любых отношениях между людьми.

Улыбаясь, он ждёт моей реакции.

Как он и предполагает, я не могу сдержать своё удивление.

- В любых отношениях между людьми есть гармония? Ты это серьёзно?

Он ещё больше расплывается в улыбке.

- Будь внимательна, дочка. Я не сказал, что любые отношения являются гармоничными. Мне прекрасно известно, что гармоничные отношения встречаются редко, крайне редко.

- Гармония есть в любых отношениях, и тем не менее большинство отношений не являются гармоничными? Ты меня совсем запутал.

- Я утверждаю, что хотя гармония присутствует в любых отношениях между людьми, в большинстве ситуаций мы, к сожалению, даже не пытаемся её найти и реализовать.

Заметив моё замешательство, он предлагает:

- Может быть, рассмотрим пример. Чтобы я смог пояснить свою мысль, опиши такую ситуацию, где ты убеждена в отсутствии гармонии и при этом отношения продолжают ухудшаться. А я докажу тебе, что всё необходимое

для установления гармоничных отношений лежит почти на поверхности. Но чтобы от примера была польза, возьми какой-нибудь достаточно типичный случай, а не просто первую попавшуюся запутанную бытовую историю.

У меня нет недостатка в конкретных примерах. Первое, что приходит в голову, это случай с одним моим знакомым, который сейчас находится в неприятном бракоразводном процессе. Но отец прав, - для описания такой ситуации мне пришлось бы влезать в огромное количество подробностей, а он бы потом воспользовался какой-нибудь деталью и заявил, что иное поведение могло бы привести к существенному улучшению отношений. Это нам не сильно поможет. Гораздо интереснее найти такой типовой пример, в котором невозможность достижения гармонии в отношениях была бы совершенно очевидна. Было бы забавно понаблюдать за его безуспешными попытками доказать, что там уже имеется в наличии всё необходимое для создания гармоничных отношений.

- Подожди минутку, - прошу я.

Я пытаюсь мысленно представить себе какой-нибудь гипотетический сценарий, в котором два человека находились бы в достаточно близких отношениях: мать и её дочь-подросток, супружеская пара, начальник и подчинённый. Конечно, для каждого такого случая я могу привести примеры плохих отношений, даже очень плохих отношений, но в большинстве подобных ситуаций в конце концов всё складывается не так уж печально. Несмотря на периодические разногласия, мать и дочь почти всегда относятся друг к другу с любовью. Большинство супружеских пар, которые живут вместе, поступают так не из-за сложности процедуры развода, а потому что хотят быть вместе. Между коллегами по работе чаще всего складываются товарищеские отношения. Нужно попробовать зайти с другой стороны.

А каковы особенности тех ситуаций, в которых я надеюсь обнаружить отсутствие гармоничных отношений? Думаю, что наверняка найду нужные мне примеры во взаимоотношениях, характеризующихся не дружбой и преданностью, а неудовлетворённостью и недовольством. Всё это имеет место при сильно различающемся положении сторон, когда одна из сторон почти полностью зависит от другой, а у второй при этом есть много альтернативных вариантов выбора.

Проблема здесь состоит в том, что в подобных случаях более сильная сторона, как правило, полагает такие отношения вполне приемлемыми и закрывает глаза на неприязнь, которая возникает у противоположной стороны.

По каким же сценариям могут развиваться события в ситуации, когда почти невозможно скрыть факт весьма далёких от гармонии отношений сторон?

Я знаю. Это происходит тогда, когда одна из сторон, руководствуясь своими личными интересами, требует от другой стороны изменить своё поведение.

А при каких обстоятельствах может возникнуть такое требование?

Предположим, что одна из сторон проводит некоторое исследование на предмет осуществления определённых изменений, которые могут привести к дополнительным выгодам для этой стороны. Если исследование выполнено корректно и ожидаемые выгоды достаточно ощутимы, то вполне возможно, что преобразования должны будут носить кардинальный характер. Кроме того, может случиться так, что для получения ожидаемых выгод потребуются глубокие изменения в характере действий второй заинтересованной стороны. При этом вполне естественно, что сторона, проводившая исследование, должна испытывать большие опасения при обращении к другой стороне с просьбой согласиться на предлагаемые преобразования. По своему опыту мне известно, что если речь идёт о кардинальных изменениях, то у второй стороны могут возникнуть возражения. И если отношения сторон были не очень хорошими, то меня бы не удивила негативная и даже недоброжелательная первоначальная реакция на такое предложение.

И у меня есть прекрасный типовой пример, который полностью удовлетворяет перечисленным условиям. Имеются в виду отношения между крупными компаниями и их многочисленными более мелкими поставщиками. И я знаю ситуацию, в которой отец ни за что не найдёт способ добиться гармонии. Это тот самый случай, когда выявляется истинный характер отношений между партнёрами, - когда крупная компания предъявляет к своему более мелкому поставщику дополнительные жёсткие требования.

- Отец, - говорю я нежно, - не расскажешь ли о тех возражениях, которые руководство BigBrand выдвинуло против предложенного тобой решения?

Перед тем, как ответить, он ненадолго задумывается.

- Очень странно, но больше всего их почему-то беспокоило, как трудно и долго им придётся убеждать своих поставщиков работать по-новому, на каком уровне на них придётся надавить и насколько в результате ухудшатся их взаимоотношения.

Именно этого я и ожидала. Тем же самым нежным голосом я говорю:

- Отец, вот тебе и пример. Докажи-ка мне, что в данном случае в отношениях между крупной компанией и её подрядчиком присутствует гармония.

Он пристально смотрит на меня.

- А ты крепкий орешек.

Я только улыбаюсь. Он выпускает ещё одно облако дыма.

- Ты полагаешь, что поставщик должен сопротивляться предложению, а по сути требованию перейти от традиционного способа заблаговременного получения крупных заказов к бредовой идее быстрого изготовления товаров мелкими партиями. Ну что же, в данном случае было бы разумно ожидать сопротивления.

- Разумно?

Мне не нравится такая сдержанность в оценке.

- Посмотри на ситуацию с точки зрения поставщика. Поставь себя на

место руководителей этой небольшой компании. Не будешь ли ты сам разочарован и огорчён, столкнувшись с таким эгоистичным требованием со стороны крупного заказчика? И не станешь ли ты после этого осуждать их за столь эгоистичное поведение?

Повернувшись к своему компьютеру, он говорит:

- Я направляю тебе отчёт, в котором содержится именно то, что тебя интересует. Здесь описана та же самая ситуация, но только с точки зрения поставщика. Дорогая, приготовься к большому сюрпризу.

Глава 8

Никогда не говори “я всё знаю”*

Когда в каком-нибудь конкретном случае приходится оценивать пригодность нашего типового решения, я стараюсь строго придерживаться одного правила, а именно, проверять и перепроверять справедливость допущений по поводу тех ключевых параметров, на которых основано предлагаемое решение. Однако недавно я столкнулся с ситуацией, в которой очевидным образом был вынужден нарушить данное правило. Конечно же, последствия были самыми плачевными, но не это сейчас заставляет меня садиться за стол и сочинять настоящий документ. Я не мазохист. Главная причина состоит в том, что новый анализ ситуации вновь показал мне, насколько бесконечно глубоко можно проникать в суть дела. Фактически, можно говорить о путешествии, в котором нет конечного пункта назначения, а есть только волнующие и неповторимые моменты промежуточных остановок.

Возможно, этот случай задел меня за живое потому, что компания, о которой пойдёт речь, выпускает спортивную одежду. Если и есть какая-то область, в которой я чувствую себя как рыба в воде, так это производственные предприятия. И, тем не менее, проведенный анализ позволил сделать не одно, а целых три дополнения к набору моих прежних представлений. Причём важность этих дополнений подтверждается тем фактом, что в последующие несколько недель мне удалось их эффективно использовать в ситуациях с двумя другими производителями потребительских товаров.

Вот некоторые подробности. Рассматриваемая здесь компания получает восемьдесят пять процентов всех своих доходов от поставки продукции крупным брендам.

Обычно такие поставщики имеют одного или двух важнейших заказчиков. Естественно, основные клиенты в состоянии выжимать из них самые низкие закупочные цены. Следствием низких цен являются небольшая валовая прибыль и высокая доля сырья в структуре доходов.

Однако в данном случае компания обслуживала более десятка заказчиков, представляющих крупнейшие бренды, так что ни один из них не был доминирующим. Поэтому я не сильно удивился, когда мне сказали, что затраты на сырьё составляют всего половину от размера их выручки.

* Этот отчёт был подготовлен и передан в Goldratt Group в мае 2006 г. Для целей данной книги в него внесены некоторые изменения, позволяющие лучше понять суть дела тем читателям, которые не знакомы с Теорией Ограничений Систем.

Остальные пятнадцать процентов дохода им дают коллекции, производимые

под собственной торговой маркой, которые они продают в десяти своих же магазинах и в небольшом числе франчайзинговых точек, расположенных в пределах их небольшой по размерам страны.

Казалось бы, учебный пример. На первой же встрече подтвердилось, что время производственного цикла у них составляет два месяца (что весьма типично для изготовления одежды) и, конечно же, они выпускают продукцию одной партией сразу на весь сезон и целиком отгружают её своим заказчикам перед началом соответствующего сезона.

Компания находится в Европе. Так что по сравнению со своими конкурентами с Дальнего Востока у неё есть огромное преимущество, которым она пока не пользуется, - время доставки продукции на центральные склады всех её клиентов составляет всего несколько дней. Однако эта близость к рынкам сбыта ничего не даёт, поскольку из-за длительных производственных циклов фактическое “расстояние” до заказчиков достигает двух месяцев. Но ведь при изготовлении спортивной одежды не требуются особые переналадки, поэтому производственные циклы можно легко сократить до недели и даже меньше. Соответствующие решения я предлагал ещё двадцать пять лет назад, и с тех пор они были внедрены на сотнях аналогичных предприятий.

Для того, чтобы реализовать своё конкурентное преимущество, необходимо всего лишь понять суть огромного желания торговых компаний уменьшать уровень складских запасов. На самом деле, бренды мечтают перенести заботу о состоянии своих складов на плечи подрядчиков, причём до такой степени, что готовы даже поднимать цены на закупаемую ими продукцию. Близость нахождения поставщика, а также значительное сокращение времени производственного цикла позволяют этого добиться без существенного увеличения затрат.

В результате, предлагая такую услугу, подрядчик сможет получить столько заказов, сколько он будет в состоянии осилить. Фактически он сможет зарабатывать гораздо больше, чем сейчас, - за счёт побочного эффекта, связанного с уменьшением производственного цикла и соответствующим высвобождением значительных свободных ресурсов, достаточных для удвоения выпуска без привлечения дополнительной рабочей силы.

Конечно, чтобы обеспечить рост доходов больше, чем в два раза, могут потребоваться новые производственные мощности. Однако в данном случае это не проблема, поскольку речь идёт о швейных машинках, и вокруг полно умеющих шить людей. Если затраты на сырьё составляют только половину отпускной цены, то для получения валовой прибыли в размере текущего объёма продаж достаточно будет примерно на пятьдесят процентов увеличить

прямые затраты на оплату труда.

Однако всё оказалось не так просто. В ходе более подробного обсуждения ситуации с руководством компании выяснилось, что один из ключевых параметров был указан неверно. А именно, затраты на сырьё составляют не пятьдесят, а все семьдесят пять процентов от выручки. Дело в том, что даже если крупные бренды и не доминируют в структуре продаж, но они всё же имеют достаточно мощные рычаги для снижения закупочных цен, особенно если поставщик крайне заинтересован в быстром росте. А фактор небольшой валовой прибыли кардинально меняет всю картину. В таком случае для обеспечения высокой доходности компании уже не достаточно простого увеличения объёмов производства. Ей также необходимо существенно повысить размер маржи. Короче говоря, придётся распрощаться с первоначальной идеей, основанной на схеме поддержания своими силами запасов крупных брендов.

В связи с этим имеет смысл задать два вопроса. Во-первых, чтобы исключить такие недоразумения в будущем, нужно понять, почему в определении ключевого параметра произошла ошибка. Во-вторых, в рамках разработки типового решения для поставщиков крупных брендов необходимо ответить на более важный вопрос: а существует ли какой-нибудь реальный способ увеличения маржи?

Что касается первого вопроса, то нам не потребовалось много времени на поиск источника появления ошибки. Выяснилось, что цифра в пятьдесят процентов была взята из сводной финансовой отчётности компании. То есть она отражала среднее значение по двум каналам сбыта. И хотя второй канал – прямые продажи через свои собственные магазины – относительно невелик (всего пятнадцать процентов), но он даёт существенный вклад в среднюю долю затрат на сырьё. Дело в том, что при прямых продажах доля сырья составляет намного меньше пятидесяти процентов от выручки (в этих случаях маржа складывается из огромной надбавки за бренд и приличной торговой наценки в своих же магазинах).

Ну что же, теперь мы понимаем причину ошибки. Но это никак не помогает нам ответить на гораздо более важный вопрос. Что можно сделать, чтобы повысить размер маржи?

Первое, что приходит в голову, – просить надбавку за быструю реакцию, – особенно если можно будет говорить о сокращении производственного цикла с нынешних двух месяцев до недели и меньше. Однако в данном случае существует препятствие, которое сильно усложняет дело. Покраска ткани это обычно крупносерийное производство. Поэтому их поставщики будут

возражать против изготовления небольших партий. Более того, они не смогут гарантировать совпадение оттенков в разных партиях одного и того же цвета.

Понимая огромные выгоды, которые сулит крупным брендам переход от производства по прогнозам к производству по уровню фактического потребления, я впервые серьёзно сосредоточился на поиске путей решения проблемы, вызванной необходимостью покраски тканей большими партиями.

Допустим, что вся одежда изготавливается из одного единственного типа крашеной ткани. Что, если компания будет закупать эту ткань большими партиями, а перерабатывать её в конкретную одежду – малыми партиями в соответствии с реальным спросом? Конечно, как и сейчас, придётся заранее вкладывать деньги в сырьё, но в конечном счёте можно будет получить значительный выигрыш. Ведь тогда практически полностью исчезнут дефицит и излишки готовой продукции.

Поскольку в действительности из ткани одного типа изготавливается не вся одежда, то эффективность такого решения (в смысле исключения дефицита и излишков) зависит от того, насколько большой ассортимент продукции производится из одинаковых тканей.

Все мы хорошо знаем, что из одной и той же крашеной ткани всегда изготавливается несколько видов одежды, соответствующих разным размерам одной и той же модели. К сожалению, от этого знания мало пользы. В моде, - из-за слишком короткого жизненного цикла таких товаров на рынке, - прогнозы особенно бессмысленны. Поскольку каждый сезон выпускается разный ассортимент продукции, то собранные данные о продажах в прошлом сезоне невозможно использовать для прогноза продаж в следующем сезоне. Но это не относится к уровню спроса на разные размеры. Фактически, соотношение потребностей в больших и маленьких размерах с годами остаётся практически неизменным.

Так что всё зависит от того, сколько разных моделей одежды производится из одинаковых крашенных тканей. С этой целью я взял количество всех моделей, которые они выпускают за год (35000), и сравнил с количеством типов используемой для этого крашеной ткани (4700). Получилось примерно семь к одному. Много это или мало?

Нам известно, что в целом порядка тридцати процентов всех товарных позиций испытывают дефицит, то есть заканчиваются в магазинах задолго до начала массовых распродаж. Это то, что продаётся быстро. Ещё порядка тридцати процентов ассортимента обычно представлены в избытке, то есть реализуются в основном в ходе распродаж и в нагрузку. Это то, что продаётся

медленно. Значит, в группе из семи моделей с высокой вероятностью (более девяноста процентов) по крайней мере одна модель будет раскупаться быстро, в то время как по крайней мере ещё одна модель будет раскупаться медленно. Поэтому даже если начать с того же самого (прогнозного) количества крашеной ткани, то всё равно в большинстве случаев можно будет попытаться извлечь выгоду из переключения производства с одного вида продукции на другой (с того, что реально продаётся медленно, на то, что реально продаётся быстро). Но *насколько существенна* такая выгода?

Чтобы ответить на поставленный вопрос, необходимо понимать нелинейный характер того ущерба, который причиняет дефицит. Предположим, что сезон длится четыре месяца, и какая-то товарная позиция раскуплена уже за месяц. Каков размер упущенной выгоды по сравнению с тем, что было продано? Здесь не нужно быть крупным математиком. Упущенная выгода в три раза больше, чем размер выручки. А как насчёт товара, который полностью раскуплен за три месяца? Теперь упущенная выгода составляет всего одну треть от соответствующего объёма продаж (на самом деле, ещё меньше, если принять во внимание снижение цен к концу сезона). Это значит, что даже с учётом ограниченности имеющейся в наличии крашеной ткани можно получить значительный положительный эффект в виде относительного роста доходов из-за сокращения доли упущенной выгоды. То же самое относится и к уменьшению отрицательного эффекта излишков, особенно если иметь в виду, что чем дольше не продаются остатки товара, тем ниже становится продажная цена этих остатков.

Какую пользу можно из всего этого извлечь? Как это можно превратить в “предложение мафии” (предложение, от которого невозможно отказаться) для крупных брендов? Сейчас такие компании делают заказы на весь сезон вперёд и требуют, чтобы поставки были целиком выполнены до начала сезона. Как только они получают заказанный товар, то примерно сорок процентов его тут же направляют в торговую сеть для заполнения своих каналов сбыта новой коллекцией. Давайте не будем раздражать этих крупных игроков. А сделаем им такое предложение, которое не потребует от них самих никаких серьёзных изменений, но преимущества от которого были бы для них очевидны.

Что вы скажете по поводу следующего? Продолжая действовать в рамках сложившейся практики, подрядчику будут выдаваться заказы на основе прогнозов задолго до начала сезона. В соответствии с этими заказами он, как и сейчас, закупает всю необходимую ему крашеную ткань. Но он будет кроить, шить и отгружать только половину от прогнозного количества по каждой товарной позиции (что достаточно для наполнения сбытовой сети и создания некоторых запасов на складах). После чего поставщик ждёт, пока в брендтовую компанию не поступят новые заявки от розничных торговцев.

Безусловно, первыми придут заказы на то, что продаётся быстро. При этом подрядчик оперативно получает информацию обо всех поступивших заявках и, если у него ещё осталась в наличии соответствующая крашенная ткань, выполняет их очень быстро (по сравнению с продолжительностью сезона). Для системы, в которой раньше на это уходило как минимум два месяца, будет вполне достаточно двух недель. А за шесть недель до конца сезона брендовая компания сообщает поставщику, как ему поступать с остатками ткани. То ли сделать из неё что-то ещё, то ли оставить до следующего сезона (за счёт самого бренда). Думаю, что если такое предложение правильно преподнести, в том числе объяснить все выгоды от его внедрения, то есть весьма высокие шансы на благосклонное отношение к нему со стороны всех брендов.

По существу, зная о настойчивом стремлении брендовых компаний найти способы повышения скорости оборачиваемости своих запасов, мне кажется, что такое предложение сможет их заинтересовать настолько, что благодаря его эффективной реализации подрядчик увеличит размер своей маржи. Тут я вступаю в область догадок, так что приведенные ниже соображения нуждаются в проверке со стороны брендов и в возможной корректировке.*

В брендовых компаниях, работающих из расчёта трёх сезонов в году (что типично для спортивной одежды), за год запасы оборачиваются шесть раз. Так что увеличение соответствующего коэффициента до девяти будет для них большим достижением. Сомневаюсь, что кто-то в таких компаниях ожидает реального повышения этого коэффициента до двенадцати. Поэтому просьба о надбавке в зависимости от фактических показателей оборачиваемости запасов должна встретить понимание. При этом подрядчику следует излагать своё предложение примерно так:

В настоящее время при торговле спортивной одеждой коэффициент оборачиваемости запасов у вас равен шести. Согласно нашему предложению и благодаря нашим титаническим усилиям по сокращению времени реакции с двух месяцев и больше до двух недель и меньше (включая транспортировку), мы полагаем, что вы сможете добиться более высокой скорости оборачиваемости запасов. Допустим, что в результате действия случайных факторов (и при большой удаче) оборачиваемость запасов по нашей продукции может вырасти до восьми. Поэтому давайте считать, что улучшение наверняка будет вызвано нашими действиями только в том случае, когда значение этого коэффициента составит не меньше девяти. И

* В течение года после подготовки этого отчёта соответствующее предложение было сделано нескольким брендам, и всеми было воспринято положительно.

в этом случае мы получим от вас поощрение за наш титанический труд. Скажем, за каждую дополнительную единицу оборачиваемости запасов, начиная с девяти, вы будете предоставлять нам бонус в размере пяти процентов от нашей продажной цены.

Поскольку наценка у брендов обычно доходит до четырёхсот процентов от той цены, которую они платят поставщикам, и рост оборачиваемости запасов для них крайне важен, то у такого предложения есть реальные шансы быть принятым, - по крайней мере, тремя или четырьмя из двенадцати заказчиков нашей компании. Конечно, для заключения сделки придётся пройти по всей иерархической лестнице от агента по закупкам до руководителей более высокого ранга, так что не следует ожидать быстрых результатов.

А какой эффект всё это окажет на размер маржи подрядчика? Мне кажется вполне реальным увеличение коэффициента оборачиваемости запасов у брендовой компании (без всяких изменений в условиях работы со стороны заказчика по отношению к своему поставщику) с шести до пятнадцати.* Так что при реализации данного предложения доходы значительно возрастут, и маржа подрядчика может практически удвоиться.

Хотя остаются и некоторые сомнения. Дело в том, что до сих пор нам не приходилось иметь дело с ситуациями, когда бренд предоставлял бы бонусы за рост показателя оборачиваемости запасов или другие подобные вещи. Поэтому я продолжал обдумывать дополнительные способы, которые можно было бы использовать параллельно, с целью повышения размера маржи при одновременном существенном увеличении объёмов продаж.

Как же им получить более высокую маржу? Я никак не мог придумать ничего нового. Как мотивировать брендовую компанию ещё больше платить своему поставщику? А что, если ...

* На первый взгляд, цифра пятнадцать может показаться слишком оптимистической, но на самом деле это весьма консервативная оценка. Представьте себе, что сейчас сразу после начала сезона брендовая компания держит в запасах 60% товаров (а 40% сразу направляет в торговую сеть) и эта величина в течение сезона медленно убывает. А в рамках нашего предложения будет держать всего 10%. Поэтому вполне можно рассчитывать на пятикратный рост оборачиваемости, - и это без учёта увеличения объёмов выручки за счёт сокращения дефицита того, что продаётся быстро. Так что пятнадцать – это ещё очень скромная оценка.

Глава 9

Выигрывают все

Я прекращаю читать отцовский отчёт, поскольку голова у меня идёт кругом.

Перед началом чтения я была абсолютно уверена в том, что подрядчику никак не должно понравиться предложение BigBrand изменить стиль работы, - с традиционного заблаговременного выполнения больших заказов на гораздо более сложный способ быстрого реагирования на рыночный спрос малыми партиями. И даже осуждала эту брендовую компанию за несправедливые требования. Я была убеждена, что такое предложение поставщику должно быть невыгодно. Конечно, у меня не было возможности проанализировать, как это всё может сказаться на характере действий самого подрядчика, и тем не менее это требование мне казалось неразумным. Почему же я пришла к такому выводу?

Я полагала это требование неразумным и даже вредным, потому что оно исходило из одностороннего анализа ситуации – с точки зрения увеличения выгоды для BigBrand – и не учитывало нужды и интересы поставщика. Иными словами, я считала само собой разумеющимся, что если что-то выгодно одной стороне (особенно, если это сильная и влиятельная сторона), то предлагаемые в таком случае изменения должны быть невыгодны другой стороне.

Однако то, что я только что прочитала, пробудило во мне сомнения относительно справедливости моего первоначального предвзятого мнения. Оказывается, изменение не обязательно будет вредным для второй стороны. Оно может быть для неё даже полезным. Полезным до такой степени, что если подрядчик проведёт свой собственный односторонний анализ ситуации, то сможет прийти фактически к тому же самому, что предлагает BigBrand.

Теперь я начинаю понимать, что именно имеет в виду отец, когда заявляет о присутствии гармонии в любых взаимоотношениях. Безусловно, он не заблуждается по поводу изначальной гармоничности всех отношений, а утверждает о возможности изменить эти отношения таким образом, чтобы каждая из сторон в результате смогла удовлетворить свои собственные потребности. А когда все стороны заинтересованы в одних и тех же изменениях, то появляется то самое “соответствие взглядов и поступков”. По определению возникает гармония. Когда отец говорит о присутствии гармонии, он подразумевает, что необходимые изменения можно осуществить всегда, - хотя об их возможности стороны могут даже не догадываться и потому находиться в отношениях, далёких от гармоничных.

Конечно же, исходя из нынешнего восприятия подрядчиком характера возможных требований заказчика (от этого бренда можно ожидать только таких новых условий, которые устраивают его самого), даже если

предлагаемые изменения будут выгодны обеим сторонам, их следует формулировать очень аккуратно.

Я пытаюсь вообразить, какой была бы реакция поставщика, если бы заказчик вдруг заговорил о первоочередном удовлетворении именно его потребностей, в данном случае, о той выгоде, которую поставщик сможет получить от более высокого уровня продаж. Не представляю, что по этому поводу можно было бы возразить по существу. Но не думаю, что какой-то подрядчик в подобной ситуации поверил бы в неожиданное превращение своего заказчика в филантропа. Скорее всего, он бы отнёсся к такому предложению с подозрением, ожидая подвоха в виде каких-нибудь новых дополнительных условий.

А теперь предположим, что брендовая компания заявляет о своей готовности рассмотреть возможность увеличения закупочных цен, но только в случае осуществления определённых изменений, а именно таких изменений, которые позволят ей значительно повысить оборачиваемость своих запасов. Думаю, что в таком контексте подрядчик будет более открыт для внимательного изучения выдвигаемых требований. И если поставщик поймёт, что предлагаемые изменения практически реализуемы и не сильно скажутся на его затратах, что заказчик со своей стороны тоже готов пойти на изменение стиля работы, что в результате действительно можно будет увеличить размер своей маржи, - только в этом случае возможно сотрудничество сторон. Даже если на старте потребуется небольшой, самый незначительный толчок. Но как только подрядчик увидит реальную прибавку к своим отпускным ценам, его отношение к бренду и желание укреплять отношения с этим брендом, безусловно, получают новое развитие.

Естественно, многие поставщики в подобной ситуации попытаются выжать ещё более высокие прибавки к ценам, чем те, которые изначально предлагает бренд. Но преобразования сулят такие огромные выгоды, что брендовая компания вполне может позволить себе быть более покладистой.

Вот он ключевой момент: "Изменения, в результате которых каждая из взаимодействующих сторон смогла бы удовлетворить свои собственные потребности." В текущей неразберихе такие изменения открывают поистине захватывающие перспективы. И если стороны поймут, что эти предложения позволят каждой из них удовлетворить свои потребности, то с реализацией необходимых преобразований не должно возникнуть больших проблем. Если отец прав в том, что подобные изменения возможны в любых отношениях, то это не просто продуктивно, а указывает на прямой путь к полноценной жизни.

Но как можно выявлять такие волшебные изменения? Даже если они на самом деле существуют, для этого необходим особый нестандартный способ мышления. Я не испытываю особых иллюзий насчёт феноменальности своей собственной интуиции и не заблуждаюсь по поводу своих умственных способностей, благодаря которым можно было бы довести некоторую догадку до какого-то осмысленного решения. И что, – для меня такой путь теперь

навсегда закрыт? И мне остаётся только признать своё поражение?

Но ведь отец настаивает на том, что любой человек (включая меня) обладает достаточными для этого интуицией и сообразительностью. Ему-то легко об этом говорить.

Он утверждает, что главная проблема заключается не в отсутствии интуиции или особого склада ума, а в том, что мы сами не даём себе воспользоваться имеющимися возможностями, когда стремимся обвинять во всём других. Не это ли он продемонстрировал в своём отчёте? Я предложила ему самый трудный сценарий из всего, что смогла придумать, сценарий, в котором, как я была убеждена, никто не в состоянии будет обнаружить хотя бы малейшие намёки на гармонию. И что же оказалось в действительности? Проблема была не в поиске решения. То самое “волшебное” изменение было мне и так хорошо известно: перейти от традиционного способа производства большими партиями по прогнозам к быстрому реагированию на основе данных фактического потребления. Я знала об этом необходимом изменении, но мне не пришло в голову, что такое изменение сможет удовлетворить потребности обеих сторон. Меня сдерживало то, что я заранее осуждала брендовую компанию за несправедливые требования.

Ну что же, я начинаю понимать правоту отца. В данном случае я не смогла выйти за рамки своих внутренних предубеждений, - о том, что требования крупной компании должны быть непременно невыгодными для другой стороны. Сработал стереотип осуждения.

Отец говорит о трёх различных преградах. Первая – это представление о сложности реальности, вторая – о неизбежности конфликтов. Это те самые два препятствия, которые не позволяют людям выявлять необходимые изменения. Я уже почти готова согласиться с тем, что если стану воспринимать внешне сложные ситуации как проявления простых причинно-следственных связей, то смогу всё более и более быстро и глубоко проникать в суть внутренних конфликтов. По крайней мере, в тех случаях, по которым у меня имеется достаточно знаний и интуиции. Я также готова признать, что как только некий внутренний конфликт будет чётко сформулирован, то я не стану рассматривать его как данность, а попытаюсь обнаружить такие допущения, которые можно будет оспорить. Иными словами, существует реальная возможность того, что я буду в состоянии найти направление коренных преобразований.

Теперь я понимаю, почему отец настаивал на том, что меня сдерживает третья преграда, - склонность к осуждению. До тех пор пока я не преодолею в себе эту тенденцию, то не смогу замечать необходимые изменения, даже если мне их преподнесут на блюде с голубой каёмочкой. Вот это урок! Отец сказал: “Дорогая, приготовься к большому сюрпризу!”, - и я на самом деле поражена. Поражена тем, насколько сильна и разрушительна во мне привычка осуждать других людей.

Я пытаюсь проанализировать свою собственную склонность к

осуждению. Как я уже выяснила, в основе нашей привычки обвинять других людей лежит тот общий подход, с помощью которого мы обычно пытаемся разрешать конфликты, то есть поиск компромиссов. Компромисс – это попытка поделить кусок какого-то пирога. Когда мы находим приемлемый компромисс? Когда у нас есть ощущение того, что этот кусок не особенно важен, либо когда он достаточно большой. Но если этот кусок кажется нам слишком маленьким, то поиск компромисса – это такая ситуация, в которой чем больше получите вы, тем меньше получу я. Иными словами, по определению, поиск компромисса – подход, при котором один выигрывает, а другой проигрывает. Людям свойственно всегда стремиться к выигрышу. Ведь все мы изначально “запрограммированы” на удовлетворение своих личных интересов. Поэтому когда мы оказываемся вовлечёнными в конфликтную ситуацию, то стараемся разрешить её в рамках стратегии “один выиграл – другой проиграл” и, соответственно, часто ведём себя в агрессивном стиле и не демонстрируем готовность поделиться. И если мы останемся не удовлетворены конечным результатом, то естественным образом будем обвинять в этом того, кто получил больше, то есть другую сторону конфликта. Не удивительно, что всякий раз, когда мы сталкиваемся с конфликтной ситуацией, наш жизненный опыт в очередной раз закрепляет в нас привычку к осуждению.

Вместо этого нам следует проникнуться верой во Внутреннюю Простоту. Наш подход к разрешению конфликтов должен опираться на попытку оспорить и снять некоторое допущение и тем самым вообще избежать конфликтной ситуации. Устранение конфликта, в свою очередь, открывает дорогу к выявлению необходимых изменений. Таким образом, нужно сосредоточиться на увеличении размера пирога, а не на борьбе за получение более высокой доли при разделе слишком маленького куска. Это и будет тем самым решением, при котором выигрывают все. Утверждая, что “гармония присутствует в любых отношениях между людьми”, отец имеет в виду возможность в любой ситуации найти такое решение, при котором выигрывают все. Отлично! В таких терминах мне всё представляется гораздо более осмысленным.

Это позволяет по-иному взглянуть и на настойчивость отца относительно необходимости признания факта наличия гармонии всегда и во всём. Нам следует изначально исходить из того, что при любых отношениях есть возможность провести такие изменения, в результате которых каждая из сторон сможет удовлетворить свои потребности. Не важно, существует ли такая возможность в данный момент. Важно к любой напряжённости в отношениях подходить с полной уверенностью в том, что эта возможность есть, а не скатываться к осуждению другой стороны. Как только мы позволяем себе дойти до такого состояния, в котором начинаем обвинять всех вокруг, наши эмоции затмевают рассудок. Каковы в таком случае шансы на то, чтобы найти время и сосредоточиться на поиске изменений, которые помогут

восстановить гармонию? Ничтожные. А это значит, что в ситуациях, в которых невозможно прийти к разумному компромиссу, нам нечего терять, но можно очень много приобрести, - если только следовать советам отца.

Итак, отцовский подход – отнюдь не чисто философский, а очень даже конкретный и прагматичный! Теперь я чувствую себя гораздо лучше.

Поиск решения, при котором выигрывают все, предполагает выявление некоторого допущения, которое можно будет оспорить и затем снять. Но, должно быть, это не так просто. Возможно, мои новые представления могут в этом как-то помочь?

Реализация решения, при котором выигрывают все, увеличивает общий размер пирога. А чем больше пирог, тем выше шансы получить более крупный кусок. Так что если мы хотим иметь большой кусок, то при возникновении конфликтов было бы целесообразно сконцентрировать все усилия на выработке такого решения, при котором выигрывают все. А имея в виду то, что подсознательно мы всегда стремимся обеспечить свой собственный выигрыш, то не следует ли нам сознательно начать поиск соответствующего решения с обеспечения выигрыша для другой стороны? Не повысит ли такой подход наши шансы на успех?

Жаль, но кажется, что это не будет работать. Например, в рассмотренном случае с подрядчиком обеспечить выгоду другой стороне (брендовой компании) – значит уступить и согласиться на более низкие закупочные цены, что полностью противоречит интересам самого поставщика. Так что поиск выигрышного решения для другой стороны не устраняет суть конфликта, а, наоборот, прямиком ведёт к его разрастанию.

Я в растерянности. Я ожидала, что следуя логике приоритета поиска такого решения, при котором выигрывают все, можно будет прийти к пониманию того, с чего нужно начинать. Очевидно, что это неверно. Что-то здесь не так. Я делаю глубокий вздох и снова читаю отцовский отчёт, пытаюсь осмыслить его действия.

Как я и предполагала раньше, отец начал разработку решения, при котором выигрывают все, с обеспечения выгоды для другой стороны. Но совсем не той, которая лежала в основе конфликта. Он старался найти другой, но не менее важный выигрыш. Например, в своей первой попытке он принял за отправную точку тот факт, что брендовые компании хотели бы свалить на поставщиков работу по поддержанию своих запасов. “На самом деле, бренды мечтают перенести заботу о состоянии своих складов на плечи подрядчиков, причём до такой степени, что готовы даже поднимать цены накупаемую ими продукцию.”

А когда он понял необходимость выработки такого решения, которое заставит бренды больше платить за поставляемые товары, то начал поиски чего-то такого, что для заказчиков было бы даже более существенно, чем снижение закупочных цен. И это “что-то” он обнаружил в виде роста оборачиваемости запасов. “По существу, зная о настойчивом стремлении

брендовых компаний найти способы повышения скорости оборачиваемости своих запасов, мне кажется, что такое предложение сможет их заинтересовать настолько, что благодаря его эффективной реализации подрядчик увеличит размер своей маржи.”

Если мы хотим выиграть больше, то должны сделать так, чтобы выигрыш другой стороны тоже был больше. Но всегда ли можно обеспечить другой стороне более высокий выигрыш по сравнению с тем, на что эта сторона рассчитывала изначально?

А если для другой стороны возможен более высокий выигрыш, то почему эта сторона до сих пор его не потребовала? Если это так важно, то почему она на нём не настаивает?

И вдруг меня осенило. Мы же всё это уже неоднократно обсуждали. Мы уже не раз говорили о том, что и люди и компании снижают уровень своих ожиданий, когда пытаются скрывать от самих себя наличие серьёзных хронических проблем (таких проблем, которые они уже отчаялись разрешить). И если одна из сторон применяет подобные защитные механизмы (а кто этого не делает?), то тем самым просто уходит от своих важнейших потребностей. Она даже не пытается сформулировать эти потребности в явном виде, потому что не верит в возможность их удовлетворения.

Теперь мне понятно утверждение отца о том, что неподготовленные люди просто не смогут заметить ту огромную массу возможностей, которые им предоставляет жизнь. Но мы же не собираемся влезать в шкуру противоположной стороны и не страдаем от её предрассудков. И если мы сами попытаемся установить реальные нужды другой стороны, то сможем гораздо лучше её самой осознать, каким образом можно реализовать эти важнейшие потребности. Никто (включая отца) не говорит о том, что можно добиться гармоничных отношений с теми людьми, которые вам совершенно безразличны, особенно если вы не готовы тратить своё время и усилия на то, чтобы лучше понять их самих и их настоящие желания.

Удивительно, как это всё связано между собой: утверждение о том, что в любых отношениях между людьми присутствует гармония; подход, при котором выигрывают все; совет начинать с поиска большой (или более высокой) выгоды для другой стороны; наконец, способность выявлять самый крупный выигрыш среди набора скрытых возможностей. И всё это прекрасно дополняет друг друга, образуя единую картину.

Помните, гармония - это “свойство формирования привлекательного и непротиворечивого целого”. Кажется, теперь я начинаю понимать, что имел в виду отец, когда говорил об исследователях, испытывающих трепет перед красотой гармонии.

Похоже, что так оно и есть.

Осталось только выработать в себе способность рационально мыслить. Я возвращаюсь к чтению отчёта. Интересно, поможет ли мне в дальнейшем это новое понимание?

Глава 10

Никогда не говори “я всё знаю”

(продолжение)

Как же им получить более высокую маржу? Я никак не мог придумать ничего нового. Как мотивировать брендовую компанию ещё больше платить своему поставщику? А что, если ... их вообще обойти и поставлять продукцию напрямую торговым сетям?

Обычно подрядчики считают такой подход неразумным, потому что он предполагает организацию компании иного типа. Одно дело - уметь кроить ткань и шить из неё одежду по заданным лекалам, и совсем другое дело – самостоятельно разрабатывать новые коллекции, причём три раза в год в соответствии с меняющейся модой. Но в данном конкретном случае наша компания и так уже это делает. У неё есть свои собственные коллекции, и в их стране эти коллекции вполне успешно конкурируют с мировыми брендами. По существу, в своей стране они занимают третью позицию по спортивной одежде, уступая только двум более крупным и известным торговым маркам. Так что если мы хотим обеспечить нашей компании более высокую маржу, то, похоже, имеет смысл ещё больше сконцентрироваться на прямых продажах. А поскольку у себя в стране у них и так почти всё “схвачено” (имеется в виду наличие собственных магазинов во всех крупных населённых пунктах), то нужно будет выходить на торговые точки соседних стран. Учитывая огромную наценку за бренд, это не просто повысит, а многократно увеличит размер маржи.

Неужели это не очевидно? Однако жизненный опыт научил меня подходить к ответу на данный вопрос очень аккуратно. С одной стороны, я понимаю, что все хорошие решения имеют одно общее свойство – они очевидны задним числом. Каждый раз, когда я нахожу хорошее решение какой-нибудь сложной проблемы, меня огорчает, - сколько времени потрачено на то, чтобы в конце концов прийти к очевидному результату.

Но, с другой стороны, я также научился не просто принимать как должное, но и уважать опыт и интуицию других людей. Если решение корректно и настолько очевидно, то почему же им не воспользовались раньше? Должно быть, существовало какое-то ложное допущение, которое воспринималось как неоспоримый жизненный факт, приводило к отклонению этого решения и не позволяло даже попытаться его реализовать. Поэтому до тех пор, пока я не разберусь и не проверю такую блокирующую предпосылку, я так не узнаю – то ли моё решение очевидно, то ли просто глупо.

Почему наша компания до сих пор не пыталась продавать свою продукцию напрямую за пределами собственной страны? Должно быть потому, что их имя и торговая марка известны, главным образом, только внутри страны. Иными словами, за пределами своей страны их не считают брендом. А руководство компании полагает, что для создания бренда требуется время, причём очень много времени. И деньги, причём очень много денег. И чем крупнее компания, тем больше для этого нужно денег. Очевидно, затраты на формирование бренда в большой стране выходят за рамки их текущих финансовых и управленческих возможностей.

Но почему так важно иметь свой бренд? Почему они так убеждены в том, что до тех пор, пока не раскрутят на какой-то территории собственную торговую марку, им будет экономически не выгодно предлагать свои коллекции расположенным на этой территории магазинам?

Вероятно, всё дело в представлении магазинов о том, что товары известных брендов будут продаваться гораздо лучше. И они не хотят рисковать, закупая продукцию небрендовых производителей, которую им потом будет трудно реализовать. Такое поведение магазинов вполне логично, поскольку основным ограничением для них обычно являются размеры торговых площадей (и оборотные средства). Держать товары, которые могут подолгу залёживаться на прилавках, - значит вхолостую растрачивать ресурс ограничения (хотя именно его как раз необходимо использовать максимально эффективно) и, соответственно, сокращать общий размер доходов.

Отсюда можно двигаться в двух направлениях. Первое – продолжать действовать постепенно, логично и методично. Второе – поступать дерзко, нестандартно, но не менее логично. На самом деле, есть и много других возможностей, но из-за их нелогичности я их рассматривать не буду.

Помните стихотворение Роберта Фроста *«Неизбранная дорога»*:

Опушка – и развилка двух дорог.
Я выбирал с великой неохотой,
Но выбрать сразу две никак не мог
И просеку, которой пренебрёг,
Глазами пробежал до поворота.

Прежде всего, давайте, насколько это только возможно, проследим за первым направлением. Это будет долго, нудно и утомительно, так что попытайтесь не уснуть прежде, чем мы начнём движение по второму, гораздо более привлекательному пути.

Конечно, магазины вправе опасаться выставлять у себя товары небрендовых производителей, но по факту многие из них всё равно так поступают. Так что, вероятнее всего, руководство нашей компании знает о возможности продавать продукцию за пределами своей страны, но не пытается этого делать, поскольку убеждено, что в результате больше потеряет, чем заработает. Давайте тщательно проанализируем обоснованность такого убеждения, ведь на кону здесь стоит сама идея прямых продаж.

Прежде всего, исключим самые тривиальные варианты. Если магазины не хотят рисковать и закупать товары неизвестных торговых марок, компания может предложить им сократить риски и поставлять свою продукцию на условиях консигнации. Однако это не очень хорошее предложение. Работать на условиях консигнации весьма рискованно для самого поставщика, поскольку в этом случае велики шансы на то, что в конце сезона значительная часть продукции будет возвращена назад. Кроме того, это не выгодно и для магазина, ведь (независимо от условий поставки) выкладывать на прилавках плохо продающиеся товары, - значит сокращать общий объём своих доходов.

Магазины, которые держат у себя продукцию небрендовых производителей, прекрасно знают о рисках, связанных с наличием слишком большого числа плохо продаваемых товаров. И они предпочитают сокращать такие риски за счёт снижения цен для конечных потребителей. Иными словами, они стараются повысить шансы продать эти товары путём назначения на них таких цен, которые значительно ниже цен на аналогичную продукцию от брендовых компаний. Однако, в то же самое время, магазины должны обеспечить себе приемлемую маржу. Значит, они будут гораздо меньше платить поставщикам этих товаров. Интересно, насколько наша компания может опустить цены и тем не менее получать приличную прибыль?

Допустим, что магазины станут продавать одежду нашей компании по цене, в два раза меньшей по сравнению с ценой на ту же одежду известных торговых марок. Если считать, что процент надбавки магазина не зависит от типа поставщика (бренд или не бренд), то это означает, что магазины будут платить нашей компании половину от цены аналогичной продукции бренда. Половина от цены бренда - это всё равно гораздо больше того, что бренд сегодня платит своим подрядчикам. Так что нашей компании, безусловно, имеет смысл поставлять продукцию прямо в торговую сеть, ведь в таком случае её валовая прибыль будет в несколько раз превышать величину, которую она имеет сейчас, работая через посредников.

Однако давайте не будем торопиться с окончательными выводами. Вспомним, что руководство компании имеет богатый опыт и хорошую интуицию. Следовательно, можно предположить, что они не замечают такие очевидные

вещи по одной единственной причине, - из-за наличия некоторой ложной предпосылки, которую мы должны были бы выявить в процессе анализа ситуации. Но удалось ли нам найти это ложное допущение?

Нет!

Поэтому, скорее всего, что-то здесь не так. Вероятно, в своих рассуждениях я упустил нечто очень важное.

Оценка размера ожидаемой маржи была основана на предположении о том, что закупочные цены составят *не* меньше половины того, что магазины платят за аналогичную одежду от брендовых компаний. Насколько существенно это ключевое допущение?

Как говорилось выше, если наша компания пытается продавать свою продукцию в других странах, то там она уже не считается брендом и, следовательно, не обладает соответствующим конкурентным преимуществом. А действуют ли в этих странах другие аналогичные компании? Огромное множество. Наличие большого числа таких небрендовых производителей, не имеющих явных конкурентных преимуществ, создаёт идеальные условия для магазинов по принуждению поставщиков к снижению закупочных цен. И они в этом большие мастера. Можно ли в условиях такой ценовой войны делать допущение о том, что отпускные цены составят половину от аналогичных цен для брендов? Давайте поставим вопрос по-другому. Сильно ли преуспевают существующие небрендовые компании? Вовсе нет. Некоторые из них как-то держатся на плаву, некоторые борются за выживание, некоторые вылетают из бизнеса. Но крайне редко мы слышим истории успеха таких производителей одежды, если только им не удаётся разработать нечто исключительное, что даёт им возможность получить конкурентное преимущество и занять на рынке определённую нишу. Поэтому величину в размере половины от цены для бренда следует признать крайне оптимистичной.

А что стоит за словами “глазами пробежал до поворота”? Смысл в том, чтобы продолжать исследование, включая анализ цен, которые магазины платят небрендовым производителям одежды, а также затрат по развитию прямых продаж своей продукции. Конечно, это потребует времени, усилий и инвестиций, но только в результате таких исследований возможно будет сделать вывод о разумности данного подхода. Вполне возможно.

А теперь давайте рассмотрим *другое* направление, - дерзкое и нестандартное.

Как было сказано ранее, главной причиной того, почему магазины опасаются закупать продукцию неизвестных торговых марок, являются более высокие

риски остаться с нераспроданными товарами. Проблемы не будет совсем, если нам удастся найти способ уменьшить эти риски до такого уровня, который будет ниже уровня рисков, которые магазины несут при закупке одежды у брендовых компаний. Нестандартно? Не то слово, но здесь есть только один открытый вопрос: возможно ли такое вообще?

Для ответа на поставленный вопрос нужно, прежде всего, оценить риски, которые магазины несут при торговле одеждой известных брендов.

А есть ли у магазина вообще какие-либо риски при закупке одежды известных торговых марок? Нам известно, что есть, причём очень высокие. Мы знаем, что даже среди одежды известных брендов встречается много таких позиций, которые расходятся очень медленно. Некоторые из них (порядка тридцати процентов) продаются настолько плохо, что пылятся на полках месяцами, и единственным способом от них избавиться (хотя бы с потерями) являются сезонные распродажи с большими скидками.

Если разрешить магазинам делать закупки не по прогнозам, а на основе фактического потребления, и, кроме того, предложить им возвращать плохо реализуемые товары по их полной стоимости (по схеме “вернул одно, взамен возьми другое”), то можно будет снизить уровень рисков для магазинов до минимума и одновременно значительно улучшить степень использования торговых площадей. Попробуем сделать некоторые прикидки, которые позволят оценить экономический эффект и влияние таких предложений на показатели доходности магазинов.

Возьмём довольно консервативную оценку общего роста доходов (за счёт сокращения дефицита и гораздо более высокой доли быстро реализуемых товаров) в размере пятидесяти процентов. Причём такой рост не потребует от магазина ни увеличения накладных расходов, ни затрат на дополнительный персонал. И каков будет результирующий эффект? Хотя множество магазинов делают стопроцентную торговую наценку, подавляющее большинство из них в результате имеет не более пяти процентов чистой прибыли. Для таких магазинов пятидесятипроцентный рост выручки означает, что прибыль от продажи продукции нашей компании увеличится по крайней мере в пять раз, - по сравнению с прибылью от продажи аналогичных товаров, закупаемых у других производителей.

Это свидетельствует в пользу точки зрения о том, что если надлежащим образом организовать процесс продаж, - в частности, вместо разговоров о самой одежде разъяснять логику получения существенных выгод для магазинов, - то большинство таких магазинов, не специализирующихся на конкретных брендах, должны будут позитивно воспринять предложение

нашей компании. Каждый магазин, вероятно, предпочтёт начать с пробной коллекции, но уже через несколько недель наверняка расширит размер эксперимента, получая значительную и надёжную отдачу.

А как у нас будут обстоять дела с инвестициями? Реализуя такое предложение мафии, компания должна будет сконцентрировать свои усилия на самых густонаселённых районах, каждый из которых можно будет обслуживать с одного регионального склада. При этом дополнительный объём доходов (потенциал которого в несколько раз превышает производственные возможности самой компании) и рост прибыли легко перекроют относительно небольшие инвестиции в запасы.

В конечном счёте, похоже на то, что данный подход имеет очевидные преимущества. Однако мы ведь не первые, кто пытался решить задачу прямых продаж продукции для небрендовых производителей. Многие, - не менее сообразительные или менее педантичные, чем мы, - делали такие попытки и раньше. Почему же у нас получилось, а у них нет?

Дело в том, что все остальные пытались найти способ сократить разрыв между уровнями рисков, которые магазины несут при торговле небрендовой продукцией по сравнению со сбытом товаров известных производителей. А мы подошли к проблеме по-другому. Фактически мы поднялись до уровня невозможного, и вместо сокращения величины разрыва имели дерзость рассуждать об изменении знака такого разрыва.

Развилка двух дорог – я выбрал ту,
Где путников обходишь за версту.
Всё остальное не играет роли.*

* Перевод отрывков из стихотворения приводится по изданию: Фрост Р. *Неизбранная дорога*. – СПб.: Кристалл, 2000. – Прим. переводчика.

Глава 11

Сколько же там возможностей?

На этот раз следить за отцовской логикой было гораздо проще. Прежде всего потому, что я уже знала направление его рассуждений. Как и ожидалось, он начал искать крупную выгоду для другой стороны – магазинов, причём такую выгоду, которая была бы более привлекательной, чем просто закупки по сниженным ценам. В этом была вся суть, - выявить такую выгоду и затем найти способ её реализации.

Теперь для нашего производителя, который занимается прямыми продажами, поставка продукции брендовым компаниям служит всего лишь разумным дополнением к основному бизнесу. А есть ли здесь ещё какие-нибудь альтернативы? Определённо, должны быть, потому что отец начал свой отчёт с утверждения о том, что проведенный анализ позволил сделать ему не одно, а целых три дополнения к набору своих прежних представлений. В самом отчёте описаны только два новых подхода. А где же третий?

Наверняка он сделал такое замечание неспроста, - чтобы в случае, если его коллеги обратят на это внимание, у него уже была бы наготове идеальная основа для объяснения, как найти ещё одно решение. Насколько я знаю своего отца, он мог воспользоваться таким приёмом только тогда, когда уже заранее наметил бы пути выявления этого третьего решения в процессе разработки предыдущих подходов.

А смогу я это сделать сама? С чего бы мне следовало начать поиск этого третьего решения? Я пытаюсь обдумывать ситуацию и заставляю себя вовремя остановиться. Я не хочу быть специалистом по стратегии. Мне гораздо важнее вытрясти из отца ответ на более важный для меня вопрос. Как научиться рационально мыслить, чтобы быть в состоянии жить полной жизнью? Всё ли необходимое я сумела извлечь из его отчёта?

Мои глаза упираются в заголовок «Никогда не говори ‘я всё знаю’». На первый взгляд он выглядит бессмысленным. Предположим, что кто-то нашёл хорошее решение и оно работает, причём ситуация существенно меняется в лучшую сторону. Мне кажется, что в таком случае этот человек вполне заслуженно имеет право с гордостью заявлять: “Я всё знаю!”

Но отец обычно очень тщательно подбирает выражения. И не стал бы использовать весьма резкое слово “никогда”, если бы за этим не скрывался какой-то подтекст.

«Никогда не говори ‘я всё знаю’». Почему он выразился именно так? Не потому ли, что уверенность в своих знаниях, с его точки зрения, мешает нам улучшать ситуацию и дальше?

Возможно, так оно и есть. Однако не похоже, чтобы уверенность в своих знаниях могла кого-то напрочь лишить способности понимать реальное

положение дел. Ведь каждому должно быть понятно, что всегда существуют пути и способы дальнейшего совершенствования. Я продолжаю размышлять. Безусловно, отец не стал бы выносить в заголовок отчёта такое предостережение, если бы это не было действительно важно.

Итак, совершенствование. Если мы занимаемся совершенствованием системы, то в какой-то момент добьёмся такого состояния, при котором система будет работать вполне удовлетворительно. Мы можем пытаться улучшить ситуацию и дальше, но обычно не ждём от этого столь же значительных результатов, каких нам удалось достичь в самом начале процесса. Мы упираемся в реальность снижения своих собственных ожиданий. Но какой бы пример совершенствования не приводил отец, это всегда крупный прорыв, принципиально иной взгляд на вещи, выводящий нас на новый уровень понимания системы.

Не наткнулась ли я на четвёртую преграду? Неужели ощущение того, что “мы уже всё знаем” не позволяет нам эффективно использовать свою интуицию и мыслительный потенциал? Похоже, что так оно и есть. Человек, который уверен в удовлетворительном функционировании системы, уверен в том, что он уже всё знает о работе этой системы и что осталось только привести окончательный блеск, - такой человек не станет тратить время и усилия на поиски новых прорывных решений. Не потому ли отец предупреждает нас никогда не говорить “я всё знаю”, что предлагает не снижать уровень своих притязаний и никогда не останавливаться на достигнутом? Что прямо за поворотом нас всегда ждёт очередное открытие?

Кажется, я начинаю забегать вперёд. Не лучше ли мне, - вместо абстрактных рассуждений об улучшениях там, где дела и так уже идут неплохо, - сосредоточиться на вопросах совершенствования в более типичных ситуациях, в которых не всё ещё настолько хорошо. Возможно, было бы полезнее сконцентрироваться на способах преодоления первых трёх преград, на вариантах разработки соответствующих возможностей и их последующего превращения в реальные достижения?

Наверно, так было бы гораздо более разумно, но я не в силах сдержать ход своих мыслей. И продолжаю размышлять о том, всегда ли существует возможность перевести ситуацию на новый уровень понимания, - независимо от того, насколько успешным было начало процесса. Если это действительно так, то такой вывод имеет далеко идущие последствия. Я всегда считала, что наилучшие перспективы открываются только тогда, когда мы преодолеваем некоторую блокировку и начинаем понимать, каким образом можно улучшить плохую ситуацию. Но если можно существенно улучшить всё, - даже в случае, когда дела и так идут неплохо, - значит вокруг нас просто море всяких возможностей.

Чтобы жить полной жизнью, человек должен иметь соответствующие возможности. Достаточное их число. Ещё минуту назад я была уверена в том, что подходящих для этого решений не так много. Но если я правильно

понимаю призыв «Никогда не говори 'я всё знаю'», если существенно улучшить можно практически любую ситуацию, то фактически отец говорит о том, что таких возможностей огромное множество. Они везде, куда только можно обратить свой взгляд. Слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Судя по всему, я строю выводы на зыбкой почве, на основе своей собственной интерпретации одного единственного слова. Поэтому прежде, чем двигаться дальше, мне следует уточнить у отца корректность такого понимания. Желательно, чтобы это был ещё один из его отчётов.

Глава 12

Скоропортящаяся продукция***Можно ли предложить что-то интересное, если предприятие уже работает в соответствии с подходами ТОС?**

На прошлой неделе я был с очередным визитом в одной достаточно крупной компании, которая производит пшеничную и кукурузную муку. Компания поставляет свою продукцию большими партиями другим предприятиям, а также реализует её через розничную торговую сеть упаковками от 0.5 кг до 2.5 кг. Однако самым прибыльным продуктом для них является хлеб, изготавливаемый на восьми больших пекарнях и обеспечивающий компании около тридцати процентов общего оборота. Как известно, отдача от продажи товаров с высокой маржой в целом гораздо выше, чем от продажи товаров с низкой маржой. Поэтому не удивительно, что два года назад, когда я впервые познакомился с этой компанией, то в качестве самого главного приоритета предложил сфокусироваться именно на хлебе.

Поскольку хлеб является товаром массового спроса, то соответствующим подходом ТОС в данном случае будет стандартное решение для дистрибуции, основанное на повышении частоты заказов и/или поставок. Как правило, мы применяли это решение в условиях с традиционной частотой заказов раз в неделю или даже раз в месяц. Исходя из нашего прежнего опыта работы с подобными товарами, нам было понятно, что для гарантированного исключения дефицита вполне достаточно поставок с частотой раз в день. Дальнейшее увеличение (чаще, чем раз в день) обычно не приводит к заметному росту продаж. Но хлеб и так привозят в любой магазин каждое утро. А если частота его поставок уже достаточно велика, то можем ли мы в данном случае предложить им что-то заслуживающее внимания? Прежде чем отступить и заняться другой менее прибыльной продукцией компании (с обычной частотой заказов и/или поставок), было бы разумно попытаться ответить на вопрос: почему именно хлеб развозят по магазинам раз в день?

Да потому, что хлеб имеет очень небольшой срок хранения.

Для любых скоропортящихся продуктов важнейшей характеристикой является их свежесть. Помню, когда я служил в армии и мы спрашивали

* Этот отчёт был подготовлен и передан в Goldratt Group в марте 2007 г. Для целей данной книги в него внесены некоторые изменения, позволяющие лучше понять суть дела тем читателям, которые не знакомы с работой Goldratt Group.

повара: 'Можно свежего хлеба?' - тот обычно отвечал так: 'Хотите сегодняшнего хлеба? Тогда приходите завтра.'

Действительно, между сегодняшним и вчерашним хлебом большая разница. А кроме того, есть разница между тёплым хлебом, который вышел из печи всего полчаса назад, и буханкой двухчасовой свежести. А есть ли большая разница между батонами, которые изготовили два часа назад и восемь часов назад? Очевидно, нет. Следовательно, до тех пор пока компания не найдёт способ предлагать хлеб прямо из печи, с точки зрения потребителя его доставка с частотой раз в день будет считаться нормой.

Однако, прежде чем сделать окончательный вывод об оптимальности ежедневных поставок, давайте попытаемся проанализировать, что для розничного торговца означает наличие у него скоропортящихся товаров. Если предположить, что непроданную сегодня продукцию уже нельзя будет реализовать завтра, то в таком случае излишки становятся неликвидами. Или, если исходить из менее критичного сценария (то есть, непроданную сегодня продукцию завтра реализовать будет гораздо труднее), то держать её на прилавках лишний день, - значит, способствовать созданию плохого имиджа у покупателей.

Хлеб, который производит наша компания, нарезается и укладывается в пластиковые пакеты; считается, что он годен к употреблению в течение четырёх дней с даты изготовления. По закону срок годности указывается прямо на упаковке. Поскольку допустимое время хранения составляет больше одного дня, а покупатели обычно обращают особое внимание на свежесть, то здесь мы имеем дело со вторым, менее критичным, сценарием.

Между тем, даже если продавец желает иметь такой товар в наличии, он обязан учитывать эффект возможных излишков (продуктов, которые лежат на полках больше одного дня) на свой бизнес в целом. Разумно предположить, что поскольку дневной спрос точно не известен, то торговец будет действовать весьма осмотрительно и, в результате, к концу дня нужный товар в магазине будет оставаться не всегда. Следовательно, переход от ежедневных к более частым поставкам может способствовать росту объёмов выручки.

Но насколько значительным будет такой рост?

Естественно, это зависит от степени осмотрительности продавца. Понимая, что сегодня в конце дня никто особенно не рассчитывает найти в магазине аппетитно благоухающий батон хлеба, я сделал предположение о реальности более или менее заметного роста продаж при увеличении частоты поставок до двух раз в день. Поскольку я исходил из возможности проявления дефицита,

главным образом, во второй половине дня, а основной пик спроса обычно приходится на утренние часы, то в качестве верхней оценки я принял величину тридцать процентов, хотя и не сильно бы удивился, если бы соответствующий рост оказался даже менее десяти процентов.

Да, но изменение частоты поставок влияет и на затраты. Валовая прибыль от реализации таких товаров составляет от сорока до пятидесяти процентов, а расходы по их доставке – всего несколько (три-пять) процентов от выручки. Следовательно, при росте продаж больше, чем на десять процентов, можно будет получать прибыль даже в том случае, если расходы по доставке придётся увеличить в два раза*.

Что касается самого производства, то разбивка ежедневных потребностей на две части имеет для него только позитивные последствия. Поэтому всё зависит от того, насколько в результате перехода к схеме с двумя доставками в день возрастёт объём реализации. В случае его повышения процентов на тридцать это было бы просто замечательно.

Если вы следите за цифрами, то могли бы задать вопрос, почему рост продаж на тридцать процентов я считаю таким хорошим показателем. Ведь при повышении на тридцать процентов объёмов продаж продукции, которая даёт тридцать процентов всех доходов, и при затратах на сырьё в размере половины отпускной цены увеличение прибыли составит менее пяти процентов от реализации ($0.3 \times 0.3 \times 0.5 = 4.5\%$). Это значение настолько далеко от того, при котором можно было бы говорить о качественном скачке доходности, что я даже не стал бы воспринимать его всерьёз.

Дело в том, что я считаю тридцать процентов хорошим показателем по одной, но очень важной причине, которая выходит за пределы элементарного анализа: 'Разумно предположить, что поскольку дневной спрос точно не известен, то торговец будет действовать весьма осмотрительно ...'. А чтобы понять ключевой смысл этой фразы с точки зрения возможностей резкого повышения доходности, необходимо обратиться к исходным предпосылкам той самой неопределённости дневного спроса.

Когда говорят, что за день продаётся в среднем пятьдесят батонов какого-то хлеба, это означает, что в отдельные дни его реализация может составлять

* Хлеб является уникальным товаром в том смысле, что он обязательно должен быть в магазинах по утрам. Поэтому пекарни нашей компании изначально расположены таким образом, чтобы максимально охватить территорию потенциальных продаж и любую доставку можно было бы выполнить всего за несколько часов. В результате значительную часть дня автотранспортный парк вынужден простаивать. Так что при необходимости выполнения второй доставки за день размер существующего автопарка вряд ли потребует увеличения.

шестьдесят или сорок штук, но обычно не опускается, скажем, ниже двадцати единиц. Иными словами, вариации дневного спроса на данную продукцию находятся где-то на уровне двадцати процентов. Но если взять товар, которого в среднем продаётся по пять штук в день, то разумно предположить, что в отдельные дни его реализация может составлять всего одну-две единицы. То есть уровень вариаций в последнем случае будет гораздо выше. Чем меньше единиц товара продаётся за день, тем выше неопределённость прогноза по поводу того, сколько этого товара будет продано в каждый конкретный день. Именно поэтому мы исходим из допущения о том, что торговец будет действовать достаточно осторожно при заказе такой редко покупаемой продукции. Кроме того, понятно, что чем меньше у продавца опыт работы с данным товаром, тем ещё более осмотрительно он будет себя вести.

Но какое это имеет отношение к ситуации с нашей компанией?

Хлеб - один из немногих продуктов, с которым у нас имеется большой опыт работы. Все мы знаем об огромной разнице в цене между обычным батоном и сдобным изделием типа круассана или булочки с изюмом. Нам также хорошо известно, что несмотря на разницу в цене в три или даже в четыре раза между сдобным и обычным хлебом, стоимость исходных компонентов для их изготовления вряд ли отличается больше чем вдвое. А генерация дохода в целом от продажи сдобных изделий по сравнению с обычным хлебом очень незначительна. Или, если считать, что для обычного хлеба она составляет половину его розничной цены и оценивается в две денежные единицы, то для сдобного изделия это значение будет в районе восьми денежных единиц. Но при этом количество реализуемого сдобного хлеба гораздо меньше объёма продаж обычного хлеба. Более того, когда компания предлагает магазину новый вид сдобных изделий, торговцы по определению ещё не имеют опыта работы с данным товаром. Следовательно, в результате осмотрительности продавца сильно сокращаются как наличие в магазине существующих видов сдобной продукции, так и возможности по выводу на рынок новых её разновидностей.

Если предположить, что вторая доставка за день приведёт к росту объёмов выручки на целых тридцать процентов, то это, в первую очередь, будет служить весьма эффективным способом преодоления консерватизма продавца. Дело в том, что наличие двух поставок за день открывает широкие возможности для значительного роста реализации именно сдобных изделий. Учитывая огромную генерацию дохода от продажи этого вида хлеба, компания сможет ещё больше ослабить степень осмотрительности продавца, предложив ему возвращать остатки по полной цене. Ведь одна проданная единица сдобного хлеба в таком случае компенсирует две единицы, возвращённые назад.

Давайте ещё раз уточним возможный эффект предлагаемого решения в рамках выстроенной ранее логической цепочки. Итак, если рост реализации обычного хлеба составит тридцать процентов, то разумно будет сделать вывод о том, что вторая доставка за день существенно ослабляет степень осмотрительности розничного торговца. А поскольку сдобного хлеба в день продаётся гораздо меньше, чем обычного, то уровень консерватизма продавца в первом случае сегодня значительно выше, чем во втором. Следовательно, преодоление этого консерватизма окажет более сильное воздействие на увеличение продаж именно сдобной продукции. Мы полагаем, что рост объёмов реализации сдобного хлеба может оказаться в два раза выше по сравнению с обычным. Добавьте к этому более лёгкий и удобный механизм вывода на рынок нового ассортимента сдобной продукции и сами оцените результирующий эффект. А затем умножьте полученную цифру роста на впечатляющую величину генерации дохода для сдобного изделия. Ясно, что речь уже пойдёт об увеличении прибыли не на какие-то незаметные пять процентов, а о гораздо более высоких показателях.

Вот и всё. Оставалось только провести соответствующий эксперимент в магазинах, представляющих разные сегменты рынка, - от супермаркетов в крупных городах до небольших семейных лавок в сельской местности. Однако, поскольку все мои предложения относительно хлеба основывались на допущениях и логических построениях, то я не забывал и о возможности улучшений в части сбыта традиционной мучной продукции.

В этой второй части всё как раз более или менее понятно. Мы знаем, что наше стандартное решение для дистрибуции, основанное на увеличении частоты поставок с сегодняшнего одного раза в неделю (а для многих магазинов даже одного раза в месяц) до одного раза в день, безусловно, приведёт к росту продаж и одновременному существенному сокращению запасов у розничных торговцев. Что, в свою очередь, создаст хорошую основу для выстраивания новых отношений с партнёрами, отношений, которые ведут к расширению торговой сети. Соответствующего роста выручки нашей компании в расчёте на один магазин и увеличения числа самих магазинов, скорее всего, будет вполне достаточно для реализации целей концепции *Viable Vision** (ожидаемого кардинального скачка показателей доходности бизнеса).

Конечно же, поскольку существующая инфраструктура ориентирована на выполнение заказов торговли, то переход в режим поставок по фактическому потреблению невозможен без изменения многих элементов организации. Дело в том, что компания традиционно привыкла к позаказному производству с

* Имеется в виду концепция ТООС "действенное видение", целью которой является получение за четыре года чистой прибыли, равной величине текущего дохода компании. – Прим. переводчика.

компонентами пополнения на основе внутренних складских заданий. Такой подход, обусловленный стремлением к максимальной загрузке имеющихся мощностей, необходимо будет заменить на более перспективную стратегию изготовления по потребностям.

Коренным образом должна быть перестроена и вся схема дистрибуции, - с выталкивающей-вытягивающей на пополнение по фактическому потреблению. Пополнение – вместо вытягивания с производства, и пополнение – вместо выталкивания в магазины. А с этой целью немаловажным обстоятельством является наличие соответствующей информационной системы, которая должна постоянно отслеживать состояние запасов по каждой номенклатурной позиции.

Самые серьёзные изменения должны затронуть организацию сбыта. Совсем не просто переключиться с политики давления на магазины, - чтобы те больше закупали (особенно к концу месяца, не говоря уже про конец квартала), - к отношениям “партнёрства” на основе реальных потребностей торговли. Нужно добиваться роста оборачиваемости товарных запасов, установив по ним согласованные уровни, а затем просто восполнять фактическое изъятие.

Спустя год с небольшим после начала проекта вся эта подготовительная работа была успешно проведена. Пекарни стали работать настолько гибко, что цикл производства по всем видам хлеба уменьшился с двадцати четырёх часов до восьми, причём объём выпуска вырос. (Это означает, что время от выпечки первого батона до того момента, когда грузовик со всем ассортиментом необходимой магазинам продукции покидает терминал отгрузки, было сокращено с двадцати четырёх часов примерно до восьми.) И это служит отличной стартовой позицией для существенного расширения ассортимента выпускаемых товаров.

Что касается мукомольного производства, то оно не только успешно доказало принципиальную возможность перехода к стратегии изготовления по потребностям, но и добилось повышения эффективности использования своих ресурсов. При этом работающие на мельницах и в пекарнях компьютерные системы не просто “внедрены”, а реально применяются производственным персоналом (что само по себе уже является большим успехом). В результате все распределительные склады нормально функционируют, и система живёт своей жизнью. Уровень запасов снижен, при этом случаи дефицита сведены к минимуму. Это очень краткое описание достигнутых результатов.

Однако самое главное состоит в том, что был проведён эксперимент по оценке влияния частоты поставок на объём продаж. И в рамках этого эксперимента в течение последних четырёх месяцев проводился мониторинг состояния дел по

четырнадцать специально отобранным магазинам.

Как и ожидалось, по мучной продукции (мелким упаковкам пшеничной и кукурузной муки, продаваемым через розничную торговую сеть) поставки поначалу сократились, - из-за реализации магазинами образовавшихся у них излишков. А затем, - что тоже было вполне предсказуемо, - начали заметно расти и достигли уровня, существенно превышающего первоначальный. Но чего мы не ожидали, так это того, что новый уровень продаж на девяносто процентов превысит показатели тех же месяцев прошлого года. И этот новый уровень сохранялся уже на протяжении последних трёх месяцев. Позвольте пояснить, почему такой рост вызывает некоторое удивление.

Дело в том, что наше решение по дистрибуции оказывает двойной эффект. Во-первых, оно действует напрямую, поскольку правильное пополнение почти полностью устраняет дефицит, а чем меньше дефицит, тем выше выручка от продаж. А во-вторых, что является не менее существенным, в результате правильного пополнения быстро сокращаются запасы плохо реализуемой продукции. Как следствие, доходы растут из-за того, что наличие меньшего количества залежавшихся товаров позволяет выделять больше торговых площадей и переключать внимание персонала на те виды продукции, которые продаются быстрее.

Чем шире ассортимент имеющихся в магазине товаров, тем сильнее действуют оба эффекта. Поскольку в нашем случае производство предлагает всего тридцать наименований, а в отдельных магазинах представлено, в среднем, меньше пятнадцати, то полученный показатель роста в девяносто процентов оказался выше, чем я ожидал. Хотя и в пределах того, что мы обычно наблюдаем в других аналогичных ситуациях при внедрении нашего решения по дистрибуции.

Продемонстрированный рост продаж в размере девяноста процентов ещё раз убедительно свидетельствует о том, что схема пополнения должна быть весьма привлекательной для любых видов торговли, и на пути её реализации нет места рассуждениям о расходах на доставку (которые оказываются пренебрежимо малы по сравнению с дополнительной генерацией дохода). Если результаты внедрения нашего подхода в рамках всей компании будут сопоставимы с полученными в ходе эксперимента, - а я не вижу никаких разумных причин, почему это должно быть не так, - то конечная цель реализации концепции Viable Vision может быть достигнута задолго до запланированного срока (до которого остаётся ещё два с половиной года).

А как же насчёт хлеба? Каковы результаты эксперимента по увеличению частоты его поставок до двух раз в день?

Показатели, зафиксированные в тех же самых магазинах, вызвали у меня одновременно и удовлетворение и удивление. Продажи хлеба увеличились более чем на сто процентов. Если быть совсем точным, то средний рост по всем четырнадцати магазинам за последние четыре месяца составил 118%.

Да, удовлетворение и удивление. Позвольте для начала объяснить то, что связано с “удовлетворением”.

Такой огромный рост однозначно свидетельствует о том, что наличие второй доставки за день сняло проблему консерватизма розничных торговцев. И открыло путь к реализации товаров с высокой маржой, а именно, сдобного хлеба. Если полученные в ходе эксперимента цифры отражают реальное положение дел, то совершенно ясно, что в оставшиеся два с половиной года движение в этом направлении будет лёгкой прогулкой, и казавшиеся поначалу амбициозными целевые показатели будут перекрыты. Однако было бы разумно не форсировать немедленный перевод многих тысяч торговых точек на новую схему работы, до тех пор пока не станут более понятны причинно-следственные связи, стоящие за наблюдаемым ростом продаж. Для начала можно было бы распространить эксперимент на сотню магазинов, предложить им широкий ассортимент сдобной продукции и провести тщательный анализ параметров, влияющих на объём реализации и размер генерации дохода.

Но почему в таком случае я был “удивлён” стопроцентным ростом выручки от продажи хлеба? Особенно учитывая тот факт, что мне приходилось видеть подобные (и даже более высокие) показатели и раньше, в частности, по текстильной продукции.

Помните мои рассуждения об ожидаемом максимальном увеличении продаж примерно на тридцать процентов? Можете обнаружить в них какую-нибудь логическую ошибку? Действительно, прогнозировался рост не более чем на треть. Откуда же взялись эти сто с лишним процентов?

Во всех предыдущих случаях, когда правильное пополнение приводило к росту продаж, я полагал, что такой рост происходил за счёт соответствующего сокращения продаж у конкурентов. Но в случае с хлебом это объяснение вряд ли можно признать справедливым. Дело в том, что наша компания достаточно крупная и обеспечивает хлебом около тридцати процентов территории своего региона. Поскольку она не работает со всеми магазинами, то в тех из них, куда осуществляются поставки, её доля может достигать до пятидесяти процентов. И если бы зафиксированное увеличение объёмов наших продаж происходило, главным образом, за счёт сокращения доли конкурентов, то конкуренты должны были бы вообще уйти из этих магазинов. Но этого не случилось, поэтому следует искать иную причину наблюдаемого роста.

По утрам наша компания ничем не лучше своих конкурентов, но ближе к вечеру картина меняется. Может быть, наличие более широкого ассортимента во второй половине дня привлекает сюда покупателей из других магазинов? Но если бы это было так, то мы бы заметили падение продаж в наших соседних торговых точках, в которые поставки по-прежнему выполнялись раз в день. Но этого также не произошло, по крайней мере, в заметных размерах.

Поэтому единственное объяснение, которое приходит в голову, состоит в том, что посетители наших экспериментальных магазинов стали просто покупать больше хлеба. Причём, вероятно, фактически в два раза больше.

Поначалу мне было трудно принять такое объяснение, но после анализа положения дел в моей собственной семье оно стало представляться мне более правдоподобным. Например, если кто-то у меня дома имеет возможность выбирать между старым и только что купленным батоном, то почти всегда выбор происходит в пользу свежего хлеба, - даже если в таком случае старый батон придётся потом выбросить в мусорное ведро. Добавьте к этому то обстоятельство, что всё больше и больше людей закупают продукты питания после работы, и станет ясно, что наличие большого выбора свежего хлеба вечером может привести к заметному увеличению объёмов его реализации.

После обсуждения этого вопроса с разными людьми я стал задумываться о том, почему мне было так трудно понять, что рост продаж хлеба в экспериментальных магазинах был вызван прежде всего ростом числа самих его покупок, то есть повышением спроса.

Не потому ли, что я воспринимал свои познания в экономике как данность? Без всякой проверки на соответствие своему жизненному опыту?

Из экономики мне известно, что есть спрос и есть предложение, и что цены определяются соотношением уровня спроса и уровня предложения товаров. Мне также известно (возможно, проблема здесь только во мне самом, а не в моих учителях), что спрос и предложение это независимые величины и что если у компании растут продажи, то это происходит за счёт сокращения продаж у конкурентов. Что размер пирога ограничен. Что это игра с нулевой суммой.

Всё это определённым образом влияет на то, как мы оцениваем потенциал компании. Если доля компании на рынке уже сегодня составляет шестьдесят процентов, то мы обычно полагаем, что при успешной разработке и реализации компанией своих конкурентных преимуществ максимальный рост продаж будет в пределах оставшейся доли существующего рынка, то есть не более сорока процентов. Мы всегда исходим из того, что если компания хочет

обеспечить более высокий уровень доходности, то должна выходить на новые рынки, либо предлагать старым рынкам новую продукцию. А может быть, нам имеет смысл взглянуть на ситуацию по-другому, и следует хотя бы допускать в своих расчётах, что предложение, дающее компании значительные конкурентные преимущества, одновременно может приводить и к заметному расширению самого рынка? По крайней мере, для товаров потребительского спроса? Можно ли считать, что улучшения в организации поставок (той же самой продукции, по той же самой или более высокой цене) стимулируют рост потребностей? Что спрос и предложение это сильно зависимые друг от друга величины? Хм ...

Глава 13

Небо – ещё не предел

Я везу отца из аэропорта домой.

- Прочитала отчёт, который я выслал тебе несколько дней назад? – интересуется он.

Я жду этого вопроса.

- Прежде чем ты спросишь меня, что я из него усвоила, - говорю я, - позволь мне самой кое-что у тебя выяснить. Из отчёта понятно, что ты был удивлён показателями роста продаж как по мучной, так и по хлебо-булочной продукции, которые оказались гораздо выше того, что ты ожидал.

- Да, это так. И что же ты хотела выяснить?

- Ты учил меня, что самые ценные возможности для приобретения новых знаний появляются тогда, когда реальность сильно расходится с нашими представлениями о ней. Большинство людей с большим удовлетворением воспримут результаты, которые превосходят их ожидания, и спокойно пойдут дальше. Но я подозреваю, что ты в данном случае не бросился вперёд, а потратил время на анализ причин выявленного расхождения. Если это так, то удалось ли тебе обнаружить что-нибудь интересное?

Довольный, он нежно гладит меня по руке.

- Тогда я чувствовал себя настолько не в своей тарелке, что не просто затребовал все исходные данные, но попросил президента и исполнительного директора компании лично внимательно изучить подробности проведения эксперимента, чтобы затем провести их совместное трёхдневное обсуждение в моём голландском офисе. Они оба очень толковые и практичные люди, поэтому я был уверен, что мы в любом случае с пользой проведём время. И за те три дня нам, действительно, удалось сильно продвинуться.

Это уже лучше. Дело в том, что после первого ознакомления с отчётом я испытывала определённую неловкость. Я задаю отцу очень важный вопрос: можно ли существенно улучшить любую ситуацию, сколь бы благоприятной она ни была первоначально? А в качестве ответа получаю отчёт о том, как была улучшена некоторая конкретная ситуация. Но следует ли из этого, что если можно улучшить одну такую ситуацию, то можно улучшить и любую другую?

Более того, мне не кажется, что описанная в отчёте ситуация изначально была очень хорошей. Сам факт типичности для хлебо-булочной продукции поставок с частотой один раз в день не может служить доказательством благоприятности исходного положения дел.

Поэтому моей первой реакцией было ощущение, что отец так и не ответил на поставленный вопрос. Я даже подумала о том, что он всерьёз и не пытался понять суть этого вопроса. Честно говоря, мне было просто обидно.

Хорошо, что он оказался в отъезде, и у меня не было возможности тут же

нагрянуть к нему в дом и затеять нелюбезный разговор. Это дало мне время усмирить свою склонность к обвинению других людей и попытаться проверить иные альтернативы, - почему в ответ на мой вопрос я получила именно этот отчёт. После анализа и исключения нескольких таких вариантов, я обратила внимание на утверждение о том, что результаты эксперимента не соответствовали его ожиданиям. Может быть, отец предложил мне этот отчёт не в качестве ответа, а в качестве некоторой предварительной информации к самому ответу. Может быть, настоящий ответ будет дан в его следующем примере. Тогда это было бы более правдоподобным и менее огорчительным объяснением. Кажется, теперь я на верном пути.

- Не сомневаюсь, что ты хорошо провёл время в Голландии, - бодро говорю я. – Не расскажешь ли, в таком случае, в чём состояло продвижение? Или мне нужно попросить об этом одолжении дополнительно?

- Лучше внимательнее следи за дорогой, - смеётся он. – Для меня не было особой неожиданностью, что объявленные показатели роста продаж оказались некорректными. Выяснилось, что четыре из четырнадцати магазинов, в которых проводился эксперимент, были новыми клиентами компании. Иными словами, раньше компания им вообще ничего не поставляла. Помнишь, ещё в самом начале мы предсказывали, что более частое пополнение будет привлекательно до такой степени, что поможет убедить и другие магазины покупать нашу продукцию. Это было очень важно, поэтому они решили заодно проверить и этот вывод тоже. Но дело в том, что при обработке данных они взяли общий объём выручки по всем четырнадцати магазинам и сравнили его с аналогичным показателем прошлого года. Понятно, что если учитывать магазины, в которые год назад вообще ничего не поставлялось, а результат представить в виде процента общего роста, то получится сильное искажение реального положения дел.

- Но это же нетрудно исправить, - замечаю я. – И что там оказалось в действительности?

- Реальный рост составил в среднем примерно шестьдесят процентов в расчёте на один магазин. Для мучной продукции это как раз то, что мы и предполагали. А что касается хлеба, то выяснилось, что консерватизм продавцов, - их опасения остаться с нераспроданными старыми батонами, - оказался выше моих первоначальных оценок.

Я начинаю понемногу раздражаться. И что? Вот и вся история? Вероятно, так оно и есть.

- Сколько же времени тебе потребовалось, чтобы сообразить, что новые цифры не меняют картину в целом? Пятнадцать минут? И чем же ты там занимался остальные три дня?

Он ухмыляется.

- Вполне очевидно, что мы пересмотрели наше решение.

- Зачем? – спрашиваю я. - Теперь всё в полном порядке, и полученные результаты всё равно лучше того, что было нужно для резкого улучшения

показателей доходности бизнеса компании. Что заставило тебя пересмотреть решение?

Я замедляю скорость. Дело в том, что когда мы доберёмся до дома, то мне бы очень не хотелось конкурировать за внимание с его внуками.

- Ты права, дорогая. Результаты и в самом деле оказались более чем удовлетворительными. Но не все.

Заметив удивлённое выражение моего лица, он завершает свою мысль:

- Когда я анализировал ситуацию в первый раз, то ещё тогда обратил внимание на следующее обстоятельство. Компания исходила из того, что поступающие от магазинов заказы представляют собой наилучший прогноз завтрашнего спроса. Это и стало тем допущением, которое я попытался оспорить. Я предположил, что на самом деле реальный спрос выше, поскольку на размер заказов влияет осмотрительность продавцов. Как тебе известно, тогда я ещё не представлял себе степень этого влияния. Но теперь появились более надёжные данные. Теперь понятно, что такой консерватизм оказывает огромное воздействие. Он оказался гораздо сильнее того, на что я тогда рассчитывал. Поэтому рост продаж составил не десять, и даже не тридцать, а целых шестьдесят процентов. Но не означают ли полученные результаты, что я плохо понимаю *причины* этого консерватизма?

Именно так он и продвигается от хорошего решения к лучшему. Он старается не заикливаться на том, что ему и так хорошо известно, а использует любую возможность, указывающую в направлении неизвестного. Это напоминает мне о том выводе, к которому я пришла раньше: мыслить как настоящий исследователь значит проявлять “смиренную уверенность”. Смиренную – чтобы быть убеждённым в своём незнании, уверенность – чтобы быть убеждённым в своей способности обрести нужные знания.

- Отец, ты уже не раз говорил о том, что самые ценные возможности для получения новых знаний появляются тогда, когда реальность сильно расходится с нашими представлениями о ней. И что ты сделал, чтобы лучше понять консерватизм продавцов? Только, пожалуйста, как можно более подробно.

- Постараюсь. Итак, как же нам глубже понять причины консерватизма продавцов? Их осмотрительность является следствием соотношения потерь, которые может понести магазин, оставшись с непроданным батонem старого хлеба, по сравнению с теми выгодами, которые он может получить от реализации ещё одного дополнительного свежего батона. Изначально мне было известно, что поскольку компания является также и поставщиком муки, то их маржа по хлебо-булочной продукции относительно велика и близка к пятидесяти процентам. Что складывается из наценки своих собственных мельниц и наценки своих собственных пекарен. Но я не поинтересовался торговой наценкой магазинов, а просто предположил, что она находится на среднем уровне, типичном для розницы, то есть порядка тридцати – тридцати пяти процентов. Однако на встрече в Голландии я узнал, что хлеб считается

так называемым базовым продуктом (который должен быть в продаже всегда), поэтому маржа магазинов по нему невелика и составляет порядка пятнадцати процентов от цены поставщика.

- Но это означает, - произношу я изумлённо, - что один непроданный батон можно компенсировать только пятью проданными. Теперь понятно, почему консерватизм продавцов столь силён.

- Настолько силён, что мы даже задумались: а ведёт ли двухразовая поставка хлеба в день хотя бы к снижению уровня такого консерватизма, не говоря уже о его полном преодолении? Как ты считаешь?

- На месте владельца магазина, - отвечаю я, - я была бы всерьёз озабочена тем, чтобы у меня не оставалось непроданного хлеба. А поскольку спрос ото дня ко дню меняется, то даже при наличии двух поставок в день я бы всё равно заказывала меньше ожидаемого среднего уровня потребностей.

Он затягивается своей трубкой и выпускает длинную струю дыма в открытое окно.

- Мы пришли к такому же выводу. Поэтому следующий вопрос был очевиден: как сделать так, чтобы консерватизм продавцов был полностью исключён, и размер наших поставок в магазины соответствовал бы реальному спросу? А также, каким образом можно было бы проверить, что мы этого добились?

- Пожалуйста, не торопись, - делаю я знак рукой.

Самое сложное это пытаться искать ответ на вопрос, когда кажется, что такого ответа может не существовать вообще. Здесь так легко отступить. Именно поэтому отец советует исходить из твёрдого убеждения в том, что решение есть всегда. В данном случае я придерживаюсь такой же позиции. Я уверена, что нужное решение существует, хотя бы потому что отец его нашёл. Но достаточно ли одной только убеждённости? Я так не думаю, но есть отличный шанс это проверить.

- Дай мне разобраться в этом самостоятельно, - говорю я без особой уверенности. - Итак, что же можно было бы предпринять для преодоления консерватизма продавцов?

У меня нет идей. Но я не собираюсь и объявлять о своём поражении. Каков мог бы быть ход его мыслей при поиске ответа на поставленный вопрос?

Он всегда думает о причинах и следствиях. И если мы хотим устранить следствие, то должны устранить причину. Следовательно, чтобы исключить консерватизм продавцов, нужно исключить его причину. Что мы там говорили о причине этого консерватизма? Это непропорционально большие потери в случае, когда в магазине остаётся нераспроданный хлеб. А что можно сделать, чтобы эти потери сократить? Нет, этого будет недостаточно. Что можно сделать, чтобы их полностью устранить? Что может сделать компания, чтобы магазин не нес вообще никаких потерь при наличии остатков старого хлеба?

Компания могла бы принимать этот хлеб назад по его полной стоимости.

Но это всего лишь означает, что потери теперь будет нести она сама. Да, но для компании это гораздо легче, ведь её маржа существенно выше. Будет ли это по-прежнему оставаться приемлемым для компании? Компенсирует ли соответствующий рост продаж потери от неликвидов? Я в этом не уверена.

Я спрашиваю нерешительно:

- А может ли компания принимать вчерашний хлеб назад по его полной стоимости?

- Как раз об этом мы и рассуждали, - отвечает он. – Конечно, я потратил некоторое время на работу с цифрами по окупаемости, - до тех пор пока не заметил, что это их совершенно не волнует. А когда спросил, почему они ведут себя так спокойно, то они мне напомнили, что хлеб поставляется в пластиковой упаковке и имеет срок годности четыре дня. Они без проблем могли бы забирать вчерашний хлеб и перепродавать его своим коммерческим партнёрам. При этом потерь не будет даже от возврата хлеба недельной давности, потому что его можно предложить производителю бисквитов по цене чуть выше стоимости муки.

Я очень довольна собой:

- Прекрасно, вот и решение.

- Эфрат, - говорит он, направляя очередную струю табачного дыма в окно, - это ещё не всё. Как насчёт второго вопроса? Каким образом можно будет проверить, что теперь размер спроса не занижается? Не забывай, что осмотрительность продавцов может вынуждать их по-прежнему заказывать меньше реальных потребностей.

Ну это уже совсем просто.

- Поскольку возвраты не наносят ущерб компании, то нужно всего лишь организовать такую схему работы, при которой если их диспетчер видит, что вчера от магазина не было возвратов, то сегодня он направляет в этот магазин чуть больше. А если видит, что возвратов было много, то направляет чуть меньше. Не сомневаюсь, что внедрить такую схему им не составит большого труда.

- Правильно, - говорит он. – Продолжай.

Продолжать? А разве есть ещё какие-то вопросы?

- Эфрат, каждый раз, когда ты предлагаешь новое решение, ты должна проследить все его последствия. В противном случае можно упустить что-нибудь существенное.

Мне это ясно. Но я не очень понимаю, чего он от меня хочет. И чтобы у нас было побольше времени на обсуждение, я выбираю не самый короткий путь домой. Уверена, что он этого не заметил.

Отец видит, что я в недоумении, и пытается помочь:

- А твоё предложение устранил консерватизм продавцов?

Немного подумав, я уверенно отвечаю: "Да".

Понимая, что его намёк не помог, он продолжает, усмехаясь:

- Если это действительно так, то какой смысл в переходе от одной к двум

поставкам за день? Одной будет вполне достаточно. Мы получим ещё более высокий рост продаж, чем в проведенном эксперименте, и при этом не нужно будет тратить усилия на организацию второй поставки за день.

Такого разворота я никак не ожидала. Но чему здесь удивляться? Всё очевидно. Чувствуя, что это очень важно, я пытаюсь рассуждать дальше.

Его первоначальное решение увеличить частоту поставок до двух раз в день было весьма неординарным. И эксперимент подтвердил, что это решение отлично работает, а результаты превосходят самые оптимистичные ожидания. Но теперь, не моргнув глазом, он его отвергает. Неужели никакой инерции в мышлении? Не говоря уже о том, что изобретатель должен быть без ума от своего изобретения.

Но у отца есть такая уникальная черта характера. И сейчас я наблюдаю, что на самом деле представляет собой его глубокая убежденность в том, как мало он знает, и готовность в любой момент заново пересмотреть любое удовлетворительное решение, включая своё собственное. Не сомневаюсь, что для достижения такого уровня мышления нужен огромный опыт ...

Отец прерывает мои размышления:

- Конечно же, на это не потребовалось три дня. Главным образом, мы занимались разработкой совершенно нового решения. И я убеждён, что после реализации наших предложений, - в смысле повышения доходности бизнеса компании, - всё, о чём мы говорили до сих пор, покажется просто мелочью.

Подобного исхода я ожидала меньше всего. Хотя, с другой стороны, это и есть тот самый убедительный пример, о котором я сама просила. Компания показывает отличные результаты, - гораздо выше средних по отрасли. Что, безусловно, свидетельствует о благоприятном развитии событий. И если в таких условиях он может предложить новое решение, - настолько мощное, что по сравнению с ним померкнут все предыдущие достижения, - то я вынуждена буду признать возможность существенного улучшения положения дел в любой ситуации.

- Отец, - спрашиваю я, - когда ты пытаешься найти решение в сложных обстоятельствах, то мне понятна исходная точка твоих рассуждений. Ты начинаешь с нежелательных явлений и стремишься выявить внутренний конфликт. Но что ты делаешь в том случае, когда начальная ситуация уже и так вполне удовлетворительна? Просто полагаешься на интуицию?

- Эфрат, я ведь говорил тебе уже много-много раз о том, что я не гений. И не обладаю никакой феноменальной интуицией.

- А как же тогда тебе удалось существенно улучшить решение?

Он смеётся.

- Это было нелегко. Как ты правильно заметила, хорошее решение всегда связано с каким-нибудь внутренним конфликтом. Такое решение снимает некоторую исходную предпосылку и, соответственно, коренным образом изменяет всю ситуацию в целом. После чего ты сталкиваешься с реальностью, которая значительно отличается от первоначальной. Поскольку наше решение

ещё не было реализовано на практике, то мы попытались мысленно представить себе будущее развитие событий. Чтобы понять, какова будет ситуация после реализации всех необходимых организационных изменений в компании. Это была самая трудная часть работы. Не хочешь попробовать это проделать? А я тебе помогу.

- Мы уже почти дома, и я слишком любопытна, - отвечаю я. – Думаю, что будет лучше, если ты всё расскажешь сам.

- Хорошо. В этом новом решении я искал положительные моменты, те самые желаемые результаты, которые получит компания. И их оказалось довольно много. Компания через собственные распределительные склады и своим собственным транспортом будет поставлять продукцию почти во все продовольственные магазины региона, как в городской, так и в сельской местности. Они станут работать на основе пополнения по фактическому потреблению. Это значит, что для продукции собственного изготовления они на конкретных цифрах смогут продемонстрировать беспрецедентный рост оборачиваемости запасов у своих клиентов, а также исключительно высокий показатель выручки на единицу площади размещения товаров. Это также означает, что у менеджеров по продажам установятся прекрасные отношения с владельцами магазинов. Добавь к этому тот факт, что переход на схему пополнения по реальному потреблению позволит высвободить более трёх четвертей мест хранения на их региональном складе. Не стоит забывать и о том, что значительная часть их огромного автопарка, который занят доставкой хлеба, большую часть дня будет по-прежнему простаивать. И что мы имеем в сухом остатке? Понимание того, что можно будет легко выйти на поставку и реализацию других товаров повседневного спроса. И всё это можно будет сделать в рамках той же организации и инфраструктуры, причём без большого увеличения операционных расходов.

- И ты предложил им начать производить другую дополнительную продукцию?

- Вовсе нет, - произносит он, и мы въезжаем в наш район. – Это потребует значительных инвестиций в технологии и производство и займёт много времени. Как ты могла заметить, их главные преимущества находятся в сфере дистрибуции и сбыта. И концентрация усилий на этих преимуществах позволит им быстрее и эффективнее извлечь выгоду из создавшейся ситуации. Ведь в их регионе не представлены многие известные бренды (я имею в виду настоящих мировых гигантов). Такие компании уже имеют самую лучшую продукцию и, что не менее важно, общепризнанную репутацию. И всё же прямой выход на новый рынок потребует от них больших вложений в дистрибуцию и сбыт и сопряжено со значительными рисками. Неужели ты не видишь, как легко здесь можно было бы организовать взаимовыгодное сотрудничество нашей компании с такими брендами?

Глава 14

Рациональное мышление и тавтологии

Мы сидим с отцом на заднем дворе. Прекрасное зимнее утро; один из дней, предвещающих скорое наступление весны. При нём чашка кофе и набитая трубка. Я растянулась в удобном садовом кресле, и в руках у меня ничего. В отличие от него, для нормальной жизни мне не требуется ни кофеин, ни никотин.

Сегодня я решительно настроена наконец-то вытрясти из отца, в чём состоит суть рационального мышления. Мне удалось оторвать его от рабочего стола, что само по себе уже немалое достижение. Я отключила все телефоны в доме, и даже свой мобильный. У отца при себе телефона нет. Мать со своей сестрой отправилась на прогулку в южную часть Тель-Авива, а дети в школе. Впереди у меня три часа, в течение которых никто нам не помешает. Этого должно быть вполне достаточно, по крайней мере, для начала.

- Отец, - говорю я, - позволь рассказать тебе о том, с чем я согласна и что меня по-прежнему беспокоит.

Он безучастно наблюдает за игрой солнечных бликов под деревьями, вероятно, думая о чём-то своём. Ничего. Уверена, что по ходу беседы сумею завладеть его вниманием. Ведь я рассуждаю о тех вещах, которые составляют смысл всей его жизни. И я его любимая дочь, причём единственная.

- Я нисколько не сомневаюсь в том, что хочу не лёгкой, а полноценной жизни. Мне также понятно, что для полноценной жизни необходимо иметь достаточно много разных вариантов выбора и что следует развивать некоторые из этих альтернатив до такой степени, чтобы можно было почувствовать эффект значительного продвижения.

Он не реагирует, но это меня не смущает.

- Наблюдая и слушая тебя, я убедилась в неразумности полагаться на случай, на то, что люди называют удачей. Мои шансы на полноценную жизнь будут гораздо выше, если я научусь рационально мыслить. Тогда я смогу создавать или, по крайней мере, выявлять нужные мне варианты выбора, а также сумею лучше и более уверенно добиваться их реализации.

Никаких признаков заинтересованности.

- Ты утверждаешь, что встать на путь рационального мышления мне мешают некоторые конкретные преграды.

- Преграды и отсутствие навыков. Нужно много тренироваться.

Наконец-то, хоть какая-то реакция. Чтобы он включился в разговор, пришлось слегка его зацепить. Я продолжаю чуть более уверенно:

- В этом и состоит моя проблема. Ты говоришь, что для рационального мышления, мышления в стиле настоящего исследователя необходимо много тренироваться. Мне кажется, что я и так постоянно занята всевозможными размышлениями, - сознательно или подсознательно. Однако, по-видимому,

это совсем не то, что ты имеешь в виду. Скажи, пожалуйста, каким образом можно тренировать рациональное мышление?

Удивлённым голосом и продолжая наблюдать за солнечными бликами, он заявляет:

- Неужели и так не ясно, когда кто-то говорит разумные вещи или просто занимается болтовнёй.

Не хочу, чтобы он перескочил на что-нибудь другое, поэтому настойчиво гну свою линию:

- Можешь объяснить мне, в чём тут разница?

Он отвечает безразлично:

- Ключевым элементом рационального мышления является отсутствие в рассуждениях логики замкнутого круга. Вот и всё.

- Отец, - говорю я твёрдо, - может быть, обсудим эту тему? Это очень важно для моего понимания.

Наконец он смотрит прямо на меня. И произносит уже более мягко:

- Извини, дорогая.

Потом разжигает свою трубку, задумывается, выпускает несколько клубов дыма и через некоторое время начинает объяснение.

- Как мы уже говорили, всё в этом мире определяется причинно-следственными связями, а в основе лежат всего несколько главных факторов. Суть рационального мышления состоит в построении логических схем. Мы начинаем со следствия, причём любого следствия, и пытаемся докопаться до его истинных причин, отвечая на вопрос "почему это следствие имеет место"? Трудность в том, что при этом рано или поздно мы доходим до таких вещей, о которых уже не можем судить на основе своего непосредственного опыта. И тогда мы вынуждены обращаться к абстрактным понятиям.

- Пожалуйста, поясни, - прерываю я, стараясь его притормозить.

Он улыбается и более спокойно продолжает:

- В точных науках, когда мы хотим добраться до истины и с этой целью последовательно отвечаем на вопрос "почему что-то происходит", то после нескольких таких итераций углубляемся настолько, что оказываемся в ситуации, когда уже не можем больше полагаться на свои собственные ощущения и вынуждены переходить к использованию абстрактных сущностей или понятий.

- Абстрактных понятий?

- Таких понятий, как атомы или ферменты. Кто-то когда-нибудь видел хоть один атом или фермент? Кто-нибудь с ними общался или трогал их руками? Вероятно, они на самом деле существуют, но нам об этом известно из логических построений, а не в результате непосредственных наблюдений.

Никогда об этом не задумывалась, но, очевидно, что так оно и есть. Я радостно заявляю:

- Хорошо, что лично я занимаюсь гуманитарными дисциплинами и мне не приходится иметь дело с такими неосязаемыми предметами. Ещё в школе я

ничего не могла понять про все эти атомы, а потом учитель стал рассказывать о ещё более абстрактных вещах вроде протонов и нейтронов. Слышала, что теперь уже всюду обсуждают элементарные частицы и кварки. Лучше уж иметь дело с реальными объектами типа людей.

Он улыбается.

- Боюсь, дочь моя, что если ты не умеешь обращаться с абстрактными понятиями, то ты выбрала не ту профессию. Дело в том, что когда мы имеем дело с людьми, то часто сталкиваемся с такими понятиями уже при первой же попытке глубже осознать причины их поведения.

Не дожидаясь реакции с моей стороны, он продолжает:

- Возьми, например, последний случай, который мы с тобой обсуждали. Ты когда-нибудь видела или трогала руками “консерватизм”? Следует признать, что о наличии консерватизма мы судим не на основании своих ощущений, а в результате некоторых логических выводов.

Если это так, то почти всё, с чем имеет дело психолог, - любовь и ненависть, мотивация и интеллект, - это вещи, существование которых следует из наших умозрительных построений. Для отца это такие же неосознаваемые предметы, как атомы или кварки.

- А почему эти “абстрактные понятия” так важны для рационального мышления? – спрашиваю я.

- При обращении с понятиями, которые невозможно непосредственно “пощупать”, важно быть аккуратным и не скатиться к обычной болтовне. Здесь очень легко попасть в ловушку логики замкнутого круга, в тавтологии. И тогда открывается широкая дорога к полному абсурду. Эфрат, ты знаешь, что такое тавтологии?

- Могу вспомнить тот пример про планеты, движущиеся по круговым орбитам, который ты в своё время приводил. Однако, честно говоря, мне бы хотелось лучше это понять, чтобы связать с повседневной жизнью.

- Нас окружают тавтологии, - констатирует он, – причём настолько, что мы их даже не замечаем. Они встречаются практически в любом разговоре и почти в каждой газетной статье. Возьмём для примера такое утверждение: ‘Они проиграли, потому что не были настроены на победу.’ Хотя в тексте статьи мы не найдём никаких доказательств того, что команда, действительно, была плохо мотивирована. А теперь спроси себя: ‘Почему мы в это верим? Откуда мы знаем, что команда была не настроена на победу?’ Скорее всего, ответ будет такой: ‘Но ведь они же проиграли, не так ли?’ Это и есть тавтология.

Я смеюсь, но вынуждена заметить:

- Не думаю, что лично я часто пользуюсь такой абсурдной логикой. По крайней мере, в важных вопросах.

- Не пользуешься?

Ухмыляясь, он поднимает глаза к вершинам деревьев и продолжает:

- Один психолог не так давно заявил мне буквально следующее: ‘Ты не

испытываешь разочарование, потому что подавляешь в себе это чувство'. Я не стал тогда спрашивать: 'Откуда ты знаешь, что я подавляю в себе чувство разочарования?' Потому что в ответ непременно услышал бы: 'Разве это не очевидно? Я знаю, что ты подавляешь в себе разочарование, потому что не испытываешь этого чувства.' Аргументация замкнутого круга.

Ударив таким способом по больному месту, он идёт дальше:

- Логика замкнутого круга – это конец рационального мышления. Стоит применить её хотя бы один раз, и ты сама перекрываешь себе пути поиска первопричин, а вместо этого начинаешь строить замки на песке. Всё дело в том, что логика замкнутого круга очень привлекательна, и если мы не можем что-то проверить непосредственно, то часто просто принимаем это за данность. Вспомни, Эфрат, насколько ты была тогда уверена в том, что я подавляю свои чувства, хотя, на самом деле, у тебя не было для этого никаких доказательств.

На некоторое время я задумываюсь над сказанным. И, наконец, спрашиваю:

- И как можно не допустить использования логики замкнутого круга?

- Позволь для начала более подробно остановиться на некоторых базовых вещах.

- Отличная идея, - подбадриваю я его. Несмотря на неплохую подготовку в области психологии, мне никогда не приходилось слушать ни одного курса по логике. Почему отец полагает, что я должна всё это знать? Вероятно, потому что он считает логику основным свойством любого разумного существа, таким же как способность ясно излагать свои мысли. В таком случае он, возможно, прав. Я заставляю себя перестать об этом думать и сконцентрироваться на его объяснениях.

А он уже набирает обороты.

- Следует подчеркнуть, что логика замкнутого круга не означает, что высказанная причина сама по себе является неверным утверждением, а всего лишь констатирует тот факт, что вопреки поверхностному впечатлению соответствующая причинно-следственная связь не установлена.

Видя, что я не очень его понимаю, он приводит пример:

- Продажи наших товаров падают, потому что меняются предпочтения рынка. В таком виде это ещё один хороший пример тавтологии.

- Да, это верно. И поскольку теперь я стараюсь более внимательно относиться к тавтологиям, то должна признать, что такие утверждения не являются убедительными. Я могу привести много других разумных причин, - помимо того, что "меняются предпочтения рынка". Возможно, продажи снижаются вследствие общего спада в экономике, или из-за появления новых конкурентов, или по причине ухудшения нашего уровня обслуживания клиентов, или в результате повышения наших цен. Здесь может быть много правдоподобных объяснений, и на основании имеющейся информации ни одному из них нельзя отдать предпочтение.

- Наконец-то ты начала реально мыслить.

Очевидно, он доволен:

- А теперь представь себе, что мне удалось выявить другой эффект, - рост продаж альтернативной продукции примерно на ту же самую величину. Что ты теперь скажешь по поводу справедливости утверждения, согласно которому причиной обоих эффектов является изменение предпочтений рынка?

Вряд ли рост продаж альтернативной продукции и одновременный такой же спад объёмов наших собственных продаж можно считать случайным совпадением. Вслух я произношу:

- Теперь изменение предпочтений рынка следует рассматривать как единственно правдоподобное объяснение. Хотя мне всё равно не понятна причина такого изменения. Я по-прежнему не знаю, с чего это предпочтения рынка вдруг стали иными. Это могло произойти из-за ухудшения нашего уровня обслуживания клиентов или повышения наших цен. А могло быть вообще никак не связано с нашими действиями, а вызвано причинами внешнего характера. Для точных выводов нужно иметь больше данных. Но теперь мне совершенно ясно, что наши продажи упали именно в результате изменения предпочтений рынка. Обычный здравый смысл. Однако, отец, свой второй эффект ты взял просто с потолка. А как это сделать мне?

- До этого мы ещё доберёмся, как только ты станешь лучше понимать основы, - заверяет меня он. – Итак, мы выяснили, что если пользоваться логикой замкнутого круга, то невозможно установить реально существующие причинно-следственные связи. А с точки зрения логики здравого смысла это обязательно нужно сделать. Для обоснования причины нам, как минимум, необходимо найти другой ожидаемый эффект, являющийся следствием той же самой причины. Причём такой эффект, наличие которого можно проверить непосредственно. Кроме того, как только причина будет подтверждена, ты уже не находишься в тупиковой ситуации, а наоборот, заставляешь себя искать более глубокие объяснения. И, в конце концов, стараешься дойти до первопричины.

С этим я согласна.

- А теперь можно обсудить твою озабоченность в связи с возможными трудностями поиска второго ожидаемого эффекта. Прежде всего, уверяю тебя, что такая озабоченность вполне обоснована, поскольку для выявления этого второго следствия обычно нужно выйти за пределы условных границ, некоторого “ящика”, в который мы сами себя загнали, заиклившись на исходном результате и обсуждении причин его появления. Если взять последний пример, то для выявления второго следствия необходимо расширить круг поиска, не ограничиваться анализом только своих товаров, а включить в рассмотрение альтернативную продукцию, которая может достаточно сильно отличаться от нашей.

Я стараюсь привести свои мысли в порядок.

- Сложность заключается в том, что если я на самом деле не уверена в существовании второго ожидаемого эффекта, то могу продолжать оставаться внутри “ящика”. Ведь всегда безопаснее чувствовать себя в комфортных границах “ящика”, чем выходить за его пределы в неизвестность. А поскольку второе следствие не находится внутри моего “ящика”, то я никогда не смогу его обнаружить. Я так и буду ходить по кругу и застревать в тавтологиях.

Отец доволен:

- Правильно. Твоё последнее наблюдение ещё раз подчёркивает важность применения концепции Внутренней Простоты. Суть этой концепции состоит в том, что по мере углубления в ситуацию все причины “сходятся”. Сходимость означает, что каждая серьёзная причина отвечает не за один, а сразу за несколько результирующих эффектов. А убежденность во Внутренней Простоте придаёт нам уверенность в том, что у любой значимой причины всегда есть по крайней мере два разных следствия.

- Это понятно.

Он продолжает:

- И ты права в том, что выбравшись за пределы “ящика”, мы обычно не знаем, в каком направлении искать. Для того, чтобы раскрыть нам всем глаза на феномен сходимости, понадобилась личность уровня Ньютона. И этот факт лишней раз доказывает, что во многих ситуациях, - пока мы не доберёмся до первопричины, - отдельные явления кажутся нам не имеющими между собой ничего общего, относящимися к разным обстоятельствам и периодам времени. Повторю: убежденность во Внутренней Простоте придаёт нам уверенность в существовании как минимум ещё одного ожидаемого следствия, - стоит только для его выявления расширить круг поиска. Большинство людей обладают достаточно хорошей интуицией, и вместе с убежденностью и при наличии соответствующей тренировки это позволяет им *легко* находить нужные эффекты с целью подтверждения или отклонения предполагаемой исходной причины. Таким образом, концепция Внутренней Простоты открывает возможности оперирования абстрактными понятиями.

Насколько я разбираюсь в вопросах человеческой интуиции, мне кажется, что отец здесь выдаёт желаемое за действительное. В частности, меня очень смущает слово “легко”. Однако зная глубокую убежденность отца в силе интуиции, я понимаю, что моё открытое несогласие вызовет у него только раздражение. Поэтому я говорю спокойным голосом:

- Раз уж ты приоткрыл эту дверь, то не пригласишь ли меня войти. Можешь привести конкретные примеры, как это всё работает?

- Здесь нет никаких проблем. Лично я этим пользуюсь в любой ситуации, которую мне приходится обдумывать. Но, может быть, для начала имеет смысл подвести некоторые итоги? – спрашивает он.

Это как раз то, что мне нужно.

- Пожалуйста, сделай одолжение.

- Ты интересовалась, каким образом можно тренировать в себе

рациональное мышление. Вот ответ на твой вопрос. Эфрат, с этой целью не следует выбирать специальные темы и отводить время на их всестороннее осмысление. Это неверный подход. Наоборот, нужно использовать любую возможность для выявления и изучения причин и следствий. Будь это случайный разговор с посторонним человеком, высказывание твоего мужа или то, что ты в данный момент читаешь. Ты говорила о том, что постоянно над чем-нибудь размышляешь, и это действительно так. Но это как раз и означает, что ты должна стараться постоянно мыслить рационально.

- Логично, - соглашаюсь я.

- Итак, как только ты услышишь или прочитаешь слова “потому что”, - особенно если причина содержит абстрактное понятие, - нужно быть начеку. Даже в том случае, когда утверждение вызывает полное доверие, не следует воспринимать его как заведомо истинное. И даже само это абстрактное понятие нельзя считать изначально заданным. Ты должна рассматривать его всего лишь как гипотезу или, иными словами, как предположение. После чего нужно попытаться выявить второй ожидаемый эффект, то есть какое-то иное следствие, которое должно быть обусловлено той же самой причиной. И помни, что если тебе это не удаётся (то есть, ты не можешь найти второе следствие), то дело не в том, что его не существует вообще, а в том, что ты мыслишь слишком узко. Затем с целью дальнейшего продвижения убедись, что обнаруженный результат можно подтвердить путём непосредственных наблюдений, и никогда не жалеешь времени на такую проверку. Чем больше ожидаемых следствий ты сможешь подтвердить, тем надёжнее будет вывод об истинности исходной причины. И чем больше тренировок, тем легче тебе это будет даваться.

Усмехнувшись, он добавляет:

- Когда подобные тренировки станут твоим вторым я, люди могут начать называть *тебя* гением.

- Не беспокойся, - быстро реагирую я. – Учитывая то, как я постояннорываюсь между работой, домом и детьми, у меня никогда не появится достаточно практического опыта, поскольку я никогда не смогу найти столько времени на выявление ожидаемых следствий.

- Вот это да, - заявляет он. – Боюсь, что у тебя создалось неправильное представление. Дело в том, что в подавляющем большинстве ситуаций для такого анализа не требуется больше одной-двух минут.

- Неужели? – искренне удивляюсь я.

Отец улыбается:

- Необходимо проверить всего лишь наличие таких ожидаемых следствий, а для этого совсем не обязательно всегда проводить особые исследования. Только наличие, причём о существовании нужного эффекта нам обычно и так уже хорошо известно.

Совершенно не убеждённая его разъяснениями, я заявляю:

- Мне нужен подходящий пример.

- Да просто попробуй. И первый же случай, - ну, максимум, второй, - подтвердит тебе мою правоту.

Некоторое время я пристально смотрю на него.

Он вздыхает.

- Ну хорошо. Если ты настаиваешь.

Затянувшись своей трубкой, он продолжает.

- Мы сэкономим время, если рассмотрим пример, который, кроме всего прочего, покажет, как вместо того, чтобы воспользоваться силой своего разума, мы полагаемся на дурацкие тавтологии. И всё только потому, что их считают само собой разумеющимися фактами. Кроме того, этот же пример поможет мне продемонстрировать, сколь легкомысленно мы подходим к заключениям относительно характера человеческого поведения.

Подмигнув мне, он спрашивает:

- Тебе знакомо выражение 'Люди сопротивляются переменам, и чем значительнее перемены, тем сильнее это сопротивление'?

Улыбнувшись, я отвечаю:

- Если бы каждый раз, когда я слышу эту фразу, я получала по 5 центов, то давно была бы богатым человеком. И что?

- Вспомни, в каком контексте её обычно употребляют, и ты тут же почувствуешь скверный запах тавтологии.

Низким голосом медленно и с выражением я декламирую:

- При внедрении XYZ мы сталкиваемся с определёнными трудностями, потому что люди сопротивляются переменам.

Он ухмыляется:

- Замечательное исполнение. Сказано с твёрдой уверенностью в своей правоте и достоинством, свойственным настоящему консультанту или руководителю. Но в данном утверждении есть слова "потому что", а причина содержит абстрактное понятие. То есть всё сказанное нельзя просто так принимать на веру. Ну, что ты думаешь на этот счёт?

Я ещё не вполне освоилась с выявлением ожидаемых эффектов, поэтому стараюсь формулировать свои соображения очень осторожно:

- Что значит "люди сопротивляются переменам"? Поскольку здесь нет никаких ограничивающих условий, то на самом деле имеется в виду, что люди сопротивляются переменам почти всегда и при любых обстоятельствах. А если это справедливо, то люди, безусловно, будут стремиться не начинать и не содействовать таким преобразованиям, которые ведут к изменению их образа жизни. Вот и наше ожидаемое следствие.

- Хорошо, - подбадривает он меня. - А теперь давай более конкретно. Каковы самые важные перемены в жизни человека? Конечно, кроме его рождения и смерти.

Дальше уже легче.

- Многие с нетерпением ожидают женитьбы или рождения ребёнка. Это события, которые (как мне известно из собственного опыта) затрагивают

почти все стороны жизни человека. Конечно же, никто не относится к таким переменам без определённых сомнений, однако, судя по поведению и впечатлениям многих моих друзей, это никак нельзя назвать сопротивлением. Скорее наоборот.

Я думаю о том, в каких ситуациях люди сопротивляются переменам, и пытаюсь подобрать корректные формулировки. Однако отец прерывает мои размышления:

- Эфрат, я слышу, как мысли с бешеной скоростью вертятся у тебя в голове. Сбавь обороты. Этот пример про сопротивление переменам я привёл, прежде всего, с целью заставить тебя ответить на вопрос: 'Где найти время на выявление ожидаемых следствий?' Попробуй сосредоточиться только на нём и сформулируй свои выводы. Для начала скажи что-нибудь типа: 'Отец, ты прав'. Ведь в большем числе случаев действительно не требуется тратить много времени на специальные исследования, потому что о существовании соответствующих эффектов нам и так хорошо известно из своего жизненного опыта.

Я не собираюсь доставлять ему такое удовольствие. И вместо этого спокойно заявляю:

- Ты забыл упомянуть о том, что в процессе выявления ожидаемого эффекта можно прийти к отклонению гипотезы. К выводу о том, что исходное предположение было ложным или, как минимум, не вполне корректным.

- Правильно, - соглашается он. – По мнению Карла Поппера, это основа научного подхода. В науке любое утверждение, гипотеза или предположение имеют смысл только в том случае, если их можно проверить. Причём проверка должна предполагать возможность получения отрицательного ответа. В противном случае мы имеем дело не с наукой, а с колдовством. И ты права, дочь моя, в том, что очень часто в процессе поиска нужного нам эффекта мы приходим к выводу о его отсутствии и, следовательно, о ложности выдвинутой гипотезы. Можно найти десять следствий, которые удовлетворяют заданным условиям, а потом, немного подумав, обнаружить одиннадцатое, которое является ложным и тем самым ставит под сомнение справедливость высказанного предположения. Чем больше ожидаемых эффектов можно подтвердить, тем надёжнее будет вывод об истинности исходной причины. Причём всегда существует возможность того, что завтра выяснится отсутствие какого-нибудь нового ожидаемого эффекта. Так что никогда нельзя быть полностью уверенным в абсолютной истинности любого утверждения.

Кажется, до меня дошло.

- Всё понятно, - заверяю я отца.

- Это ещё не всё, дорогая. Далеко не всё. Хотелось бы, чтобы из нашего последнего примера ты извлекла ещё один полезный урок. Чтобы ты поняла, насколько легкомысленно мы поступаем, неоправданно приписывая людям умяляющие их достоинство черты характера и намерения.

Откуда такой вывод?

Заметив на моём лице удивлённое выражение, он спрашивает:

- Что по сути означает утверждение о том, что “люди сопротивляются переменам”? Характеризует ли оно людей с положительной точки зрения? Неужели ты не понимаешь, что на самом деле этим декларируется, что люди изначально запрограммированы на сопротивление, причём независимо от содержания предлагаемых изменений? И это, безусловно, не с лучшей стороны говорит о способности людей принимать разумные решения. В сущности, такое утверждение просто оскорбляет человеческое достоинство.

Когда он продолжает, в его голосе слышится осуждение:

- И всё это воспринимается как должное. Хотя достаточно потратить всего несколько минут, чтобы в окружающей нас действительности найти доказательства обратного. Доказательства, которые свидетельствуют о том, что исходное утверждение, в лучшем случае, не вполне корректно. Что ты думаешь на этот счёт?

- Только то, что люди защищают свои собственные интересы и делают это очень хорошо.

- Я имел в виду, что ты думаешь по поводу нашей культуры? Культуры, которая без всяких колебаний допускает унижающие людей оценки. Таким образом, фактически, она их поощряет.

Я молчу.

Очевидно, что он не удовлетворён моим ответом.

- Не заблуждайся относительно того, что к нам с тобой это совершенно не относится. Мы же неотъемлемая часть своей культуры. И нам следует хорошо понимать, что в ситуациях, которые затрагивают интересы людей, интуиция с высокой вероятностью будет склонять нас в сторону гипотез, умаляющих человеческое достоинство. При этом интуиция будет выявлять для нас только те ожидаемые следствия, которые подтверждают такие ложные предпосылки, не замечая все другие противоречащие им эффекты. И если заранее не позаботиться о соответствующих мерах предосторожности против такой склонности, то шансы на проведение полноценного анализа ситуации будут крайне незначительны.

- Отец, мне кажется, что лично я воспринимаю людей такими, как они есть. И я никогда не стараюсь выдвигать, - даже мысленно, - никаких необоснованных обвинений. Можешь мне поверить.

Однако отец не выглядит удовлетворённым. Он поднимается и начинает расхаживать взад-вперёд, пуская клубы табачного дыма как паровоз. Я не двигаюсь с места. Наконец он останавливается, садится и задаёт вопрос:

- Эфрат, может быть ты хотя бы захочешь себя проверить?

- Каким образом?

- Как-то мне пришлось столкнуться с ситуацией, которая достаточно долго ставила меня в тупик. Речь идёт о группе людей, поведение которых я никак не мог объяснить. Хочешь узнать об этом более подробно и попытаться

найти правдоподобные причины, которые могли бы объяснить странное поведение этой группы людей?

- Только и всего? Сделаю это с огромным удовольствием.

Он снова поднимается:

- В таком случае направляю тебе свой очередной отчёт.

Глава 15

Комфортные зоны*

Приходилось ли вам когда-нибудь делить людей на тех, кто восприимчив к переменам, и консерваторов? На тех, кто готов рискнуть, и привыкших всё откладывать в долгий ящик? За тридцать лет работы по внедрению организационных изменений подобная система оценок настолько глубоко укоренилась в моём сознании, что стала оказывать сильное влияние на мои поступки. В результате я обычно стараюсь заранее определить, - имеет ли смысл работать с данной компанией, - на основании того, какое место в этой классификации занимает её высшее руководство. Однако знакомство с описываемой здесь организацией позволило мне осознать, что указанный способ действий может приводить к серьёзным ошибкам. Попробую объяснить, чем был вызван такой кардинальный пересмотр моих взглядов.

Компания, о которой пойдёт речь, находится в Индии и занимается производством товаров повседневного спроса. (К этой категории относятся, например, зубная паста, но не относятся электрические зубные щётки.) Я здесь специально указываю страну, потому что большинство людей, никогда не имевших дел с Индией (как и я сам всего три года назад), не представляют себе громадных масштабов её территории. Думаю, достаточно сказать, что в Индии 6,5 миллионов магазинов, торгующих товарами повседневного спроса. Нет-нет, это не опечатка. Число таких магазинов здесь превышает число жителей моей родной страны, включая младенцев. Причём наша компания является игроком среднего уровня, занимая около десяти процентов местного рынка. И, тем не менее, с учётом огромного размера индийского рынка это означает, что она продаёт свою продукцию через две тысячи дистрибьюторов, обслуживающих, в свою очередь, 2,5 миллиона торговых точек.

Стремление к постоянному росту поставило компанию в сложное положение, когда вместо того чтобы заниматься устранением “узких мест” в собственной организации они приняли решение закупать сорок процентов полуфабрикатов своей продукции на стороне.

Для исправления ситуации нужно было, прежде всего, найти способы повышения производительности. Используя стандартные подходы ТОС, давно описанные в моей книге *«Цель»*, за шесть недель с даты начала проекта и без больших дополнительных инвестиций удалось улучшить положение дел на

* Этот отчёт был подготовлен и передан в Goldratt Group в феврале 2007 г. Для целей данной книги в него внесены некоторые изменения, позволяющие лучше понять суть дела тем читателям, которые не знакомы с Теорией Ограничений Систем.

всех четырёх заводах компании. При этом вместо приобретения на стороне они начали сами продавать полуфабрикаты другим производителям.*

Не теряя времени, организация приступила к реализации следующего этапа улучшений. Как и многие другие подобные компании, занимающиеся и производством и дистрибуцией, у них не было единого распределительного центра, а всё, что производилось, сразу же направлялось на один из тридцати региональных складов. Поскольку будущий спрос на отдельные товарные позиции для каждого регионального склада не был точно известен, то такая практика приводила к избытку запасов в одном месте и их дефициту в другом. Не удивительно, что в порядке вещей здесь были взаимные перемещения товаров между складами. Они быстро провели реорганизацию и вскоре на всех заводах появились свои склады, на которых поддерживался нужный уровень запасов по каждой из сотни наименований производимой продукции. Исходя из того, что ассортимент выпуска отдельных заводов пересекался, была организована работа этих складов в режиме единого логического распределительного центра.

Затем они начали очередной этап преобразований и внедрили в своей цепочке поставок 'заводской склад – региональные склады' схему пополнения по фактическому потреблению. Как известно, это не просто вопрос модификации компьютерной системы. Здесь требуется решить гораздо более серьёзную задачу по принципиальному изменению сфер влияния отдельных менеджеров. Руководители региональных складов теперь уже больше не командуют всем процессом путём размещения заказов по заводам. Вместо этого система автоматически определяет размер пополнения региональных складов на основе данных отгрузки товаров конкретным дистрибьюторам. Кроме того, региональные менеджеры больше не принимают самостоятельных решений о состоянии запасов на своих складах. Всё это тоже делает и непрерывно контролирует сама система. А задача менеджеров сегодня сводится к управлению внутренней логистикой складов.

В результате общий уровень запасов сократился, а дефицит был почти полностью устранён. Устойчивость работы новой системы была наглядно продемонстрирована всей компании всего через несколько месяцев после завершения указанного этапа преобразований. В период муссонов наводнение уничтожило большинство товаров, хранящихся на одном из региональных

* Чтобы понять, насколько опасной могла быть сложившаяся ситуация, рассмотрим компанию по производству автомобильных моторов. Как известно, важнейшим компонентом мотора являются цилиндры. А теперь представим себе, что в производстве есть узкое место, которое ограничивает число изготавливаемых цилиндров и, соответственно, число предлагаемых для продажи моторов. Можно принять решение закупать 40% цилиндров у своих конкурентов. Однако в этом случае компания попадает в серьёзную зависимость от конкурентов.

складов. Раньше подобное событие привело бы к серьёзным перебоям в снабжении на огромной территории. В данном же случае региональный менеджер сообщил, что ущерб оказался на удивление незначительным, и в течение недели нормальная работа склада была полностью восстановлена.

Всё перечисленное выше (а также общий рост объёмов продаж в размере около десяти процентов) было достигнуто меньше чем за пять месяцев после начала проекта по совершенствованию организации. Ну и как бы вы оценили руководителей этой компании? Вероятно, назвали бы их решительными людьми, готовыми рисковать и нацеленными на конечный результат? Лично мне кажется, что в данном случае такие определения не будут сильно преувеличенными.

Но на этом история не заканчивается. Как известно, следующим шагом преобразований должно быть распространение схемы пополнения по фактическому потреблению с внутренней дистрибуции (заводской склад – региональные склады) на внешнюю (региональные склады – дистрибьюторы). И вот тут стали проявляться первые признаки сомнений.

Дистрибьюторы не являются сотрудниками производственной компании; у каждого из них свой собственный бизнес. А теперь подумаем, какой к ним можно найти подход, чтобы убедить перейти на предлагаемую схему работы. Первый способ - это просто прийти и сказать: 'Дорогие друзья! Сейчас, как владельцы своего бизнеса, вы сами определяете, что вам нужно, и сами размещаете у нас свои заказы. Мы предлагаем, чтобы начиная с завтрашнего дня вы ежедневно сообщали нам, что было продано, и только мы теперь будем решать, что вам привозить и, соответственно, какие запасы вам следует у себя держать.'

Какой реакции от конкретного дистрибьютора можно было бы ожидать на такое предложение? Скорее всего, что-то типа следующего риторического вопроса: 'Вы это серьёзно? Вы что, - и в самом деле полагаете, будто лучше меня знаете, как нужно делать мой бизнес?!'

Конечно же, именно на подобную реакцию и рассчитывали менеджеры по продажам, которым приходилось непосредственно иметь дело с отчётами компании по просроченным поставкам и испытывать на себе постоянное давление с целью спихнуть дистрибьюторам как можно больше товаров. Безусловно, у дистрибьюторов были веские основания проявлять сомнения и скепсис относительно подобных предложений со стороны компании.

В отделе продаж была организована вся необходимая подготовка. Был сделан особый акцент на том, что при таком решении выигрывают все (и сама

компания, и дистрибьюторы). Продавцы были вовлечены в активный поиск наилучших способов разъяснения преимуществ данного предложения. Были проведены соответствующие ролевые игры. Наконец в мае 2005 года была осуществлена первая попытка внедрения, для реализации которой выбрали шестьдесят восемь крупнейших дистрибьюторов компании. К удивлению менеджеров по продажам, все шестьдесят восемь участников эксперимента отнеслись к сделанному им предложению благосклонно, - хотя и с разной степенью энтузиазма. Последующие несколько недель высшее руководство компании находилось в определённом напряжении, поскольку объёмы поставок в адрес выбранных участников эксперимента резко сократились (пока дистрибьюторы выбирали излишки хранящихся у них запасов). Затем продажи начали расти и продолжали сохранять такую тенденцию. Все снова вздохнули спокойно. До конца 2005 года предложенная схема пополнения была распространена ещё на пятьсот дистрибьюторов и стала охватывать более шестидесяти пяти процентов продаж компании. При этом абсолютный рост доходов составил около тридцати процентов по сравнению с тем же периодом предыдущего года, что было гораздо больше общего роста рыночного спроса.

Сформулируем некоторые предварительные итоги. Нам известно, что наведение порядка в производстве обеспечивает наличие на выходе нужных товаров и, соответственно, оказывает благоприятное воздействие на сбыт. Нам также известно, что хранение готовой продукции на заводском складе, - вместо её выталкивания на региональные склады, - ещё больше улучшает показатели оборачиваемости запасов. Наконец, нам известно, что перевод внутренней дистрибуции и, тем более, внешней дистрибуции на схему пополнения по фактическому потреблению приводит к практически идеальному состоянию обеспеченности дистрибьюторов нужными товарами. Общий эффект от внедрения всех перечисленных выше улучшений выражается в почти тридцати процентном росте доходов, достигнутом без существенного увеличения операционных расходов или инвестиций. (При этом небольшие дополнительные вложения с целью повышения пропускной способности производства и определённый рост запасов на заводском складе с лихвой компенсируются гораздо более значительным снижением уровней запасов на региональных складах.) Компания стала показывать выдающиеся результаты, а её руководители начали получать рекордные бонусы.

Однако, как вы знаете, это ещё не предел. Всё, что достигнуто до сих пор, лишь готовит почву для следующего шага. Самое действенное улучшение с точки зрения увеличения размера доходов и роста прибыли связано с распространением схемы пополнения на розничную торговлю. На это есть две главные причины. Первая состоит в том, что именно в торговых точках проявляется наибольшая переменчивость спроса и, соответственно, самый

сильный дефицит товаров. Из-за эффекта консолидации дистрибьютор, а тем более склады самой компании, подвержены такой вариабельности в гораздо меньшей степени. Поэтому устранение дефицита в рознице ведёт к наиболее значительному росту продаж. Вторая причина состоит в том, что на этом уровне сильнее всего проявляются факторы ограниченных торговых площадей и оборотных средств, вынуждающие магазины заказывать лишь небольшую долю производимого компанией ассортимента товаров. Типичный мелкий торговец обычно держит у себя порядка пяти наименований продукции (в Индии это на самом деле очень маленькая лавка), а средний магазин - от десяти до двадцати позиций. И это из сотни предлагаемых компанией товаров.

Применительно к рознице, внедрение здесь схемы пополнения способствует как уменьшению дефицита, так и сокращению запасов. Причём чем выше частота пополнения, тем сильнее эффект. Обычно увеличение частоты доставки с одного раза в неделю до одного раза в день практически полностью устраняет нехватку нужных товаров, а уровень запасов снижается больше чем наполовину. Такое резкое сокращение запасов, приводящее к росту соотношения выручки и вложений (в оборотные средства и торговые площади), стимулирует магазины к расширению ассортимента предлагаемой продукции. Существенное уменьшение дефицита и одновременный рост числа наименований товаров в отдельных магазинах дают серьёзный толчок к дальнейшему повышению общих объёмов продаж компании.

В данном случае улучшения на предыдущих стадиях цепочки поставок уже обеспечили увеличение доходов на тридцать процентов. И мы с нетерпением ожидали реализации следующего решительного шага, - развёртывания нашего подхода на уровне розничной сети, - который бы обеспечил прирост выручки по крайней мере ещё в два раза. Что стало бы мощным завершающим аккордом для всего проекта.

Позвольте мне конкретизировать последнее утверждение. Давайте исходить из консервативного прогноза о том, что распространение схемы пополнения на отдельные торговые точки приведёт к дополнительному росту доходов компании всего на тридцать процентов. Кроме того, считаем, что сделанных на производстве улучшений будет достаточно для обеспечения общего прироста объёмов выпуска на шестьдесят процентов без увеличения постоянных затрат. Суммарные переменные затраты для продукции компании составляют около шестидесяти процентов отпускных цен, поэтому величина генерации дохода находится на уровне сорока процентов от выручки. Это значит, что в результате внедрения полного решения размер чистой прибыли компании вырастет на $(0.6 \times 0.4 =)$ двадцать с лишним процентов от прежнего уровня продаж. До начала проекта чистая прибыль компании была чуть выше

среднего значения по отрасли, то есть в районе шести процентов от выручки. А теперь мы говорим о двадцати и более процентах, что раньше казалось бы просто невысказанным результатом. Только представьте себе, какой огромный позитивный эффект это будет оказывать на моральный климат в коллективе и на удовлетворённость владельцев.

Однако, чтобы ощутить этот реальный эффект на уровне компании, нам необходимо оценить новые перспективы, открывающиеся после реализации соответствующих улучшений на противоположном конце всей цепочки поставок.

Уже сейчас дистрибьюторы вполне довольны полученными результатами, - ростом доходов на тридцать процентов и сокращением запасов почти на сорок процентов. Дальнейшее увеличение объёмов реализации, - в случае распространения схемы пополнения на уровень розничной торговли, - не приведёт к заметному росту запасов, которые они должны будут у себя держать, поскольку частота развоза товаров по торговым точкам повысится (что, в свою очередь, сгладит потребности самих дистрибьюторов). Главным критерием для дистрибьюторов является оборачиваемость запасов, и улучшение этого показателя на десять процентов обычно считается большим достижением. В нашем же случае общее улучшение составит $(1.6 / 0.6 =)$ более 250%! Такой фантастический результат позволит без проблем привлечь к работе с компанией огромное число новых дистрибьюторов, - достаточное для охвата оставшейся части индийского рынка (при этом зона обслуживания компании увеличится с 2,5 миллионов до 6,5 миллионов торговых точек). Что, в свою очередь, ещё больше повысит доходность бизнеса.

Итак, анализ перспектив распространения схемы пополнения на эту часть цепочки поставок указывает на поистине неограниченный потенциал роста. А каково влияние нашего решения на саму розничную торговлю? На первый взгляд, незначительное, поскольку продукция нашей компании составляет менее пяти процентов общего объёма продаж магазинов.

А если посмотреть с другой стороны? Самые большие торговые точки, предлагающие товары повседневного спроса, это супермаркеты. Если вы не в курсе, то на Западе прибыль в размере двух процентов от выручки считается для супермаркетов очень хорошим показателем. Фактически, их торговая наценка на такую продукцию составляет от пятнадцати до тридцати пяти процентов, но норма чистой прибыли гораздо меньше из-за накладных затрат и, в гораздо большей степени, из-за крайне неэффективной внутренней логистики.

Однако не стоит сильно сожалеть о тяжелой доле супермаркетов. Учитывая

значительные объёмы продаваемых ими товаров и сравнительно небольшие инвестиции, два процента от выручки делают супермаркеты весьма неплохим бизнесом. В Индии торговая наценка небольших магазинов меньше, чем в западных супермаркетах, накладные затраты тоже значительно меньше, а внутренняя логистика столь же неэффективна. В результате прибыль большинства мелких торговых точек в Индии составляет чуть меньше одного процента от выручки.

Имея в виду такую крошечную норму прибыли и тот факт, что общий объём реализации магазина складывается из выручки от продажи товаров многих разных типов (доля каждого из которых обычно составляет всего несколько процентов), владельцы мелких магазинов крайне чувствительно относятся к тому, какая продукция продаётся лучше, а какая хуже. И соответствующим образом на это реагируют. В более крупных магазинах главным критерием, на основе которого решается вопрос о размере выделяемых под конкретный товар торговых площадей, является величина выручки на единицу площади размещения товара. Пятидесятипроцентный рост продаж продукции нашей компании, не связанный с увеличением уровня запасов или размеров торговых площадей, тут же переведёт соответствующие товары в верхнюю часть списка лидеров продаж любого магазина, - как мелкого, так и крупного.*

Естественно, что магазин, получающий выгоду от продажи продукции нашей компании, благоприятно отнесётся к предложению компании по поставке других товаров. Особенно таких, которые традиционно имеют высокую торговую наценку. В результате, распространение схемы пополнения на розницу открывает широкие возможности для вывода на рынок новой продукции. И только будущее покажет, насколько сильным (с точки зрения повышения доходности бизнеса) окажется эффект правильной дистрибуции и сбыта этой новой продукции.

И вот в ноябре 2005 года я с огорчением узнал, что в направлении совершенствования розничной сети так и не было предпринято никаких реальных шагов. Учитывая, что на тот момент я был неплохого мнения о руководстве компании, можете себе представить, с каким разочарованием я наблюдал за их очевидным бездействием. А после того, как и в течение всего

* Важно заметить, что конкуренты практически ничего не смогут этому противопоставить. Им будет чрезвычайно трудно повторить действия нашей компании. Достаточно сказать о стоящих на этом пути серьёзных психологических барьерах. Реагировать традиционным способом, - скидками, бонусами, либо простым снижением цен, - им также будет нецелесообразно, что понятно из следующих оценок. Пусть доля продукции нашей компании в общем объёме выручки магазинов составляет всего 2%, а рост её продаж – 60%. И допустим, что торговая наценка магазинов находится на уровне 10%. В таком случае, чтобы обеспечить сравнимый уровень доходности, конкурент должен будет снизить свои отпускные цены для магазина на 6%, то есть работать почти без прибыли.

2006-го года также не было сделано ни одной серьезной попытки организовать работу с торговлей, я стал оказывать на них сначала мягкое, а потом всё более сильное давление. И столкнулся с тем, что можно назвать полным параличом. А имея в виду огромное количество возражений в пользу того, почему схему пополнения не имеет смысла распространять на магазины, более точно их позицию следовало бы охарактеризовать как “активное бездействие”. Если такого словосочетания ещё не существует, то оно, безусловно, должно быть придумано.

Что послужило причиной столь радикального изменения их образа действий?

Я достаточно долго размышлял над этим вопросом. С одной стороны, весь мой жизненный опыт заставляет меня верить в то, что есть люди, которые более других открыты новым идеям. С другой стороны, деление людей на тех, кто восприимчив к переменам, и консерваторов, на тех, кто готов рискнуть, и привыкших всё откладывать в долгий ящик, ведёт к нелепому выводу о том, что руководители компании вдруг неожиданно изменились.

Глава 16

Все люди хорошие

Какими же разумными причинами можно объяснить такое поведение целой группы людей? Чтобы проверить саму себя, я сознательно стараюсь не принимать во внимание отцовское предупреждение и сконцентрироваться на том, что первым делом приходит в голову. Итак, сейчас руководители нашей компании находятся на вершине славы. Они уже вывели свою организацию на такой уровень доходности, который даже и не снился никому другому в их отрасли. Они получают огромные бонусы. Все вокруг восхищаются их достижениями. Может быть, им этого вполне достаточно?

Особенно учитывая тот факт, что предлагаемый следующий шаг преобразований потребует от них гигантских усилий. Распространение такого нестандартного решения на 2,5 миллиона магазинов это непростое дело. Более того, кто им может гарантировать, что всё сработает? Кто поручится за то, что это приведёт к значительному росту продаж? Уж лучше не рисковать.

Кроме всего прочего, нельзя сравнивать деловые навыки собственника дистрибьюторской компании (человека, который каждый месяц ворочает огромными денежными потоками, хорошо знаком с финансовой отчётностью и учётными системами) и владельцев мелких магазинчиков (у которых, скорее всего, вообще нет компьютеров). Подавляющее большинство последних, вероятно, никогда даже не слышало про “оборачиваемость запасов”. Каковы шансы на то, что они поймут смысл предлагаемого решения и станут сотрудничать при его реализации? Поэтому не удивительно, что руководители нашей компании “упираются рогом” и отказываются продолжать действовать в указанном направлении.

А что бы сказал отец на такое объяснение?

Не оставил бы на нём камня на камне.

Я утверждаю, что они ничего не делают, потому что не хотят рисковать в благоприятной ситуации. Отец непременно отметит, что такая гипотеза не пройдёт проверки по критерию ожидаемых эффектов. В самом начале проекта компания уже находилась в хорошем положении, и их доходность была выше средней по отрасли. Руководители, не желающие рисковать в благоприятной ситуации, вряд ли стали бы менять правила и процедуры, по которым они работали десятилетиями и которые сделали их компанию успешной. Как раз наоборот, сначала они с энтузиазмом взялись за реорганизацию производства, а затем коренным образом изменили всю схему внутренней и внешней дистрибуции. И сделали все эти преобразования менее чем за год. Нельзя утверждать и о том, что они просто держат паузу, чтобы система могла прийти в устойчивое состояние. На самом деле, система активно функционировала уже к концу 2005 года, и отсутствие движения в течение всего следующего года невозможно считать “просто паузой”.

Да, но следующий шаг гораздо более рискованный.

Я отчётливо слышу откровенную издёвку в его вопросах. Ну да? Почему это он более рискованный? Риск был тогда, когда они вложили средства в организацию заводских складов. И ещё тогда, когда позволили основным дистрибьюторам опустошить свои запасы. А какой риск в том, чтобы для начала выйти с новым предложением, скажем, на тысячу из 2,5 миллионов магазинов и посмотреть на их реакцию?

А как насчёт огромных усилий, которые нужно потратить на обработку и убеждение владельцев 2,5 миллионов торговых точек? Это же несравнимо сложнее, чем иметь дело с тридцатью региональными складами или даже с двумя тысячами дистрибьюторов. В тысячу раз сложнее.

Так и вижу ухмылку на его лице. “Эфрат, - скажет он, - тебя пугает цифра в два с половиной миллиона, а для них это всего лишь повседневная рутина. Они и сейчас обслуживают эти магазины и, конечно же, имеют для этого всю необходимую инфраструктуру. Задай себе вопрос: какая разница между тем, о чём их просили мы, и организацией какой-нибудь акции, что для них является обычным делом?”

Хорошо, что я заранее прокрутила всё это у себя в уме и избежала неловкой ситуации. Было бы глупо обвинить этих людей в нежелании рисковать, когда следующий шаг не связан почти ни с каким риском.

Однако важно то, что, как мне кажется, я получила хороший урок. Первыми мне в голову пришли объяснения, не имеющие под собой никаких серьёзных оснований, умаляющие человеческое достоинство и (учитывая огромный потенциал предлагаемых преобразований) носящие фактически обвинительный характер. Мне неловко вспоминать, что я подумала про владельцев магазинов. Я пренебрегла всем своим богатым опытом общения с мелкими торговцами и попала впросак. Эти люди не имеют деловых навыков? Они не смогут увидеть в нашем предложении своей выгоды? Полная ерунда.

Если бы я не знала, что придётся держать ответ перед отцом, и не представляла себе, каким образом он станет анализировать мои рассуждения, то могла бы принять заблуждения за чистую монету. И к чему бы это меня привело? К убеждению в том, что нет никакого смысла продолжать настаивать на реализации следующего шага. Я бы значительно снизила уровень своих ожиданий по поводу открывающихся возможностей, причём без всяких на то оснований. Кроме того, я бы ещё больше укрепилась в своём скептическом отношении к людям.

Вероятно, отец прав. И мне следует пересмотреть свои представления о поведении людей. Собственно, я начала об этом задумываться ещё раньше, - когда поняла, до какой степени все мы склонны осуждать других людей при возникновении конфликтов, не имеющих приемлемого компромиссного решения. Однако сейчас мне ясно, что склонность к осуждению людей простирается гораздо дальше тех ситуаций, в которых мы лично вовлечены в конфликт. И вот случай, который меня напрямую не затрагивает. Здесь нет

очевидного конфликта, и тем не менее привычка осуждать, выдвигать несостоятельные и обидные “объяснения” помешала мне настолько, что я чуть не отказалась от прекрасной возможности добиться значительных улучшений.

Я знаю, что на это скажет мой отец. Сколько я себя помню, он повторяет это постоянно. Ключами к рациональному мышлению являются убежденность во Внутренней Простоте и, что не менее важно, вера в позитивные намерения людей. Вера, переходящая в привычку всегда подвергать любую гипотезу, - прежде чем рассматривать её в качестве правдоподобной, - проверке на отсутствие пренебрежительного отношения к людям.

До сих пор я просто не думала об этом. Как профессиональный психолог, я знаю о давних спорах на тему природы человеческой личности. Некоторые, включая Фрейда, считают, что люди изначально рождаются с негативными комплексами. Другие полагают, что в момент появления на свет человек представляет собой “чистый лист”, а потом может приобрести отрицательные черты под влиянием внешнего окружения. И как мне после этого верить в то, что все люди хорошие? Не говоря уже о том, что более половины моей профессиональной деятельности связано с ситуациями, в которых люди проявляют далеко не лучшие свои качества.

С другой стороны ясно, что подход отца является прагматичным и успешно работает. И если я хочу повысить свои шансы жить полной жизнью, то было бы крайне полезно научиться рационально мыслить. А для этого необходимо избавиться от привычки прикрываться осуждением других людей и пренебрежительным к ним отношением. Теперь, когда я гораздо лучше осознаю размер и разрушительный характер этой преграды, мне следует пересмотреть свои представления о человеческом поведении.

Надо будет об этом ещё поразмышлять. А сейчас мне нужно выяснить истинную причину, объясняющую такое странное поведение руководителей компании. Я же специалист по организационной психологии, и просто обязана найти правильный ответ.

Как же объяснить их столь разное поведение на первых и последнем этапах преобразований? Может быть, есть существенные отличия в этапах? Вначале главные изменения затрагивали саму компанию и тех её партнёров, с которыми она поддерживала тесные взаимоотношения. То есть речь шла о хорошо знакомом и привычном внешнем окружении. Возможно, продолжения не последовало потому, что очередной шаг требовал от них выхода за пределы своей комфортной зоны?

Похоже, я на правильном пути. Но не стоит обольщаться. Пока я полностью не понимаю суть происходящего, я всего лишь манипулирую формальной профессиональной терминологией.

Не стоило связываться с этой предложенной отцом проверкой. Но раз уж так вышло, то нужно продолжать размышления, - прежде чем признать своё поражение и прочесть готовое решение.

Глава 17

Комфортные зоны (продолжение)

Весьма правдоподобное объяснение могло бы дать широко распространённое представление о том, что поведение людей зависит от их комфортных зон. Когда человек действует внутри своей комфортной зоны, он открыт и решителен. А если его вытолкнуть за пределы этой комфортной зоны, он начинает сомневаться и оказывать сопротивление.

Лично я с трудом готов принять такое объяснение, - если только очень точно не определить само понятие “комфортной зоны” и подробно не описать механизм влияния комфортных зон на наш образ мыслей.

Что же такое комфортная зона?

Обычно комфортной зоной принято считать некую область, внутри которой человек чувствует, что он в состоянии контролировать ситуацию или, по крайней мере, серьёзно на неё влиять. Это может объяснять поведение руководителей нашей компании. До тех пор пока они находились внутри собственной организации, то есть в зоне своего полного контроля, они действовали молниеносно. Когда же были вынуждены выйти за пределы компании, к своим дистрибьюторам, то тут же проявились первые признаки нерешительности. И всё же, поскольку отношения с дистрибьюторами в данном случае носят эксклюзивный характер (дистрибьюторы держат у себя и продают продукцию только этой компании), то руководство имело на них достаточное влияние и, - сначала осторожно, а потом более уверенно, - стало продвигаться вперёд. Но как только они добрались до розницы, - туда, где товары компании составляют лишь малую долю от общего объёма продаж магазинов, - то почувствовали, что не могут больше контролировать или хотя бы в достаточной степени влиять на ситуацию. Вот тут-то их поведение и изменилось кардинальным образом.

Хотя такое объяснение хорошо согласуется с фактами, которые мы наблюдали в поведении наших клиентов, ясно и то, что пока не будет найден способ приобретения определённого контроля или влияния на розничных торговцев, руководство компании так и не начнёт шевелиться. Однако этот вывод полностью противоречит тому, что мне приходилось видеть во многих других подобных ситуациях. Возьмём, например, типичный случай, когда изготовитель комплектующих продаёт их другому производителю. Как правило, здесь всегда есть много конкурентов, а поставляемая продукция обычно составляет незначительную долю всех закупок заказчика. Иными

словами, подрядчик не в состоянии контролировать или даже серьезно влиять на своего клиента. И, тем не менее, в большинстве таких случаев у нас никогда не возникало проблем с тем, чтобы убедить поставщиков выйти к своим заказчикам с нестандартным предложением.

Чтобы согласовать все факты, - то, что мы наблюдали в нашей компании, с тем, что видели раньше у поставщиков комплектующих, - рассмотрим гипотезу, в соответствии с которой комфортная зона характеризуется не контролем, а знаниями. И попробуем определить комфортную зону как такую область, где человек чувствует свою уверенность в понимании причинно-следственных связей, наиболее вероятных результатов принимаемых решений и реакций на сделанные предложения.*

Согласно такому определению, выход человека за пределы его комфортной зоны описывается следующим сценарием:

1. Есть предложение предпринять некоторые действия с целью получения определённого результата.
2. Человек на основе своих собственных знаний о причинно-следственных связях убеждён в том, что предлагаемые действия не смогут (или почти наверняка не смогут) привести к желаемому результату.

В соответствии с принятым определением, если человек видит иные, чем мы, причинно-следственные связи, то в данном случае было бы логично ожидать от него явного сопротивления. Насколько сильного? Всё зависит от того, что заставляет этого человека верить в свою правоту. Мне представляется целесообразным различать два типа ситуаций, - в зависимости от наличия первоначального опыта.

Первый тип – это когда мы пытаемся убедить людей изменить привычный и давно устоявшийся образ действий, которым они руководствовались в течение многих лет. В качестве примера здесь можно привести улучшения, которые были предложены нашим клиентам в части производства и дистрибуции. Раньше такие случаи казались мне самыми трудными. Теперь я так не думаю. Не то, чтобы я вдруг стал считать их простыми, но ситуации второго типа являются гораздо более сложными.

В ситуациях первого типа представления людей о причинно-следственных связях основываются на их огромном личном опыте. И ошибки, имеющие место при некоторых логических построениях, происходят не от отсутствия

* На самом деле, наличие таких знаний приводит к возможности эффективно влиять на ситуацию, поэтому не удивительно, что комфортные зоны связывают с контролем и влиянием.

опыта, а из-за ложной парадигмы. Как правило, эта парадигма так или иначе обусловлена стремлением к локальной оптимизации. Поэтому уже одно то, что наше предложение базируется на логических связях, выведенных в рамках другой парадигмы, означает выталкивание людей за пределы их комфортной зоны. Чтобы это лучше осознать, представьте себе реакцию наших клиентов, если бы мы предложили им провести необходимые изменения без всяких подробных объяснений. Стал бы кто-нибудь следовать нашим рекомендациям и выполнять такие преобразования? Да никогда в жизни!

Именно поэтому в подобных ситуациях мы стараемся, прежде всего, подробно разъяснять логику новой парадигмы и помогаем нашим клиентам правильно применять свой богатый личный опыт для подтверждения справедливости этой логики. При этом тот факт, что они уже имеют соответствующий опыт, оказывает двойное воздействие. Во-первых, как уже было сказано, они могут использовать свои знания, чтобы быстро апробировать и воспринять “новые” причинно-следственные связи. Во-вторых, эти знания помогают им в процессе детализации и привязки наших предложений к конкретным обстоятельствам.

Однако в ситуациях другого типа, с которыми нам приходится сталкиваться при реализации концепции *Viable Vision*, всё происходит по-иному. В этих случаях предлагаемые нами решения относятся к тем областям, где у наших клиентов обычно нет своего личного опыта. И их представления о логике развития событий основаны на экстраполяции выводов, полученных из знаний в других областях. Понятно, что такие экстраполяции часто могут быть ошибочными, а иногда и просто бессмысленными.

Примером не самой плохой ситуации данного типа может служить тот случай, когда мы предложили нашей компании распространить схему пополнения на дистрибьюторов. Опыт руководства основан на принятых в своей организации критериях, среди которых оборачиваемость запасов не считается слишком важным фактором. Там это всего лишь один из многих показателей эффективности. Экстраполяция таких представлений на дистрибуцию, - где коэффициент оборачиваемости запасов является важнейшей операционной характеристикой, - привела их к выводу о том, что для дистрибьюторов будет гораздо важнее не потерять контроль над формированием заказов, чем улучшить показатель оборачиваемости запасов. Поэтому не удивительно, что руководство компании не смогло предвидеть позитивной реакции на своё предложение. Хотя в данном случае они сами имели дело и, следовательно, понимали суть этого показателя, так что их сомнения удалось легко развеять путём подробного разъяснения особенностей работы дистрибьюторов.

Однако в случае предложения распространить схему пополнения на розницу это было не так. Продавец товаров повседневного спроса работает на уровне

прибыли в размере двух процентов от оборота. И если какая-то продукция обеспечивает ему пять процентов продаж, то она считается одной из основных. Торговые наценки в Индии обычно очень невелики (< 15%). А ограничением является размер площадей (и оборотных средств). В результате в качестве важнейшей операционной характеристики розничный торговец использует (формально или чисто интуитивно) величину выручки на единицу площади размещения товаров.

Руководство же нашей компании привыкло работать в совершенно иных условиях, - когда два процента прибыли считается провалом, две главные продуктовые линейки обеспечивают почти весь оборот, маржа в тридцать процентов воспринимается как незначительная, а площадь экспозиции товаров (как и оборотные средства) вообще не имеет большого значения. И всё же самым существенным отличием, которое делает экстраполяцию из одной сферы деятельности в другую практически бессмысленной, является то, что руководство компании никогда не сталкивалось с показателем выручки на единицу площади.

Поэтому не удивительно, что когда менеджеры компании попытались оценить вероятную реакцию розничных торговцев на предложение о внедрении схемы пополнения, они пришли к ошибочному выводу о малой привлекательности такого предложения. Как следствие, они решили, что любая сложность или заминка в процессе реализации данного предложения сразу же вызовет у торговцев отрицательное отношение ко всей затее в целом.

Убедить руководителей компании в данном случае не поможет даже самое подробное описание всех особенностей предлагаемого решения. Ведь у них нет опыта, нужного для проверки и восприятия новых для себя причинно-следственных связей. Не говоря уже о том, что такого описания совершенно недостаточно для формирования у них прочной базы знаний, необходимых для последующей детализации и привязки наших предложений к конкретным обстоятельствам.

Разъяснения не помогают, когда логика рассуждений базируется на ложной экстраполяции. А если это так, то можно ли что-то сделать для проведения предлагаемых изменений?

Давайте начнём с того, чего делать нельзя. Нельзя идти на компромисс. К сожалению, при столкновении с упорным сопротивлением, переходящим в форму “активного бездействия”, естественной реакцией людей, нацеленных на перемены, является поиск компромиссных решений. А это серьёзная ошибка. Поскольку у людей столь сильна склонность к компромиссам, и они часто считают принятие компромиссных решений весьма разумным

действием в правильном направлении, то давайте разберёмся с этим вопросом более подробно.

В нашей ситуации компромиссом было бы желание “подсластить пилюлю” и предложить розничным торговцам дополнительные скидки или бонусы. Такое решение является компромиссом, потому что основано на ложном допущении о том, что предложение о внедрении схемы пополнения в его исходном виде не будет для магазинов достаточно привлекательным.

Компромиссом было бы использование тех же приёмов и процедур, которые применялись при реализации схемы пополнения на предыдущих этапах преобразований, - вместо того, чтобы потратить время и приложить усилия для их тщательной подгонки под специфику розничной торговли. Такое решение является компромиссом, потому что основано на ложном допущении о том, что предложенная схема пополнения не принесёт больших выгод, - настолько больших, чтобы оправдать затраты и усилия по модификации соответствующих приёмов и процедур.*

Компромиссом было бы и намерение сохранить прежнюю частоту доставки товаров в магазины. Такое решение является компромиссом, потому что основано на ложном допущении о том, что предложение о внедрении схемы пополнения не будет для розничных торговцев привлекательным настолько, чтобы они со своей стороны стали предпринимать какие-либо усилия по его реализации. Такое решение является компромиссом, потому что основано на ложном допущении о том, что предложенная схема пополнения не принесёт больших выгод, - настолько больших, чтобы покрыть дополнительные затраты по доставке. И это крайне плохой компромисс, потому что подрывает суть самого решения - ожидаемый рост доходности бизнеса.

Надеюсь, теперь стало более понятно, чего делать нельзя. Ни при каких обстоятельствах нельзя ставить под удар главную исходную предпосылку. Ни в коем случае нельзя делать выводы о проведении каких-либо изменений на основе ошибочных представлений о логике развития событий.

Начинать следует с подробного описания той новой области или ситуации, с которой связаны предполагаемые преобразования и в которой руководители компании не обладают собственным опытом. Такое описание должно содержать изложение фактов, обосновывающих правильные причинно-следственные связи, и, что не менее важно, показывающих ошибочность их

* Например, если в магазине продаётся меньше двадцати наименований товаров и объём одной доставки составляет лишь малую долю загрузки целого автомобиля, то применение компьютерной системы, разработанной для дистрибуции, привело бы только к усложнению работы и лишним затратам. Хотя в данном случае вполне можно обойтись и ручным учётом.

нынешних экстраполяций. Не рассчитывайте на быстрое освоение новой логики. Для начала будет достаточно и того, что руководители компании станут сомневаться в справедливости своих прежних представлений и задумываться о разумности описанных вами взаимосвязей.

Здесь могут помочь ссылки на похожие проекты и ситуации. Однако будьте готовы к тому, что у ваших клиентов вдруг возникнут возражения типа “наш случай совершенно особый”. Даже если у вас есть ощущение, что они с вами целиком согласны, не следует забывать об отсутствии у них нужного опыта. Поэтому было бы опрометчиво на данной стадии ожидать от них полного освоения новых причинно-следственных связей и рассчитывать на то, что они будут в состоянии самостоятельно разрабатывать необходимые конкретные модификации.

Перечисленные выше соображения приводят нас к тому, чтобы в качестве следующего шага провести эксперимент или небольшой тестовый проект. Такой эксперимент следует рассматривать не как способ затягивания времени (что часто случается с подобными проектами), а как решительный поворот в сторону дальнейшего совершенствования организации. При этом высшее руководство компании должно периодически заслушивать отчёты о ходе и результатах эксперимента. Иначе проект может деградировать до такой степени, когда никому уже вообще не будет никакого дела до анализа его результатов.

Важно, чтобы эксперимент был нацелен на решение двух задач:

1. Понять степень одобрения или отторжения нашего предложения.
2. Получить представление о величине потенциала количественного роста, например, увеличения объёмов продаж.

И крайне необходимо помочь руководству компании разработать условия проведения эксперимента. В противном случае возможны серьёзные ошибки, приводящие к искажению действительности.

Примером подобной ошибки при постановке первой задачи служит ситуация, когда руководство компании может быть не в курсе того, что для многих крупных магазинов главным узким местом являются разгрузочные операции. Поэтому сомнения со стороны таких магазинов, вызванные опасением по поводу увеличения (при повышении частоты доставок) нагрузки на свои терминалы, могут быть восприняты как неуверенность относительно целесообразности внедрения всего решения в целом. В результате компания может прийти к ложному выводу о том, что схема пополнения пригодна только для мелких торговых точек.

Что касается второй задачи, то примером ошибки при её постановке может служить непонимание эффекта сокращения уровня запасов. Поэтому для больших магазинов важно связать сокращение запасов с их обязательством сохранить существующие торговые площади. Иначе рост продаж со временем остановится. А для маленьких магазинов важно связать сокращение запасов с их обязательством расширять ассортимент продаж. Иначе можно будет недосчитаться половины потенциально возможного роста оборота.

Можно привести много подобных примеров, однако главный вопрос состоит в следующем. Когда люди, которых вынуждают выйти за пределы своей комфортной зоны, не имеют достаточных знаний и опыта, чтобы судить о корректности предлагаемых причинно-следственных связей (противоречащих их собственным представлениям), то достаточно ли будет наших объяснений для того, чтобы заставить их потратить немало времени и усилий на разработку, проведение и анализа результатов эксперимента? Доктор Эдвардс Деминг неоднократно заявлял, что гораздо труднее что-нибудь переделывать, чем сделать правильно с первого раза. В нашей компании на сопротивление ответили компромиссом. Поэтому нужна переделка. Однако можно ли, потеряв почти полтора года, вернуть ситуацию на правильный курс?

Я попытался это сделать. Почти два часа рассказывал о сути розничной торговли. Разъяснял лежащие в её основе причинно-следственные связи, а также роль показателя выручки на единицу площади размещения товара. В конце беседы даже привёл пример похожей ситуации. Предложил провести эксперимент, уточнил его условия и указал, какие результаты должны будут подтвердить правильность наших допущений и выводов.

И это сработало. Не прошло и двух недель, как без всякого дальнейшего вмешательства с нашей стороны компания начала большой – даже слишком большой – эксперимент.

Я многому научился на этом проекте. Например, в каких случаях необходимо настаивать на проведении экспериментов. К моему удовольствию, мне не пришлось изменять своё мнение о людях. Поведение человека не является случайным. Открытые и решительные люди не всегда со мной соглашались, особенно когда мои доводы кажутся им нелогичными. Но такие люди умеют слушать, и если им объяснить, то (когда им это важно) они готовы к восприятию и переоценке своих представлений о существующих причинно-следственных связях.

Глава 18

Эмоции, интуиция и логика

- Отец, я прекрасно понимаю, что всё, о чём мы до сих пор говорили, это только начало. Мне хорошо известно, что есть специальные методики, помогающие думать быстрее и эффективнее и приспособленные для действий в разных конкретных обстоятельствах. Некоторыми из них я давно пользуюсь, о некоторых знаю понаслышке. Мне также понятно, что то, что мы с тобой обсуждали, может быть применимо и к другим вопросам, которых мы не затрагивали. Но есть одна вещь, по-прежнему не дающая мне покоя. Причём до такой степени, что я уже начинаю думать о наличии в описанном тобой подходе существенного пробела.

- Отлично, - произносит он. - Значит, я не зря потратил время. По крайней мере, ты научилась не принимать на веру то, что тебе говорят, - даже если это заявляют авторитетные люди. Всегда будь начеку, всегда думай и постоянно проверяй, подтверждает ли действительность твои предположения и выводы.

- Это как раз то, что меня так беспокоит. Как психолог, я привыкла, прежде всего, иметь дело с эмоциями и комплексами людей. А ты во всём видишь голую логику, основанную на фактах.

- Хм Если у тебя создалось такое впечатление, то, вероятно, где-то была серьёзная ошибка. Ошибка в моих объяснения.

Он погружается в ритуал чистки и наполнения своей трубки. Я терпеливо жду. Наконец, он начинает говорить:

- Эфрат, логика не существует в безвоздушном пространстве. Чтобы сделать любой логический вывод, мы должны сначала запустить этот процесс, а потом постоянно направлять его при помощи связей, которые подсказывает нам наша интуиция. Ты никогда не обращала внимания на то, что интуиция является единственным инструментом, который позволяет нам высказывать гипотезы или ожидаемые эффекты? А как ты выявляешь предпосылки и допущения? Снова с помощью интуиции.

Я всё ещё не получила нужного ответа, поэтому жду продолжения.

- А интуиция вырастает из эмоций. Например, по вопросам, которые нас не интересуют, у нас нет никакой интуиции. Короче говоря, как человеческие существа, мы сидим на табуретке с тремя ножками, - эмоции, интуиция и логика. Чтобы понять, каким образом это всё взаимосвязано, давай начнём с эмоций. Ведь у любого человека есть эмоции.

- Да, - соглашаюсь я, - но это не означает, что мы все одинаковые. Разные люди направляют свои эмоции на разные вещи. У людей разные интересы. Поэтому возможности и достижения, важные для одного человека, могут сильно отличаться от того, что важно другим людям.

- Верно. И это наблюдение даёт нам нечто очень существенное. Ты, как и

любой другой человек, сильнее всего проявляешь свою интуицию в тех вопросах, которые для тебя наиболее важны. Не так ли?

- Да, это так. Однако, отец, из этого никак не следует, что у меня достаточно интуиции для реализации своих намерений.

- Значит, тебе просто нужно её развивать, - отвечает он.

Прежде чем мне удаётся вернуть его к разговору о том, насколько можно развить в себе интуицию и умственные способности, он задаёт мне вопрос:

- Разве ты не замечала, что когда применяешь свою логику и в результате получаешь более глубокое представление о предмете, или, что ещё лучше, когда тебе удаётся устранить конфликт и значительно улучшить ситуацию, то при этом происходит кое-что ещё? А именно, твои эмоции в данной области усиливаются.

- Конечно, замечала. Причём неоднократно.

Я с нетерпением жду продолжения.

- Смотри, к каким неизбежным последствиям приводят постоянные тренировки рационального мышления. Естественно, когда мы разрабатываем своё рациональное мышление, то обращаем внимание не на всё, а стараемся сконцентрироваться только на области своих интересов. А теперь допустим, что мы используем свою интуицию в этих вопросах для поддержки логики. Чем больше мы развиваем рациональное мышление, тем глубже становятся наши эмоции. Чем глубже эмоции, тем сильнее интуиция. Чем сильнее интуиция, тем выше наши шансы на успешное применение логики и, как следствие, на получение нужных результатов. А поскольку эти результаты получены в области наших интересов, то они имеют для нас большое значение. Чем значительнее результаты, тем сильнее эмоции, и так далее и тому подобное.

Я размышляю над сказанным.

- Ты описал раскручивающуюся спираль. Теперь я понимаю, почему ты так убеждён в наличии у каждого человека достаточного ума и интуиции для достижения полноценной жизни. Если развивать в себе рациональное мышление то, независимо от начального уровня ума и интуиции, эта спираль так или иначе выведет их на новые рубежи. Отец, твой подход к жизни - самый оптимистичный, о котором мне когда-либо приходилось слышать.

- Оптимистичный? Вообще-то, я один из самых больших параноиков из всех, кого я знаю. Я никогда не пускаю дела на самотёк. Я всегда стараюсь удостовериться в том, что события развиваются благоприятным для меня образом. Я многократно страхуюсь. И после всего этого я оптимист? Как ты могла прийти к такому выводу?

Я улыбаюсь и начинаю загибать пальцы.

- Во-первых, все люди хорошие. Во-вторых, можно устранить любой конфликт. В-третьих, любая ситуация, - сколь бы сложной она ни казалась на первый взгляд, - удивительно проста. В-четвёртых, любую ситуацию можно улучшить, и даже небо ещё не предел. В-пятых, каждый человек может жить

полной жизнью. В-шестых, всегда существует решение, при котором выигрывают все. Продолжать дальше?

Он смеётся.

- Эфрат, ты знаешь, что такое хорошо осведомлённый оптимист?

- Пессимист?

- Это один из возможных вариантов ответа. Вторым это “практикующий мечтатель”. Кем ты станешь, - твой собственный выбор. Однако, Эфрат, сколько бы оптимистично это не звучало, не рассчитывай на то, что будет легко. Дело в том, что обратной стороной всего перечисленного является следующее. Никогда не обвинять других людей или обстоятельства. Не говорить, что это выходит за пределы твоего влияния или даже возможностей. Только ты сама должна нести полную ответственность за свою жизнь. И это приведёт тебя к полноценной, но никак не лёгкой жизни. По сути, нужно будет отказаться от величайшего удовольствия, свойственного многим людям. От удовольствия жаловаться на свою судьбу и проклинать всё на свете.

Рассмеявшись, я заверяю его:

- В конце концов, это цена, которую я готова заплатить.

Приложение

Свобода выбора*

Отчёт Эли Голдратта для Goldratt Group

Я привык к относительно быстрому ритму жизни, но последние несколько недель превзошли в этом смысле всё, что было до сих пор.

25 июня, понедельник, вечер. Я нахожусь в Голландии. Звонит Томас, глава регионального отделения Goldratt Consulting в Бразилии. Всего через 15 дней, на 10 июля, у него назначена встреча с президентом крупной сети магазинов, а у нас пока нет готового документа, подробно описывающего предлагаемое нами решение для розничной торговли.

Зная о том, что система сбыта в Бразилии нуждается в дополнительном развитии, и услышав от Томаса, что годовой оборот компании превышает 400 миллионов долларов США, я интересуюсь его мнением. Что, если бы я подготовил нужную презентацию, прилетел в Бразилию и сам провёл переговоры с этим потенциальным клиентом? Его ответ гулом отдаётся в трубке, - ДААААА!!!

Я продолжаю: 'Не имеет большого смысла срочно заниматься такой серьёзной работой, а потом пролететь полмира ради одной единственной двухчасовой беседы. Не сможешь ли ты организовать ещё три таких же встречи с другими ритейлерами?'

Томас коротко отвечает: 'Уже работаю над этим.'

Я прошу сорок восемь часов для принятия окончательного решения. Спустя менее часа на трубке уже Хавьер, глава регионального отделения Goldratt Consulting в Латинской Америке. 9 июля он встречается с розничным торговцем из Колумбии, представляющим компанию с годовым оборотом в 50 миллионов долларов. Вот это совпадение. Четыре года у нас не было ни одной встречи с ритейлерами, а теперь намечается сразу две, причём впритык одна за другой. Я рассказываю ему о своём разговоре с Томасом и начинаю прикидывать возможные варианты поездки в Бразилию через Колумбию.

* Отчёт для Goldratt Group, июль 2007 г. Обычно я пользуюсь подобными отчётами с целью стимулирования критических замечаний, отзывов и оценок относительно того, что и как можно было бы улучшить. Поэтому, хотя мой отчёт содержит точное изложение событий и фактов, его стиль не соответствует тому, как обычно выглядят традиционные корпоративные документы. Для целей данной книги в отчёт внесены некоторые изменения, позволяющие лучше понять суть дела тем читателям, которые не знакомы с работой Goldratt Group.

27 июня, среда, полдень. Мой помощник Лиза присоединяется к нам в Ноттингеме. Завтра я читаю здесь последнюю лекцию по программе MBA “ТОС в здравоохранении”. А сегодня у нас осталось всего несколько часов для подготовки к вечерней презентации, на которую соберётся 150 человек. В отеле запрещено курить, поэтому мы (мой сын Рами, Лиза и я) сидим в пабе. Скоро мне придётся искать какой-то иной выход из положения, потому что уже через четыре дня эпидемия запретов на курение охватит все общественные места в Англии, включая пабы. ‘Может, лучше переехать в Бразилию?’ - спрашиваю я сам себя.

На 17 августа у нас уже назначен семинар в Бразилии, но меня беспокоит то, что из-за всяких непредвиденных обстоятельств я могу только зря потерять время. Дело в том, что организатор семинара пока не уверен, что сумеет набрать минимально необходимое число участников – руководителей высшего уровня из 30 компаний. Но если удастся убедить президента той крупной сети магазинов рекомендовать наш семинар своим поставщикам, то моя поездка в Бразилию в июле обеспечит хорошую посещаемость семинара в августе. Часом позже, - как только подтверждается возможность изменить моё расписание, - решение принято.

30 июня. Томас уже договорился о встречах с пятью ритейлерами. Самая большая из этих компаний имеет оборот 8 миллиардов долларов, а самая маленькая – “всего” 2 миллиарда долларов в год. Хотя у нас есть богатый опыт работы с цепочками поставок, включая и розничную торговлю, но до сих пор нам никогда не приходилось предлагать наше решение таким серьёзным игрокам. Я прошу его прекратить организацию новых встреч: ‘Давай пока не будем ставить эксперименты в более широком масштабе.’

С Томасом всё более-менее определилось и теперь мне лучше заняться своей частью работы. Подгоняемый Лизой, я сажусь за презентацию.

6 июля. В запасе ещё есть время, а “дерево ритейлера”, - документ, подробно описывающий логику нашего решения для розничной торговли, - уже готово. Я доволен полученным результатом. И, вместо того чтобы мчаться в Колумбию, в течение двух часов через Skype™ инструктирую Хавьера, как лучше объяснять это дерево заказчикам. Я беру с него слово прислать мне как можно более подробный отчёт о переговорах с его относительно небольшим клиентом. Мне хотелось бы быть в полной готовности перед встречами с пятью крупнейшими ритейлерами Бразилии.

8 июля. Американские горки начинаются сразу же, как только мы приземляемся в Сан-Пауло. Томас рассказывает мне, каким образом им удалось организовать все эти встречи. Суть состоит в следующем. Вскоре

после нашего с ним разговора выяснилось, что те самые переговоры, которые первоначально были назначены на 10 июля, не состоятся. Так что фактически им пришлось начинать с нуля. Раньше они никогда не работали с ритейлерами и даже не имели с ними никаких контактов. А опыт показывает, что при отсутствии соответствующих связей для организации двухчасовой беседы с топ-менеджером крупной организации обычно требуются месяцы.

Поскольку терять уже было нечего, Томас со своей командой составили “список мечты” из десяти крупнейших розничных сетей Сан-Пауло и решили сосредоточиться только на них. Они занялись поиском друзей, которые, в свою очередь, тоже имели друзей, которые знали хоть кого-нибудь (не важно, какого уровня) из утверждённого списка. С помощью подобных “связей” удалось переговорить с несколькими работниками низового звена нужных компаний. Цель предполагаемой встречи им объясняли следующим образом: “Доктор Голдратт хотел бы обсудить своё решение для розничной торговли с людьми, имеющими знания и большой практический опыт работы в данной области.” Если после этого просматривались хоть какие-то шансы на организацию переговоров с более высоким руководством, они готовили соответствующее официальное письмо.

В результате на пять ближайших дней удалось запланировать пять встреч с компаниями из исходного списка (и ещё три на моё усмотрение при условии продления сроков пребывания). В каждом случае предполагалось участие первых руководителей, - президента или вице-президентов по закупкам и/или снабжению. В розничной торговле эти два вице-президента обладают почти всей полнотой власти; один решает, какую продукцию заказывать, а второй – сколько и по какой цене.

Это было поразительно. Если за такой короткий срок, не имея никаких конкретных предварительных контактов, можно организовать переговоры с руководителями столь высокого ранга из таких крупных компаний, значит мы серьёзно недооцениваем свою репутацию. А что нам мешает поступать так же и в других ситуациях? Ведь в предпринятых действиях не было ничего специфичного для Бразилии, и ритейлеры Бразилии ничем не отличаются от розничных торговцев других стран. Вряд ли в Бразилии лучше знакомы с нашей теорией ограничений систем (ТОС), а наши люди в других регионах мира столь же подготовлены и напористы ...

Я заставляю себя перестать думать об открывающихся широких перспективах и сконцентрироваться на текущих делах. Нам предстоят переговоры с очень серьёзными компаниями. Как мне преодолеть их склонность, - которая будет проявлена почти наверняка, - действовать путём последовательных шагов или небольших пилотных проектов?

Если они начнут раздумывать насчёт пилотных проектов, то у нас будет немного шансов быстро убедить их рекомендовать своим поставщикам через месяц посетить наш семинар.

Что тут может помочь, так это очевидная логика предлагаемого нами решения (если, конечно, удастся её донести). И эта логика подтверждается огромным количеством фактов, с которыми прекрасно знаком любой розничный торговец. Возможно, они поймут, что пилотные проекты в данном случае всего лишь подтвердят и без того очевидные вещи, что они не добавят ничего нового, но только затормозят процесс улучшения конечных показателей доходности. Более того, каждый ритейлер и так считает работу своих поставщиков не вполне удовлетворительной, и они наверняка уже не раз склонялись к тому, чтобы начать предпринимать какие-то действия по её совершенствованию.

Но будет ли таких аргументов достаточно для преодоления их “пилотного” менталитета? Я не уверен. Что же я упускаю из вида?

Этой ночью я плохо сплю. Хотя, возможно, всё дело в разнице во времени.

9 июля. Вместе с нашей местной командой мы тщательно проходимся по всему документу. Здесь для них довольно много новых материалов, а мне бы хотелось, чтобы перед потенциальными клиентами они демонстрировали полную уверенность. Дело в том, что до сих пор наши люди привыкли смотреть на цепочку поставок с точки зрения поставщиков, поэтому они испытывают определённые трудности с тем, чтобы взглянуть на неё с другой стороны – с точки зрения магазинов. Но как только они к этому привыкают, мы сразу же приступаем к анализу главных отличий нашего нового решения от традиционных подходов. Совершенствование процессов в розничной торговле проще, чем в производстве (и значительно легче, чем при проектной деятельности). Кроме того, здесь не нужно заниматься маркетингом и продажами. Улучшение системы управления в ритейле автоматически ведёт к росту оборота.

Простота и масштабность получения результатов поразительны. Я удивляюсь, почему до сих пор мне никогда не удавалось это выразить в столь явном виде. На самом деле, я никогда с такой ясностью не отдавал в этом отчёт даже самому себе. В данном случае прав был Эйнштейн: ‘Две вещи не имеют предела: вселенная и человеческая глупость, - хотя я не вполне уверен насчёт вселенной.’

Мы достаточно подробно обсуждаем финансовые вопросы. Обычно наше вознаграждение определяется реально полученными конечными результатами

и составляет порядка десяти процентов от величины роста доходности компании. Естественно, наши контракты оцениваются миллионами долларов. Однако в ситуации с крупнейшими ритейлерами, с которыми нам предстоит встречаться, я чувствую некоторую неловкость от применения стандартного подхода. В розничной торговле очень легко увеличить прибыль от продаж больше чем вдвое, поэтому наше вознаграждение может оказаться непомерно завышенным. Мы заново пересчитываем показатели, стараясь быть как можно более консервативными, но и не остаться в дураках. Потом уменьшаем полученное значение ещё в два раза. Это не сильно помогает. Наконец я принимаю решение прекратить игру с цифрами.

Ясно только одно, - переговоры ближайших двух дней очень важны, причём гораздо более важны, чем мне представлялось первоначально. Я решительно настроен наилучшим образом подготовиться к этим беседам. Однако чувствую дискомфорт от действия в условиях такой сильной неопределённости, особенно когда ставки настолько высоки. Что же я упустил? Что ещё можно предпринять для достижения желаемого результата?

Уже восемь часов вечера, когда наконец звонит Хавьер. По его голосу сразу становится понятно, что переговоры прошли успешно. Но на линии такая плохая слышимость, что мне приходится прервать разговор и попросить его прислать письменный отчёт. Теперь придётся ждать подробностей до утра.

10 июля. Что мне сделать сначала, - почистить зубы или прочитать отчёт Хавьера?

Всё гораздо лучше, чем я ожидал. На переговорах Хавьера подтвердились все мои догадки, сделанные в процессе разработки дерева (логической основы решения) с целью представить ситуацию глазами розничного торговца. Конечно, я не был до конца уверен в успехе. Но только дурак думает, что модель может полностью заработать с первого же раза.

Из отчёта Хавьера следует, что потенциальный клиент не высказал никаких серьёзных возражений. А все его замечания сводились либо к одобрению отдельных положений, либо к озабоченности теми вопросами, ответы на которые содержались на последующих страницах нашего документа. Хавьер провёл переговоры просто блестяще. Не удивительно, что своё сообщение он завершает так: 'Жду от тебя ещё большего.' Да, задача не из лёгких.

Первая встреча начинается в десять часов утра. Присутствует вице-президент по закупкам и три его главных помощника, представляющие подразделение с годовым оборотом в 2 миллиарда долларов одной крупной международной торговой сети. Мне следует быть весьма осторожным, чтобы у менеджеров по

закупкам не создалось впечатление о том, что предлагаемое решение предназначено для исправления их собственных ошибок и что именно они несут персональную ответственность за существующие проблемы. Прежде всего, нужно чётко сформулировать задачу, то есть устранить разрыв между общей картиной, которую я собираюсь продемонстрировать с помощью соответствующего дерева, и теми ожиданиями, которые у них должны были бы сформироваться в процессе организации этой встречи. 'Доктор Голдратт хотел бы обсудить своё решение для розничной торговли с людьми, имеющими знания и большой практический опыт работы в данной области.'

Я подготовился очень тщательно, поэтому осталось только понять, насколько сработает то, что я изначально запланировал. Я начинаю с утверждения о том, что они сами вправе выбирать, о чём мы сегодня будем говорить.

'Будем обсуждать только закупки? Или рассказать обо всей цепочке поставок, или ...', - я смотрю прямо в глаза вице-президенту, имея в виду его высокое положение члена совета директоров этой уважаемой компании, - '... мне сразу же перейти к конкретным вещам – к предлагаемой стратегии и тактике работы вашей компании?' Мои слова, интонация, мимика и жесты не оставляют ему большого выбора. Он сдержанно выбирает третий вариант. Дальше всё идёт по накатанной, и я повторяю тот же приём, которым воспользовался Хавьер. Слава богу, реакция всей четвёрки в целом столь же позитивная, как и в описании Хавьера.

Я завершаю беседу выражением надежды на то, что они организуют встречу Томаса с президентом компании, а также обратятся к своим поставщикам и посоветуют им посетить мой семинар. Эта розничная сеть продаёт модную одежду под своим собственным брендом, и у них четыре сотни поставщиков. Они ничего не обещают наверняка, но настроены весьма решительно. Я провёл много подобных встреч, и эта, определённо, из разряда очень удачных.

Итак, у нас есть второе убедительное подтверждение привлекательности предлагаемого нами решения для ритейлеров, но я всё ещё не уверен, что сделал правильный выбор. Дело в том, что я решил вообще не поднимать вопрос о пилотных проектах. Может быть, стоило заявить об этом более определённо? Хотя я не сильно обеспокоен; встреча прошла настолько успешно, что в худшем случае Томас сам сможет спокойно действовать дальше в соответствии с нашей хорошо отработанной процедурой продаж для крупных компаний. Вопрос только в том, собираются ли они на самом деле обращаться к своим поставщикам. Семинар состоится всего через месяц, так что нам не придётся долго ждать ответ. Мне нравится мир бизнеса. Это просто мечта для исследователя. В физике приходится ждать (и упорно трудиться) годы, прежде чем удастся проверить ожидаемый результат. А тут

это вопрос всего лишь нескольких недель.

Мы ждём начала следующей встречи, когда выясняется, что из-за путаницы с расписаниями она переносится на следующий день. Меня это устраивает. Позднее окажется, что Мэрфи* пользуется услугами секретарей по полной программе, чтобы максимально спутать нам все карты.

Расположившись в вестибюле гостиницы, мы обмениваемся шутками. Томас проверяет свою электронную почту и вдруг прерывает нас на полуслове. У него два сообщения от компаний-поставщиков того самого ритейлера, с представителями которого мы общались утром. Значит, они зашевелились. И так быстро! Прошло всего шесть часов после нашей беседы. Мы сидим в задумчивости, пытаясь осмыслить происходящее.

Впереди у нас ещё четыре встречи с более крупными игроками. Если так пойдёт и дальше, то на семинар приедет три сотни компаний. Томас звонит организатору семинара. 'Не беспокойтесь,' - сообщает он, - 'они найдут, где всех разместить, даже если для этого потребуется соорудить новый зал.'

Сколько нам нужно аудиторов из Goldratt Consulting? Аудиторы это наиболее подготовленные консультанты, а чтобы вывести на такой уровень даже очень опытного специалиста обычно требуется больше года. Сейчас у нас есть два таких человека в Бразилии, и ещё десять минут назад я был уверен в том, что до конца 2008-го года проблем с аудиторами здесь не возникнет.

А что, если случится непредвиденное? До меня начинает доходить, насколько мы не готовы к дальнейшему продвижению и как скоро мы это можем на себе почувствовать.

11 июля. Мы собираемся в переговорной. Томас сообщает, что ему звонили от нашего вчерашнего клиента. Они прочитали информационное сообщение о семинаре и обратили внимание на то, что срок действия скидок за предварительную регистрацию заканчивается через два дня. Они просят продлить этот срок и предоставить более льготные условия для своих представителей. Безусловно, они бы не обращались с этой просьбой, если бы не намеревались охватить всех своих поставщиков. Теперь цифра в три сотни участников семинара уже не кажется такой нереальной.

Я обдумываю ситуацию. Обычно после участия в наших семинарах примерно половина компаний обращаются с просьбой о конкретной реализации. Тот

* Имеется в виду известный Закон Мэрфи: "Если какая-то неприятность может случиться, то она обязательно произойдёт". (Anything that can go wrong will go wrong.) – Прим. переводчика.

факт, что *в этот раз* участники приедут по рекомендации своего важнейшего заказчика, только увеличит число соответствующих обращений. В прошлом мы отказывали большинству просителей, поскольку многим компаниям не очень подходили наши стандартные решения. Но в данном случае такой проблемы не существует; мы заранее знаем наверняка, что решение для розничной торговли это именно то, что им нужно. Следовательно, после семинара может появиться более 150 потенциальных клиентов. Кто будет с ними работать? А как насчёт ...? И что, если ...?

В итоге я делаю вывод: 'Что-то здесь не так', - и звоню Рами. Я сообщаю ему голые факты и прошу подготовить для меня всего одну цифру. А именно, сколько аудиторов Goldratt Consulting нам потребуется в Бразилии в течение ближайшего года.

Следующая встреча – с руководством сети универсальных магазинов, компании с годовым объёмом продаж более 8 миллиардов долларов. Когда вице-президент по снабжению сообщает нам о дефиците (отсутствии товаров в наличии) в размере более двадцати пяти процентов, я уже понимаю, что сейчас мы снова пройдемся по известному кругу. Так оно и происходит. Он крайне позитивно реагирует на моё предложение рекомендовать своим поставщикам посетить наш семинар. Оказывается, что таковых у них целых четырнадцать тысяч. Да-да, *четырнадцать тысяч* поставщиков.

Мы получаем сообщение от Рами: нужно десять аудиторов. Я предлагаю: 'Расскажите ему о нашей последней встрече, которая закончилась только что.' Пять минут спустя Рами отвечает: 'Добавьте к предыдущей цифре ещё один ноль.' Эта фраза отдаётся эхом у меня в голове.

Очередные переговоры так и не начинаются в назначенное время. Мэрфи настаивает нас вновь и вновь. Дурацкие штучки типа секретарей, указывающих неправильное место или время, ужасное движение на улицах Сан-Пауло и жёсткий график работы наших клиентов, - всё это практически невозможно учесть. В конце концов, мы ограничиваемся только тремя встречами из запланированных пяти. Томас и его команда растеряны и раздражены, но я даю им понять, что их грандиозные достижения и так уже налицо и ничто не в состоянии их омрачить.

Ближе к вечеру происходит встреча, которая оказывается для нас последней. Это прямой (но более крупный) конкурент нашего первого клиента, - с годовым объёмом продаж 4 миллиарда долларов. Обсуждение проходит так же гладко, как и во всех предыдущих случаях. Они согласны организовать переговоры со своим президентом. Директор по закупкам обещает, что свяжется с поставщиками, - а их у него четыре тысячи, - и интересуется

наличием необходимых информационных материалов по семинару.

Во время полёта домой в Израиль я принимаю решение как можно быстрее собрать всё высшее руководство Goldratt Group. Что бы у них там не было запланировано на 19-20 июля, они должны прибыть в мой офис в Голландии.

Мы – предостерегаем всех своих клиентов о том, что получение выгоды от конкурентного преимущества неизбежно ведёт к росту продаж, и если не быть к этому готовым, то можно легко разрушить как само это конкурентное преимущество, так и всю компанию в целом.

Мы – сами не сделали того, в чём наставляем других!!!

Я очень недоволен самим собой.

19 июля. Все собрались в Голландии. Через пять минут начинаем. Я быстро просматриваю свою электронную почту. Сообщение от Томаса - как гром среди ясного неба.

У него наметилось кое-какое продвижение только с двумя из трёх ритейлеров, с которыми мы вели переговоры. Но оба проинформировали его о том, что ещё не готовы организовать встречи со своими президентами. Кроме того, пока они не узнают более подробно о содержании моего семинара, они не станут больше беспокоить по этому поводу своих поставщиков. В сущности, это именно то, чего и следовало ожидать от директоров крупных компаний, - осторожности, нежелания рисковать и “пилотного” менталитета.

Однако сейчас, всего за три минуты до начала совещания высшего руководства Goldratt Group, у меня нет ни времени, ни желания проводить ретроспективные исследования.

В таком положении обычно есть всего две альтернативных возможности.

Первая – вести себя подобно ребёнку, у которого отобрали любимую игрушку, или подобно взрослому, который приходит за своим выигрышем в лотерею и узнаёт, что одна из цифр угадана неверно. Короче говоря: ‘Жизнь дерьмо, пора умирать’.*

Вторая возможность – проанализировать ситуацию и попытаться понять, что за последние три недели по существу произошло следующее:

* Здесь процитирована известная поговорка из американского городского слэнга: Life’s a bitch and then you die. – Прим. переводчика.

1. Реальность со всей очевидностью продемонстрировала, что должно быть нашей главной целью на рынке – розничная торговля.

2. Реальность указала нам на самый мощный мультипликатор – как через одного ритейлера можно выйти на огромное число поставщиков.

Короче говоря, реальность всего лишь показала нам очень эффективный способ извлечения максимальной выгоды из уже имеющегося у нас конкурентного преимущества.

3. Реальность по сути дела спасла нас от “попадания под лавину”.

4. Для получения всего, чего мы хотели (причём в плановом и контролируемом порядке), в наличии имелись все необходимые составные части.

Короче говоря, реальность ещё раз дала нам понять, насколько важно планировать свои действия для обеспечения и непрерывной поддержки экспоненциального роста.

Итак, есть всего два варианта: либо сокрушаться по поводу ужасной реальности, либо пожинать её плоды. Это именно то, что я называю *свободой выбора*.

Последующие два дня мы потратили на разработку (теперь уже очевидной) схемы поведения в создавшихся условиях. Но это уже предмет другого отчёта.