

Элияху М. Голдратт, Элия Шрагенхайм, Птак А. Керол

Цель-3. Необходимо, но не достаточно

Глава 1

24 января 1998 г

— Проходите, прошу вас, — Скотт встает и пожимает руку Джею Джонстону, одному из специалистов отдела продаж.

В своем изысканном костюме невозмутимый Скотт Дункан больше напоминает аристократа, чем простого американского парня, сделавшего блестящую карьеру. В 46 лет он возглавляет одну из наиболее успешных в мире компаний по производству программного обеспечения для компьютеров.

— Присаживайтесь, — говорит Скотт, показывая на противоположную часть кабинета. — Интересно, как обстоят дела с компанией «Алкар»?

Джею становится легче. По слухам, характер разговора с самого начала определяется тем, где ты сидишь в кабинете у Скотта. Тем, кому предлагается сесть напротив огромного письменного стола, предстоит пройти через суровый допрос с детальным расследованием фактов и отразить шквал вопросов. После чего, выжатый, как лимон, вы оказываетесь уже за дверью кабинета. Но если вам предлагают одно из удобных кожаных кресел в другом конце кабинета, то, скорее всего, вам доведется услышать рассказ о том, как вы вписываетесь в глобальную картину. И нет ничего интереснее, чем слушать, как глобальную картину описывает Скотт Дункан. Его поразительная способность делать бизнес прогнозы восхищает не только простых людей, но даже аналитиков с Уолл-стрит. Он разбирается в бизнесе в целом и в информационных технологиях в частности. Залогом доверия к его прогнозам, которые в ином случае могли бы показаться лишь смелыми догадками о развитии новых технологий и их влиянии на рыночные тенденции и потребности, служит его некогда скромная маленькая фирма по производству программного обеспечения, выросшая в гигантскую компанию, рыночная стоимость которой превышает десять миллиардов долларов.

Устроившись в кресле, Джей повторяет вопрос Скотта, пытаясь подобрать наиболее точный и впечатляющий ответ:

— Как обстоят дела с компанией «Алкар»? Мы были в числе девяти компаний, участвовавших в конкурсе за «Алкар». Теперь остались только мы и «ЭфДиПи».

— И что?

— Все идет хорошо.

Оценив выражение лица Скотта, Джей уточняет:

— Мы придерживались нашей обычной тактики, и это сработало.

Если компания хочет выжить на чрезвычайно конкурентном и большом рынке компьютерных систем, у нее должно быть нечто гораздо большее, чем просто хороший продукт. Когда средняя продажа составляет несколько миллионов долларов, а сделки в несколько сотен миллионов — не редкость, крайне важно обладать хорошей тактикой продаж.

В результате упорного труда Скотт выработал уникальную тактику для своих менеджеров по продажам. Он заметил, что компьютерные системы быстро развиваются и охватывают все больше офисной работы, но их быстрое развитие не поддерживается соответствующими стандартами. Скотт нашел способ преобразовать этот характерный недостаток в конкурентное преимущество. Его люди проделывали подготовительную работу еще до того, как клиент обращался к разработчикам программного обеспечения с формальным приглашением на конкурс. Они выявляли «технарей» среди работников клиента — людей, которые обычно занимаются оценкой технических параметров предлагаемых систем. Именно эти профессионалы становились их первоочередной целью.

Пока конкуренты стремились наладить связи с лицами, принимающими решения, люди Скотта были заняты обучением этих «технарей». Они учили не тому, как работает система «БиДжиСофт», а тому, какой в целом должна быть компьютерная система, применяемая в данной отрасли, каковы плюсы и минусы различных возможных конфигураций, как распознать, какие пользовательские функции ключевые, а какие — лишь приманка для новичков.

Вся идея заключается в том, что к тому времени, когда будут отобраны сходные предложения и группа экспертов сравнит предлагаемые варианты в поиске наиболее подходящего,

внедренное людьми Скотта «ноу-хау» будет уже принято за стандарт. Там, где вообще не существует настоящих стандартов, у компании Скотта появляется весомое преимущество.

Скотт смотрит на экран компьютера:

— Насколько я вижу, перед принятием окончательного решения компанию «ЭфДиПи» вынудили добавить намного больше дополнительных функций в модуль ввода заказов.

— Да, — улыбается Джей. — Их первые две пробы закончились полным провалом. А вчера у них был последний шанс показать улучшенный процесс обработки финансовых данных. Говорят, они здорово опозорились. Я думаю, «Алкар» держит их в числе участников конкурса лишь для того, чтобы вынудить нас пойти на уступки.

— И как у нас дела на этом фронте?

— Лучше, чем мы ожидали. Бюджет утвердили, и мы согласовали количество параллельных пользователей. Насколько я понимаю, «КейПиАй Солюшнз» завершили переговоры о поддержке процесса внедрения, — Джей наклоняется вперед и тихо добавляет: — А мы еще даже не применили наше тайное оружие — возможность выставлять счета за текущее обслуживание по каждому модулю отдельно.

С уверенностью в голосе он продолжает:

— В следующий понедельник у нас состоится встреча для окончательного обсуждения всех деталей. Я надеюсь, все пройдет гладко.

Скотт улыбается. Он ждет, пока Джей посмотрит ему в глаза, и тихо спрашивает:

— Если все идет так хорошо, почему тогда в вашем отчете о продажах... — он медлит несколько секунд, а затем продолжает еще тише: — Вы оцениваете вероятность завершения этой сделки в текущем квартале только на 50 %?

Джей начинает нервно ерзать.

— Это лишь из-за того, что... — он не успевает закончить предложение.

— Вы ожидаете от «ЭфДиПи» каких-либо сюрпризов? Встречных ударов в самый последний момент? — пытается помочь ему Скотт.

— Нет, не совсем. На мой взгляд, с этим «ЭфДиПи» уже опоздали. На текущем этапе им уже ничто не поможет. Это не имеет никакого отношения ни к «ЭфДиПи», ни к клиенту, просто я...

Джею явно не по себе. Но он все же собирается с духом и продолжает:

— Просто я думал, что вы хотите, чтобы мы были осмотрительны.

— Вы имеете в виду мое печально известное первое правило? Мой принцип «будьте параноиками»?

— Верно, — робко отвечает Джей.

— Значит, в ваших отчетах о продажах, которые, как вам известно, я читаю, вы пытаетесь быть параноиком?

— Да.

Улыбаясь, Скотт откидывается назад.

— Джей, — говорит он, — если вы хотите мне угодить, имейте в виду, что в моем словаре фраза «быть параноиком» имеет значение, весьма отличное от общепринятого. На мой взгляд, большинство людей путают выражение «быть параноиком» с тем, что я называю «быть недальновидным». Знаете ли вы, как трудно в действительности быть параноиком? — он замолкает, как будто ожидая ответа.

Джей благоразумно молчит.

— Если вы хотите быть параноиком, вы должны постоянно оценивать, как ваши действия сказываются на глобальной ситуации. Это означает, что вам, прежде всего, следует неустанно развивать глубокое понимание того, какова глобальная ситуация на самом деле. Понимаете?

Джей в замешательстве.

— Хотите, чтобы я объяснил?

— Да, если можно, — быстро отвечает Джей.

Он готовится к тому, о чем был много наслышан. Все говорили о личных беседах с легендарным СЕО, в которых тот раскрывал свои новые воззрения на компанию. Во всяком случае, так утверждал каждый, кому посчастливилось извлечь пользу из таких личных бесед со Скоттом.

— У вас есть опционы компании, — говорит Скотт.

— У меня также есть несколько акций, — с готовностью добавляет Джей, зная, что это никак не повредит.

— Так вы, вероятно, знаете их котировки?

— Сегодня утром их стоимость составляла семьдесят шесть и пять восьмых. Выросли примерно на полпункта, — Джей рад лишний раз продемонстрировать свою гордость за компанию.

— Я вижу, что вы в курсе дел, — подтверждает Скотт кивком головы. — А вы заметили разницу между нашими акциями и акциями других солидных компаний, таких, как «ДжиЭм» (GM) или «ДжиИ» (GE)?

— Котировки наших акций растут быстрее, — не мешкая, отвечает Джей.

— В течение последнего года не намного, — поправляет Скотт. — Но речь не об этом. Чем еще наша компания радикально отличается от других компаний в категории «голубых фишек»?

Скотту очевидно, что Джей этого не знает.

— Одним из факторов, определяющих стоимость компании, является ее прибыль, — терпеливо объясняет Скотт. — Рыночная стоимость большинства компаний определяется как их годовая прибыль, увеличенная в 10-25 раз. Это так называемый мультипликатор. В восьмидесятых годах у одной группы компаний на протяжении какого-то времени мультипликаторы были беспрецедентно высокими. Эти компании относились к новой отрасли — генетике. В то время создалось впечатление, что с этой новой технологией можно быстро разбогатеть. Мультипликаторы этих компаний доходили до сорока!

Скотт ждет, пока Джей все это осмыслит, затем возвращается к обсуждаемому вопросу.

— Знаете, с каким мультипликатором торгуются наши акции?

Джей не знает.

— Свыше ста! — объявляет Скотт.

— Это же замечательно! — Джей в восторге.

— Да, — соглашается Скотт. — Но у этого достижения есть своя цена. Как вы считаете, почему рынок нас так высоко ценит?

— Потому что мы так быстро растем? — предполагает Джей не совсем уверенным голосом.

— Правильно, — подтверждает Скотт. — Хорошо, когда рост продаж маленькой компании составляет тридцать процентов, скажем, с трех миллионов до четырех миллионов долларов в год. Хорошо, но в этом нет ничего необычного. Однако вряд ли можно ожидать таких же темпов роста от компании с оборотом в тридцать миллионов долларов. А от компании с оборотом в триста миллионов?

— Но, — Джей не в силах удержаться от спора с СЕО. — Но в прошлом году мы выросли с девятисот миллионов до... до...

— Точно. Мы выросли. В прошлом году продажи составили один миллиард триста семьдесят миллионов долларов. Наш рост превысил сорок процентов. И это было не только в прошлом году, но также и в позапрошлом, и за год до того.

— Значит, рынок ждет от нас того же самого и в этом году, — Джей начинает понимать, о чем

идет речь. Как опытный продавец, он знает, что, обобщая услышанное, он производит хорошее впечатление. — Высокий мультипликатор на самом деле обусловлен ожиданиями рынка, что мы продолжим расти феноменальными темпами.

Скотт одобрительно кивает, а затем развивает тему: — Какими бы хорошими ни были наши результаты, их недостаточно для такого невероятно высокого мультипликатора. Все дело в доверии, которое рынок испытывает к нашей отрасли.

Заметив, что Джей не улавливает смысл, Скотт добавляет: — Это касается не только нас, но и наших конкурентов. Показатели роста всех наших основных конкурентов находятся примерно на таком же уровне. Квартал за кварталом каждый из крупных игроков заявляет о темпах роста, превышающих сорок процентов в год. Для нашей отрасли это уже стало нормой. Поэтому, Джей, было бы точнее сказать, что рынок не просто ждет от нас именно таких невероятных темпов роста, а что на фондовой бирже подобные темпы воспринимаются как данность. Джей кивает, показывая, что все понял.

— Само наличие такого мультипликатора, — продолжает Скотт, — является колоссальной движущей силой для нашей компании. Это своего рода залог стремительного роста.

Полагая, что Джей не знаком с этим аспектом, Скотт уточняет:

— Для того чтобы расти, нам нужно все время расширять ассортимент предлагаемых нами продуктов. Мы находимся в завидном положении, поскольку нам не нужно разрабатывать эти продукты с нуля. Нам не приходится тратить время на разработку продукта и приобретение нужного опыта, мы просто определяем на рынке лучшую компанию, специализирующуюся в данной области, и покупаем ее. Неважно, за сколько. Как вы знаете, нам не нужно платить деньгами. Наши акции котируются настолько высоко, что мы можем расплачиваться их незначительными долями.

Скотт прерывается и смотрит на Джея:

— А теперь давайте попробуем быть параноиками. Видите ли вы какую-либо скрытую опасность в такой благоприятной ситуации?

Джей понимает, что его проверяют. Он некоторое время думает и начинает осторожно отвечать:

— Нам становится все труднее и труднее сохранять такие темпы роста, так? То есть теперь, когда мы перевалили за миллиард...

— Да, это так. Как раз сегодня утром я убеждал себя, что чем лучше идут дела, тем хуже ситуация. Но в чем конкретно заключается опасность?

— Рынок принимает как должное, — говорит Джей, стараясь изо всех сил проявить себя лучшим образом, — что мы продолжим расти на сорок процентов в год и дальше. Поэтому если мы хотя бы раз не уложимся в наш прогноз продаж... пусть даже не намного... — он в неуверенности замолкает.

— Очень пронизательно, — Скотт явно доволен. — Очень хорошо, — приободряет он Джея, подталкивая его к подведению итогов. — И что же произойдет затем?

Джей больше не колеблется:

— Я полагаю, рынок потеряет к нам доверие, и котировки наших акций соответственно упадут.

— Совершенно верно.

Скотт развивает мысль дальше:

— Падение объемов продаж хотя бы в одном квартале, скажем, на тридцать миллионов долларов будет иметь тяжелые последствия. По моим оценкам, стоимость наших акций снизится примерно на двадцать процентов. Боже упаси, если такое падение случится на протяжении двух кварталов подряд. Это заставит рынок пересмотреть свои ожидания и предположить, что период нашего бурного роста закончился. В таком случае я не удивлюсь, если наши акции упадут, может быть, до двадцати процентов их нынешней стоимости.

— Это было бы катастрофой, — вырывается у Джея.

— Еще бы, — соглашается Скотт. — Но это еще не повод для слухов и сплетен. К счастью, мы

далеки от такой ситуации.

Скотт ободрительно улыбается.

— Так почему я заговорил об этом? — продолжает он.

— Потому что это важно, — отвечает Джей.

— Да, но я хотел, чтобы вы поняли истинный смысл выражения «быть параноиком».

Скотт продолжает уже более серьезным тоном:

— Быть параноиком — означает предвидеть возможные опасности и готовиться к ним даже в благоприятной ситуации. Посмотрите, например, насколько это полезно в нашем случае. Обычная компания должна стремиться к максимизации прибыли. Но, принимая во внимание нашу ситуацию, мы понимаем, что главным параметром для нас является не прибыль, а поддержание темпов роста. Это сказывается практически на всем, что мы делаем.

Джей молча обдумывает услышанное. Скотт терпеливо ждет.

— Теперь я понимаю, — тихо произносит Джей.

— Что именно?

— Теперь я понимаю, что произошло с моим предыдущим клиентом. Я был близок к подписанию хорошего контракта более чем на сорок миллионов долларов. Оставалось лишь пойти на небольшие уступки по количеству параллельных пользователей. Обычная для нас ситуация. Но затем мне велели быть непреклонным. — По голосу Джея можно понять, как его возмутил тот случай. — Конечно, клиента из-за этого мы не потеряли, но это вылилось в двухмесячную проволочку.

— И как теперь вы расцениваете тот случай?

— Я полагаю, что к тому моменту мы уже достигли достаточного объема продаж на текущий квартал, поэтому мы хотели сместить эту продажу на следующий квартал. Хм...

Скотт смотрит на часы. Подошло время заканчивать разговор.

— Джей, надеюсь, теперь вы понимаете, что когда я прошу «быть параноиками», я прошу не успокаиваться тем, что все идет хорошо, а прилагать все усилия для достижения успеха.

— Понимаю, — заверяет его Джей. Вставая, Скотт мимоходом замечает:

— В свете сказанного, судите сами, насколько вы в действительности параноик, если оцениваете только на пятьдесят процентов вероятность заключения сделки, которая уже практически у нас в кармане.

Джей широко улыбается:

— Я понял намек.

Возвращаясь за рабочий стол, Скотт бормочет:

— Он понял, а понял ли я?

С каждым кварталом работать становится все труднее и труднее. В прошлом квартале, несмотря на то, что это был конец года, не оставалось ни одной сделки, заключение которой можно было бы оттянуть на следующий год. Целевые показатели становятся все выше, а очередь потенциальных клиентов иссякает... А что делаем мы, чтобы исправить ситуацию?

Есть ли у «БиДжиСофт» хорошая стратегия? Такая стратегия, которая ясно показывала бы, как компании гарантированно удержать темпы роста на прежнем уровне? Существующая стратегия нацелена на поддержание и расширение того, что есть. Скотт, например, только и занимается тем, что следит за слаженной работой компании. Все его рабочее время уходит на проверки. Как идут дела с подписанием основных контрактов? Все ли ключевые специалисты по работе с клиентами в боевой готовности? Продвигается ли вперед разработка новых продуктов? Качественно ли мы обслуживаем своих клиентов?... Перечень вопросов, поглощающих все его время, можно продолжать бесконечно.

Но достаточно ли этого? Достаточно ли делать то же самое, только больше и лучше?

Глава 2

23 февраля 1998 г

Ровно в 8:30 утра в департаменте разработки систем открывается автоматическая дверь и появляется Ленни, каким-то неведомым образом удерживая в руках два бумажных стакана и портфель. По обыкновению в одном из стаканов кофе с молоком, а в другом — черный чай.

Роджер, вице-президент, отвечающий за разработку систем, уже сидит в своем кабинете, который находится рядом с кабинетом Ленни. Он смотрит на часы и отмечает про себя, что Ленни как всегда пунктуален. Роджер готов поспорить, что дата выпуска новой версии не изменится. Скорее всего, Ленни и Скотт просто мило поужинали накануне. Собрав со стола бумаги, он следует за Ленни в его кабинет.

Ленни бросает на пол портфель, ставит стаканы на стол и быстро из одного отпивает.

— Доброе утро, Роджер! Прежде чем ты спросишь, ответ утвердительный, дата выпуска остается неизменной — 15-е апреля. Новые показатели оценки поставщиков в пакет не включаются, если только я не закончу подробные спецификации сегодня. Какие еще вопросы?

— Ленни, — начинает Роджер, — я предлагаю еще раз пересмотреть набор функций в версии 7.2. Их нереально много. Дело не в показателях оценки поставщиков. Я боюсь, что нам просто не хватит времени для проверки качества. Ленни, нам нужно правильно расставить приоритеты программистам.

Ленни думает несколько секунд.

— Я знаю, что произойдет, если я расставлю новые функции в порядке их относительной важности. Я не готов отказываться ни от одной из функций, которые мы запланировали включить в эту версию.

— Ленни, это несправедливо, — отвечает Роджер. — Нельзя угнаться сразу за двумя зайцами. Если ты привязываешь нас к конкретной дате выпуска, дай нам хоть какую-то свободу действий по количеству функций.

Ленни внимательно смотрит на Роджера, какое-то время думает и, наконец, отвечает:

— Хорошо, Роджер, я расставлю приоритеты. На тот случай, если ты сделаешь все возможное и все равно не уложишься в срок. Но имей в виду, что мне нужно все. Где перечень?

Роджер с явным облегчением передает перечень. Ленни начинает делать в нем пометки.

Звонит телефон, но Ленни на него не реагирует.

Через какое-то время включается сообщение, оставленное на автоответчике: «Это Руди из «КейПиАй Солюшнз». К нам переходит крупный клиент. Он уходит от фирмы «МАН». Мы должны показать ему, как быстро и качественно мы можем все внедрить. Если мы не сможем конвертировать его данные, внедрение провалится. Это очень деликатная ситуация. Перезвони мне, пожалуйста, как только сможешь».

Ленни смотрит на Роджера.

— Тот факт, что «КейПиАй Солюшнз» получают практически все свои заказы от нас, не означает, что мы можем ими пренебрегать, — говорит Ленни.

— Я и так знаю, что «КейПиАй Солюшнз» — наш крупнейший системный интегратор, — в голосе Роджера слышны нотки обиды, — Но дело в том, что команда Фила загружена работой над интернет-модулем. Ты сам сказал, что это наш главный приоритет.

— Что бы там ни делала команда Фила, — не соглашается Ленни, — это не означает, что мы должны оставлять «КейПиАй Солюшнз» без должного внимания. Может быть, ты и так знаешь, но мы зависим от «КейПиАй Солюшнз» точно так же, как они зависят от нас. Они внедряют наши программные продукты у восьмидесяти процентов наших клиентов.

Роджер начинает описывать, как он решает эту проблему:

— Я передал этот вопрос Артуру из нашего лондонского офиса. Он пообещал ответить через две недели. Потом выясняется, что он поручил этот вопрос некоей Мэри. По словам Артура,

она талантливый программист, но очень молода. Никакого реального опыта. Поэтому после двух неудачных попыток конвертирования данных я потребовал, чтобы Артур лично занялся этим вопросом. Но, похоже, это не очень помогло. Скорее всего, там какая-то особенно сложная ошибка кода. Что ж, попрошу теперь Стива Чина поручить это какому-нибудь достойному программисту.

Он замолкает и делает глубокий вдох.

— Что ты на меня так смотришь? Я не буду делать это лично. Последнюю строку кода я написал тринадцать лет, три месяца и сколько-то там дней назад.

— Несколько лет назад все было по-другому, — Ленни улыбается. — Я помню, как ты управлялся с подобными проблемами за пятнадцать минут.

Роджер улыбается в ответ.

— Ты путаешь меня с собой, — говорит он и добавляет решительно: — Некоторые из наших людей действительно отличные программисты, но я не могу постоянно их дергать. Их работа превращается в хаос из-за необходимости отвлекаться на посторонние вопросы и на устранение ошибок.

— Я как раз разрабатываю систему, настолько простую и удобную, что она позволит обходиться без лишних вопросов, инструкций и справочной информации, — говорит Ленни. — Я покажу ее тебе на следующей неделе. Она раз и навсегда избавит нас от всех текущих проблем.

— Что? — Роджер застыл от изумления.

— Шучу, — смеется Ленни. — Я стараюсь шутить, когда возникают трудности, вот как сейчас. Это у меня в крови. Кстати, нет ничего невозможного в том, чтобы создать систему, которая будет работать правильно с первого раза. Следует просто написать программу, которая ничего не делает. Тогда вероятность того, что она будет работать как надо, составит аж двенадцать процентов. Во всех остальных случаях она будет что-то делать — а это значит, что где-то в ней есть ошибки. У дикобразов есть иголки, а у программ — ошибки. Такова жизнь.

Роджер заставляет себя улыбнуться. Никто не хочет обижать Ленни, игнорируя его шутки. Ему Ленни нравится. Как и всем остальным. Ленни слишком важная персона, чтобы его обижать.

Ленни заканчивает с перечнем. Прежде чем передать его Роджеру, он замечает:

— Кстати, Мэгги прислала мне один документ и напросилась на его обсуждение. Это документ говорит о том, как мало из функций, запрошенных «КейПиАй Солюшнз», были мной лично авторизованы. Так что не думай, что я прошу у тебя так много функций. Вот твой перечень, Роджер. И не забывай, что мне нужны ВСЕ функции в новой версии.

Когда Роджер уходит, Ленни пытается заняться техническими спецификациями для показателей оценки поставщиков. По его мнению, они на самом деле не нужны. Однако когда клиент с оборотом в шесть миллиардов долларов о чем-то просит, даже Ленни не может отказать. Но создать эту новую функцию он должен постараться так, чтобы она не навредила остальным. Задача не из легких.

Дверь кабинета открывается. Ленни не отрывается от работы. Он уже давно понял, что просто быть занятым не достаточно для того, чтобы тебя не отвлекали. Надо еще и выглядеть занятым. Люди часто считали, что если Ленни тихо сидит и смотрит в потолок, то он не занят. Наученный горьким опытом, Ленни заставляет себя смотреть на монитор компьютера, чтобы все видели, что он действительно занят. Но и это уже не помогает.

Ленни еще несколько секунд смотрит на экран, затем поднимает глаза.

— Ленни, — говорит Роджер, — пришел тот молодой программист, француз. Я хотел вас познакомить.

— Я бы с удовольствием, но сейчас нет времени. Не сегодня.

— Ты это говорил на прошлой неделе. Его перевели сюда два месяца назад для работы над новым модулем складского учета. Как я подозреваю, ему дали понять, что он будет работать с тобой.

Ленни пожимает плечами. Роджер меняет тактику:

— Он считает, что в этом модуле есть ошибка, и настаивает на том, чтобы лично доложить тебе об этом.

— А тебя он убедил в том, что там действительно есть ошибка?

— Да. Я считаю, что ошибка там на самом деле есть. Он подготовил очень подробный пример с анализом. Весьма впечатляющий документ.

— Ну и в чем дело? Если ты считаешь, что это настолько важно, добавь эту ошибку в список.

— Дело не в этом, Ленни. Этот парень — блестящий программист, хоть и немного странный. Он сказал, что если ты его не примешь, он уедет домой. И я боюсь, что он действительно уедет. Он очень умный, Ленни. Нам нужны такие люди.

— Ладно, зови этого вундеркинда.

Разговор с Жан-Клодом занимает более получаса. В течение этого времени автоответчик Ленни принимает еще два телефонных звонка. Ленни теперь понимает, почему Роджер так настаивал на этой встрече. У этого парня есть все шансы стать звездой. Он оказался программистом с глубоким пониманием того, какую роль играет их программное обеспечение, а не просто фанатиком, сходящим с ума от битов, байтов и разных компьютерных функций. Не говоря уже о том, что он нашел в коде логическую ошибку, начало которой может быть заложено в работе самого Ленни. Ленни ценит людей, которые могут находить изъяны в его собственных спецификациях.

Когда раздается телефонный звонок, Ленни все еще размышляет о последствиях изменений в модуле складского учета, которые он только что одобрил. Он дал парню право устранить ошибку, но теперь жалел, что так быстро это сделал. В результате ее исправления в новую версию придется внести целый ряд изменений. Шэрон это совсем не понравится. Телефон продолжает звонить, и Ленни неосмотрительно поднимает трубку.

— Привет, Ленни, это — Руди. У нас возникла проблема с клиентом под названием «МАКТЕЛ» при переходе с «МАН» на наш продукт. Нам надо ее срочно решить. Очень срочно. На этом этапе нам нужно пройти только финансовый модуль, но мы застряли из-за проблем с конвертированием данных. Роджер обещал написать программу для конвертирования в первоочередном порядке. Но пока ничего не вышло. Стоит мне запустить финансовый модуль, как программа зависает из-за проблем с данными. Мне уже в третий раз присылают программу конвертирования данных и обещают, что она будет работать, но она только и делает, что зависает. Я узнал, кто из программистов работает над этим вопросом. Это девушка по имени Мэри в лондонском офисе. Я звонил в Лондон и говорил с ней. Ленни, по-моему, она зашла в тупик.

— Руди, я только что говорил об этом с Роджером. Потерпи еще пару дней. Они все уладят.

— Я прошу тебя помочь ей, Ленни. Я знаю, что ты занят гораздо более важными и умными проектами, но речь идет о крупном клиенте, которого мы убедили уйти от «МАН» к нам. Ты ведь знаешь, каких усилий нам стоит переманивать клиентов наших врагов. Я серьезно опасаюсь, что если мы не сможем очень быстро установить у них нашу программу, нам придется распрощаться с нашими надеждами. Прошу тебя, займись этим вопросом. Я знаю, что ты умеешь устранять подобные препятствия за десять минут.

Ленни нравится, когда люди упорны, как бульдоги, но только не с ним. С другой стороны, он не хочет задевать Руди колкими замечаниями. Руди пригласили в «КейПиАй Солюшнз» из компании «Бойд-энд-Нил». В то время как Мэгги повсюду ищет отменных консультантов, Ленни следует быть любезным с подобными «трофеями». Он неохотно соглашается поговорить с Артуром из лондонского офиса. Попрошавшись с Руди, он запирает дверь и отключает телефон. Он уже начинает понимать, как встроить функцию оценки поставщиков. Есть один способ сделать это без каких-либо дополнительных команд. Но для этого потребуется много мелких изменений в различных местах. Сделать это самому гораздо проще, чем объяснять другим.

Но стоит ли делать это самому? Вскоре кто-нибудь обнаружит, что эта функция не совсем соответствует его запросам. Потребуется изменения. К тому моменту она будет входить в общий пакет обновлений, и никто не будет знать, как сделать необходимые корректировки. Проблемы практически неизбежны.

Когда-то все было гораздо проще. Ленни улыбается, вспоминая, как все началось. Говоря по-простому, «БиДжиСофт» обязана своим рождением гневу Скотта. Этот гнев был вызван преподавателем, который поставил ему всего лишь тройку за то, что Скотт считал своим шедевром. Тот семинар был посвящен прогнозу будущих тенденций. Скотт каждое лето подрабатывал программистом и для своей курсовой работы выбрал компьютерную отрасль.

В 1979 году компьютерная отрасль находилась полностью во власти компаний, производивших компьютерное оборудование. Одной из них была IBM, гигант, контролировавший более семидесяти процентов мирового рынка. Были также и компании поменьше, с годовыми оборотами в несколько сотен миллионов долларов. Компаний, производивших программное обеспечение или библиотеки функций, было мало, и размером они были гораздо меньше. В то время компания-разработчик программного обеспечения с оборотом в десять миллионов долларов считалась крупной.

Как раз тогда на рынке появилось два новшества. Первым новшеством стали мини-компьютеры, обладавшие такими же возможностями, как и огромные универсальные ЭВМ. То, на что еще за год до этого требовались миллионы долларов, теперь можно было купить менее чем за двести тысяч. Вторым новшеством стали доступные по цене терминалы. Они быстро заменили собой перфокарты, выступавшие в качестве носителя информации при работе с компьютером. Это были серьезные новшества. Но практически никто тогда не мог предвидеть, что они изменят соотношение между производителями компьютерного оборудования и программного обеспечения. Никто, кроме Скотта.

Он осознал, что мини-компьютеры и терминалы снимают препятствия для широкого применения компьютеров в коммерческих целях. Маленькая компания-разработчик программного обеспечения теперь могла позволить себе купить компьютер. Это дало их программистам возможность при помощи терминалов, подключенных напрямую к компьютеру, тестировать код десятки раз в день, вместо доступных ранее трех или четырех попыток. Скотт пришел к выводу, что это позволит заменить доморощенные и индивидуализированные программы более дешевыми, простыми в обслуживании и мощными пакетами, доступными многим компаниям.

Прогнозируя дальнейшее стремительное падение цен на компьютерное оборудование и, как следствие, рост спроса на эти мощные машины, Скотт в своей курсовой работе предположил, что рынок крупных программных продуктов начнет бурно развиваться. Преподаватель, увы, не разделял его мнения. В то время мало кто был знаком с компьютерами, поэтому Скотту пришлось излить свое негодование перед очень ограниченным кругом людей. Одним из таких людей оказался Ленни. Он изучал математику в аспирантуре и летом работал в соседней комнате со Скоттом.

Ленни выслушал Скотта, задал ему несколько вопросов и сделал неожиданный вывод:

— Скотт, — сказал он, — ты сам не веришь в то, что ты написал.

Скотт начал яростно возражать, и Ленни добавил:

— Если ты веришь в то, что ты написал, перестань возмущаться по поводу своей оценки. Иди и сделай это. Создай компанию по разработке программного обеспечения.

Скотт собрал необходимый начальный капитал, Ленни написал код, и Скотт его продал. Потом Ленни внес изменения, которые требовали клиенты. И через двадцать лет их компания из двух человек выросла до компании с многотысячным штатом.

Жизнь была такой простой, когда можно было все делать самим. Его радость оттого, что он нашел элегантное решение для функции оценки поставщиков, теперь сменяется разочарованием. Время гениальных решений прошло. Лучше использовать громоздкий, зато более прямолинейный способ. Но на это потребуется много времени. Так что функция оценки поставщиков не попадает в новую версию. Жаль.

Он оказался между молотом и наковальней. И не только с этим вопросом, но и практически с любым другим. В этом виновата громоздкая внутренняя система, которую они сами и породили. Но он не будет сейчас решать эту проблему. Вообще-то он и не знает, как ее решить.

Мэгги, СЕО компании «КейПиАй Солюшнз», направила ему документ, полный жалоб. Сегодня днем она приедет его обсудить, и Ленни нечем ее порадовать.

Он смотрит на часы — уже начало третьего. Ленни проголодался. Может, спуститься в кафе и

купить что-нибудь на обед? Есть риск, что кто-нибудь пристанет к нему с какой-нибудь проблемой, и завяжется беседа. Нет, лучше заказать доставку в кабинет. И чай тоже не помешал бы. Ленни набирает номер кафе и заказывает салат с курицей, горячий чай и кофе. Не успев положить трубку, он вспоминает о просьбе Руди и звонит в лондонский офис. Проходит много времени, прежде чем на том конце отвечает женский голос.

— Будьте добры, могу я поговорить с Артуром?

Ленни надеется, что в лондонском офисе только один Артур, так как он не может вспомнить его фамилию.

— Мне очень жаль, но Артур уже ушел. В офисе больше никого нет.

— Странно. Ах да, в Лондоне уже восьмой час вечера.

— Но вы-то в офисе, я полагаю. Кто вы?

— Я Мэри Уиттакер. Я работаю с Артуром.

— Это хорошо. Вообще-то я хотел поговорить именно с вами. Насколько я понимаю, вы работаете над программой конвертирования данных из «МАН», и там возникли какие-то проблемы.

На несколько долгих секунд повисает молчание.

— Представьтесь, пожалуйста.

— Это Ленни Абрахаме.

Снова молчание.

— Мэри, все нормально. Я сам был программистом. Я просто хотел обсудить имеющийся дефект. Видите ли, люди из «МАК-ТЕЛ» немного волнуются, но они ничего не понимают в программировании. Поэтому я подумал, что моя помощь, возможно, окажется кстати.

Мэри требуется немного времени, чтобы успокоиться и начать говорить с «Большим Ленни». Через пятнадцать минут, в течение которых кто-то стучался к нему в дверь, Ленни удается выявить источник ошибки. Он связан со структурой данных в спецификации материалов.

— Этого не может быть! — восклицает Мэри. — Я проверяла этот код целых три раза.

Мэри вдруг охватывает страх. Нельзя говорить Ленни «не может быть».

— Проверьте еще раз. Он должен быть там. На это указывают все признаки.

Кто-то снова начинает громко стучаться в дверь.

— Извините, Мэри, но я не могу больше говорить. Проверьте снова, у меня еще осталось чутье на ошибки.

Стук становится все громче и громче. Ленни открывает дверь. Он совсем забыл, что до этого запер ее на ключ. На пороге стоят секретарь Ленни и официант из кафе с подносом в руках.

— Извините, но ваш телефон отключен.

На столе нет свободного места. Ленни жестом дает официанту понять, что поднос можно поставить прямо на бумаги.

— Осталось мало времени, — напоминает секретарь. — У вас назначена встреча с Мэгги в кабинете у Скотта. И эта встреча начнется менее чем через десять минут.

— Хорошо, я съем немного салата и пойду. Когда я голоден, я чересчур агрессивен, а быть агрессивным с Мэгги не хочется.

Через три минуты Ленни направляется в офис Скотта.

Глава 3

23 февраля 1998 г

— Мы опоздали на семь месяцев, конфигуратор продаж так и не установили, и ты говоришь мне, что мы все равно получили контракт с «Осборон»? — Скотт пытается переварить услышанное, после чего с сарказмом замечает: — У наших конкурентов дела, похоже, совсем плохи.

— Это одно из возможных объяснений, — улыбается Мэгги.

— Второе объяснение — «проблема 2000». Если бы не она, «Осборону» не пришлось бы выбирать, и тогда вряд ли кто-нибудь вообще выиграл бы.

— Если бы эта проблема не существовала, — смеется Скотт, — нам бы пришлось ее выдумать. Она дала мощный толчок нашей отрасли. Нам повезло.

Перестав смеяться, Скотт добавляет:

— Но мы с тобой прекрасно знаем, что дело не в везенье. Мы получили этот контракт, потому что наши люди работали круглые сутки. Я знаю, что «Осборон» оказался невероятно требовательным клиентом с множеством специфических запросов. Скажи мне, Мэгги, мы сильно опоздали с подключением обещанных новых функций?

— Честно говоря, с каждой из них вышла задержка. И ошибок было слишком уж много. Но твои люди все-таки написали нужный код, и это главное. В итоге мы смогли запустить большинство из тех странных функций.

— Так ты довольна нашей работой?

— Вовсе нет, — решительно отвечает Мэгги. — Есть одна проблема, серьезная проблема. И она становится все острее и острее.

— У меня тоже такое ощущение, — соглашается Скотт. — Ты обсуждала ее с Роджером?

— Обсуждала и обсуждаю сейчас. Он старается изо всех сил, но он отвечает всего лишь за разработку программного обеспечения. Я боюсь, что наша проблема выходит за рамки его возможностей.

— И ты хочешь поговорить об этом с Ленни?

— Именно. У нас назначена встреча через... — Мэгги бросает взгляд на часы, — менее чем через полчаса. Два дня назад я послала ему свой анализ ситуации. Мы катимся под откос и должны найти приемлемый способ остановиться. Причем быстро.

Под откос? Скотт удивлен. Он знает, что Мэгги не станет использовать такие сильные выражения, если речь идет всего лишь о программных ошибках.

Мэгги живет в ускоренном темпе. Иногда она бывает немного резкой с людьми, которых хорошо знает. Но в целом она замечательный человек. У нее величественный профиль, а густые рыжие волосы придают ей целеустремленный вид.

Скотт вспоминает, что ее теплая улыбка и горящие зеленые глаза обманули уже не одного бизнесмена. Она всегда настроена очень серьезно и работает за двоих. Какой бы там ни была их проблема, Мэгги и Ленни с ней разберутся. А ему надо решать другие проблемы. Например, проблему с поддержанием объема продаж. Он понимает, что она приобретает характер постоянной угрозы, и он должен ей лично заняться. Тем не менее, проблемы в области внедрения также могут отразиться на бизнесе в целом. Он принимает решение:

— Ты не будешь возражать, если мы проведем встречу с Ленни прямо здесь?

— Нисколько.

Скотт направляется к двери.

— Мэри-Лу, спросите, пожалуйста, Ленни, готов ли он встретиться с Мэгги у меня в кабинете.

Он возвращается к Мэгги.

— Пока Ленни нет, — говорит он, — расскажи мне подробнее о сделке с «Осборон».

— Хорошо, вернемся к «Осборон». Как я тебе говорила, на прошлой неделе мы представили их оценочной группе результаты первого внедрения в подразделении легкой авиатехники. Вчера они решили больше не ждать предложений от «ЭфДиПи» и «Дата Сторм» и выбрали нашу систему в качестве базовой для всей корпорации. Сегодня утром я подтвердила, что лично посетю их в следующий понедельник, и мы обсудим, какие изменения нужно будет внести в наше предложение двухлетней давности.

«За эти два года было столько проблем и задержек с этим проектом, — думает Скотт. — Неудивительно, что отдел продаж так низко оценил вероятность завершения этой сделки даже в следующем квартале».

— Сколько вы получите с этого? — спрашивает Скотт.

— Почти в два раза больше, чем вы, — Мэгги улыбается в ответ. — Они никуда не денутся, пока не заплатят «КейПиАй Солюшнз» как минимум девяносто миллионов.

— Это значит, что вам потребуется еще пятьдесят человек, — когда дело доходит до цифр, мозг Скотта работает, как компьютер. Он уже прикинул, что сделка с «Осборон» позволит ему хорошо закрыть текущий квартал. Когда Мэгги уйдет, он все точно рассчитает.

— Около пятидесяти, — соглашается Мэгги. — Мы к этому готовы.

— Не знаю, как у вас это получается, — комментирует Скотт.

— Мы, например, можем позволить себе роскошь нанимать программистов по всему миру. Им даже не нужно переезжать сюда. Ты ведь знаешь, что половина всей работы по программированию делается сейчас в нашем центре в Индии. Но у вас ведь нет такой гибкости. Если, например, у вас есть клиенты во Франции, вам нужны люди со знанием не только французского языка, но и французской культуры.

— Верно. Моя главная задача — набрать достаточное количество людей нужной квалификации. Ты сам знаешь, сколько я вложила в создание собственной хедхантерской сети.

— Нет, не знаю. Сколько?

— Столько, сколько нужно, — Мэгги настроена решительно. — Эта проблема становится все острее. Вам везет — после подписания контракта работа с клиентом не отнимает много времени у ваших людей. У меня же все наоборот. До подписания контракта мы с вами работаем параллельно, а после подписания мне нужно привлечь гораздо больше людей, и эти люди сидят у клиента в течение следующих двух-трех лет.

— Сидят у клиента за две тысячи долларов в день! — поддразнивает ее Скотт.

— Речь не об этом, — парирует Мэгги. — Речь о том, что мы сейчас продаем почти вдвое больше, чем два года назад. Это значит, что на каждого человека, заканчивающего проект внедрения, мне нужно как минимум два человека на новый проект. Я рассчитала, что даже если вы будете продавать столько же, сколько сейчас, во что я лично не очень верю, мне придется набрать еще как минимум...

— Привет! — Ленни входит в кабинет.

— А вот и тот, кого я жду, — говорит Мэгги, поворачиваясь к Ленни.

— Привет, Ленни, — кивает ему Скотт. — Мэгги, прежде чем ты на него набросишься, давай закончим то, о чем мы только что говорили. Так сколько тебе придется набрать еще людей?

— Тысячи две как минимум. И большая часть нашей проблемы в тебе, Ленни.

— Это радует, — Ленни не кажется сильно обеспокоенным. — Весь день меня обвиняли в том, я и ЕСТЬ проблема. Приятно слышать, что хотя бы для кого-то я всего лишь «часть проблемы». Спасибо, Мэгги, — Ленни отвечает поклон и садится в кресло.

Мэгги улыбается в ответ.

— Ты получил мой анализ ситуации?

— Ага, хорошего мало, — отвечает Ленни.

— Может, расскажете и мне? — спрашивает Скотт.

— С удовольствием, — Ленни расплывается в улыбке. — Поделиться с тобой большой головной болью — святое дело. Мэгги, ты все это подняла, ты и начинай.

— Это увязывается с тем, что мы только что обсуждали, — начинает Мэгги. — «КейПиАй Солюшнз» работает на пределе возможностей. Мне хронически не хватает квалифицированных людей. Поэтому, раз уж лишних людей у меня нет, я стала думать, как лучше использовать тех людей, что у меня есть. Вот что я выяснила.

Мэгги открывает свой кейс и передает Скотту две разноцветные страницы.

— Этот график показывает по месяцам среднее время реакции ваших центров технической поддержки.

График выглядит тревожно. Два года назад время реакции на вопросы «КейПиАй Солюшнз» составляло в среднем три дня. Теперь оно растянулось почти до десяти дней.

— Посмотри на второй график. Он показывает время реакции за прошлый квартал. Видно, что в десяти процентах всех случаев время реакции составило больше трех недель. Это нас убивает. Ленни, Скотт, мы знали, что ситуация далека от идеальной. Но вы знали, что она настолько далека?

— Нет, не знали, — говорит Скотт, направляясь к рабочему столу. — Мне докладывают, что среднее время реакции наших центров поддержки продолжает составлять не более двадцати минут. Но это касается всех вопросов, включая массу вопросов от пользователей, ни разу не читавших инструкции.

Скотт берет за мышь. После нескольких кликов он заявляет:

— Время реакции на вопросы «КейПиАй Солюшнз». Вот оно... Нет ничего общего с твоими данными.

Он какое-то время думает.

— Мэгги, как вы считаете время реакции наших центров поддержки?

— Все очень просто. Когда возникает проблема, требующая вашего участия, мы звоним в центр поддержки и отмечаем в журнале время звонка. Вопрос остается открытым, пока мы не получим ответ, который позволит решить возникшую проблему.

— Это объясняет расхождения, — говорит Ленни. — Наши центры поддержки учитывают время реакции, как время от звонка до ответа. А «КейПиАй Солюшнз» определяет это время как время от звонка до правильного ответа.

Ленни немного молчит и добавляет:

— Согласен, ваш подход более разумен.

— И я скажу вам, — продолжает Мэгги, — что в большинстве случаев первый ответ, который мы получаем, абсолютно бесполезен. На хороший ответ требуется гораздо больше времени; новичкам, которых вы сажаете на телефоны, приходится обращаться к тем, кто разбирается в вопросе. И, представьте себе, многие ответы после такого второго круга все равно бесполезны. В последнее время бывают случаи, когда вопрос проходит по кругу несколько раз.

Ленни не спорит с Мэгги.

— У моих людей на эту волокиту уходит больше всего времени. Ошибки не проблема, если их можно сразу устранить или, по крайней мере, быстро найти способ их обойти. Но как можно нормально работать, когда мы вынуждены неделями ждать разумного ответа?

— Не говоря уже о постоянно возникающих из-за этого конфликтах между нашими организациями, — соглашается Ленни.

— И о последствиях, выражающихся в затягивании сроков проектов и вредящих репутации наших компаний, — добавляет Мэгги.

— Что будем с этим делать? — Скотт обращается к Ленни.

— Подожди. Это все плохо, я знаю. Но дальше становится еще хуже. Мэгги, давай следующую проблему.

Мэгги достает еще одну страницу, но не передает ее Скотту.

— За последние шесть лет внедрение программных продуктов играло возрастающую роль в бизнесе «БиДжиСофт». Можно было бы предположить, что «БиДжиСофт» в результате станет более чутко реагировать на запросы «КейПиАй Солюшнз». Особенно когда единственная цель, которую эти запросы преследуют, заключается в том, чтобы угодить покупателям программных продуктов «БиДжиСофт».

— Разве это не так? — Скотт встревожен.

— Я уверена, что нас обслуживают в приоритетном порядке, — улыбается Мэгги.

— Тогда зачем ты морочишь мне голову?

— Просто хочу подчеркнуть один момент. То, что я тебе сейчас покажу, не описывает характер вашей реакции на потребности рынка в целом. Этот график показывает, как «БиДжиСофт» реагирует на потребности своего приоритетного системного интегратора. Так что общая картина еще мрачнее. Вот какова суровая реальность, в которой мы работаем, — она протягивает страницу Скотту.

— Шесть лет назад, — объясняет Мэгги, — когда «КейПиАй Солюшнз» выделилась из «БиДжиСофт», вы давали нам все, что мы просили. Мы получали любую новую функцию. Может быть, не так быстро, как хотелось бы, но мы ее получали. Около трех лет назад «БиДжиСофт» ввела новое правило — исполнение запроса на каждую новую функцию должно быть авторизовано. Это просто смешно. Вы что, считаете, что мы просим функции, которые не нужны клиентам?

Прежде чем Ленни удастся вклиниться, Мэгги продолжает:

— Мне, в общем-то, было все равно. Как видишь, более восьмидесяти процентов наших запросов удовлетворялись. Да, надо признать, что некоторые запросы были капризом моих людей. Но смотри, что произошло с тех пор. Ситуация ухудшилась еще больше.

— Скотт, ты знаешь, что сейчас авторизуется менее двадцати процентов наших запросов на новые функции? Менее двадцати процентов!

Помолчав какое-то время, Мэгги добавляет:

— Я даже не знаю, какая из них хуже — эта проблема или та, что я показала раньше.

— Ни та и ни другая, — говорит Ленни.

Жестом он просит их подождать и не делать поспешных выводов.

— Я думал об этом с тех пор, как получил твой документ, Мэгги. Ситуация на самом деле гораздо хуже, чем мы думаем. Как вы знаете, во всей компании «БиДжиСофт» есть только один человек, уполномоченный авторизовывать новые функции, независимо от их объема. И этот человек... я.

— Мэгги, — продолжает он, — неужели ты считаешь, что я авторизую только двадцать процентов ваших запросов, потому что вы не знаете, чего вы просите? Или потому что я совершенно не доверяю вашему мнению? Или что я решил поиграть в смертельные игры со своими полномочиями?

— Скотт бы тебе не позволил. Так в чем все-таки дело?

— Мы оказались между молотом и наковальней. И места для маневра у нас все меньше и меньше.

Скотт и Мэгги ждут объяснений. Но Ленни встает и отходит от них. Повернувшись к ним спиной, он смотрит в окно.

— Ленни?

Он не оборачивается.

— Вывод, к которому я пришел, меня не порадовал. Поэтому я хочу, чтобы вы сами, без меня, подумали над этим.

— Похоже, Мэгги, выбор у нас небольшой. Мы можем пытаться его до тех пор, пока он сам не объяснит, или мы можем попробовать разобраться самостоятельно. Что ты выбираешь?

— Честно говоря, — Мэгги улыбается, — я сейчас склоняюсь больше в сторону пытки, но это надолго. Поэтому давай попробуем сами. С чего начнем?

— Я бы начал с того, что Ленни сделал свои выводы на основе твоего анализа ситуации.

— Похоже на правду. Что нового он мог узнать из моего анализа? — она немного думает и добавляет: — Поскольку именно он авторизует запросы на новые функции, вряд ли мой анализ открыл для него что-то новое.

— Согласен, — говорит Скотт. — Но я думаю, Ленни был удивлен не меньше меня, когда узнал о низком качестве обслуживания, которое вы получаете от наших центров поддержки. Три недели на реакцию более чем в десяти процентах случаев — это абсолютно неприемлемо.

— Не спорю. И что теперь?

— Давай поставим себя на место Ленни, — предлагает Скотт. — Именно он создал процедуры, регулирующие работу центров поддержки. К слову, менее года назад он потратил уйму времени на полную реорганизацию этой функции. Зная способности Ленни, я с трудом могу поверить, что причиной проблемы стала эта реорганизация.

— Что же тогда стало причиной?

— Мэгги, я думаю, ты попала в самую точку! Это и есть главный вопрос. Эй, Ленни! В чем, по-твоему, заключается главная причина столь долгого времени реакции наших центров поддержки? Ну, давай же, рассказывай! Ты единственный, кто действительно знает, в чем там дело.

Ленни неохотно возвращается к ним.

— Разве это не очевидно? — бормочет он, глядя то на Скотта, то на Мэгги. — Наш продукт, наша система ERP стала слишком сложной.

Истинный смысл сказанного начинает доходить до Скотта и Мэгги по мере того, как Ленни продолжает:

— Я еще помню время, когда любой наш программист знал все модули. Теперь, я боюсь, даже я их не знаю. Вообще, мне кажется, что уже не осталось никого, кто знал бы досконально хотя бы один модуль. Этот монстр стал слишком большим и сложным.

Его голос становится напряженным.

— Это приводит к целому ряду серьезных последствий. Ленни начинает их перечислять:

— Требуется гораздо больше времени на встраивание новых функций. Поскольку программист лишь поверхностно знает структуру программы, каждая новая функция порождает как минимум три ошибки где-то еще. Наши гарантии качества становятся злой шуткой. В системе содержится столько внутренних связей, что практически невозможно отследить и проверить все из них.

— Неудивительно, — продолжает он, — что для реакции на многие вопросы требуется столько времени. Я должен был это предвидеть. Несколько лет назад мы могли легко отследить источник ошибки и устранить его. Теперь же программа настолько сложна, что сбой можно объяснить целым множеством возможных причин. При этом даже опыт лучших программистов не позволяет свести это множество к какому-то разумному количеству. Поэтому им приходится проверять все подряд, а на это уходит много времени. Слишком много.

— Получается, что у нас не только стало больше ошибок, подводит итог Скотт, — но и времени на устранение каждой из них требуется больше.

— Точно, — подтверждает Ленни. — Теперь посмотрите на наши центры поддержки. Мэгги, ты назвала людей на телефонах новичками. Смею тебя заверить, никакие они не новички. Каждый из них является опытным программистом. Каждый прошел изнурительную многомесячную подготовку, изучил саму систему и то, как она работает. Пожалуй, эти люди

лучше всех разбираются в системе в целом.

— Как и мои люди, — вставляет Мэгги. — Кстати, ты прав — для обучения новых работников требуется все больше и больше времени.

— Совершенно верно. «КейПиАй Солюшнз» дает своим людям отличную базовую подготовку. Поэтому, если они звонят нам, это означает, что вопрос требует знаний, не содержащихся в стандартных инструкциях. Он требует знаний, которые могут быть только у разработчиков. Даже если проблема описана достаточно четко, определить, где именно в программе скрыта ошибка, не так-то просто. А когда найден сам проблемный блок программы, для выявления и устранения самой ошибки все равно нужно много времени.

— Этим объясняется жутко долгое время реакции на срочные проблемы, — констатирует Скотт. — Ленни, как ты считаешь, мы не ошиблись, добавив столько модулей?

— Нет, — уверенно отвечает Ленни. — Если мы хотим оставаться конкурентоспособными, мы должны расширять возможности нашей системы. Мы должны добавлять новые модули. Проблема не в их количестве. Оно вполне управляемо, а связи между модулями хорошо отлажены. Я за этим лично слежу. Проблема заключается в большом количестве функций, входящих в каждый модуль. Количество функций уже стало чудовищным. Функции нас просто убивают, — решительно добавляет он.

— Вот почему ты так осторожно авторизуешь новые функции, — скорее утверждает, чем спрашивает Скотт.

Ленни кивает.

— Да. Когда-то я был уверен, что стремительное увеличение количества функций — временное явление. Добавим столько, сколько нужно, удовлетворим все мыслимые запросы наших клиентов, и система стабилизируется.

Теперь я в это больше не верю. Похоже, воображение наших клиентов просто не знает границ. Да, за последние двенадцать месяцев я авторизовал менее половины всех запросов на новые функции. Тем не менее, если вы сравните абсолютные цифры, вы увидите, что количество авторизованных мною функций увеличилось в три раза по сравнению с предыдущими двенадцатью месяцами. Я считаю, что в настоящий момент удобство нашей системы и ее заявленная гибкость побуждают клиентов заказывать все больше индивидуализированных функций. Так будет продолжаться и дальше.

Он немного молчит и добавляет со вздохом:

— И все же я полностью согласен с Мэгги. Мы не выживем как компания, если будем реагировать только на двадцать процентов пожеланий наших клиентов.

— Мы действительно оказались между молотом и наковальней, — соглашается Мэгги. — Для того чтобы вернуть приемлемое качество обслуживания, мы должны упростить систему. Но для того чтобы удовлетворять потребности рынка, мы должны ее усложнить. Ленни, что же делать?

— Я не знаю. Чем лучше становится наша система, тем хуже. «Странно, — думает про себя Скотт, — мне эта фраза тоже постоянно приходит в голову. Но при этом я думаю о проблеме продаж. Есть ли между этими проблемами связь? Это либо две разные проблемы, либо две грани одной и той же проблемы». Мэгги отвлекает Скотта от его мыслей, обращаясь к Ленни:

— Когда, на твой взгляд, все это рухнет?

— Уже начинается.

— Единственное, что не дает этой ситуации сказаться на наших продажах, — замечает Скотт, — это тот факт, что у наших конкурентов такая же неразбериха, а рынок все еще считает, что наш продукт приносит им больше выгод, чем проблем.

— Слабое утешение, — комментирует Мэгги.

— Мэгги, слушай, я не волшебник, — отвечает Ленни. — Я перебрал в уме все, что мог. Я могу лишь предложить временное решение, которое отсрочит ухудшение ситуации, но ненадолго.

— Ты о версии восемь, которую мы планируем выпустить через шесть месяцев? — спрашивает Скотт.

— Через восемь месяцев, — быстро поправляет его Ленни. — Эта версия полностью реструктурирует нашу систему и сделает ее более понятной и удобной как в работе, так и в обслуживании.

Но должен вас предупредить — судя по тому, как быстро развиваются события, менее чем через год мы окажемся в такой же ситуации, как и сейчас.

— Я уже не верю, что у нашей дилеммы есть техническое решение. Существующая технология нам не поможет. Скотт, ты убедил меня, что у каждой дилеммы есть простое и действенное решение, и найти его можно, взглянув шире на ситуацию. Дело в том, что я не знаю, что может быть шире, чем вся наша система.

— Взглянуть шире можно, Ленни. Программное обеспечение, или система — это лишь один из компонентов в нашем деле. Есть еще мы, компания, есть специалисты по внедрению, есть клиенты. Для того чтобы найти решение, нам, наверное, нужно взглянуть на глобальную картину.

— Хорошо, — говорит Ленни, — мяч на твоей половине.

Глава 4

30 апреля 1998 г

К счастью, выдался прекрасный весенний день. Гейл, вице-президент «БиДжиСофт» по продажам и маркетингу, оглядывается вокруг. После целого дня презентаций все рады оказаться на улице. Гул голосов трехсот человек даже на улице впечатляет. Когда продавец говорит, его не остановить. Особенно если рядом другой продавец — от этого он начинает говорить еще громче. Дым от одного из огромных мангалов заставляет ее отойти в поисках свежего воздуха.

Улыбаясь налево и направо, Гейл берет у официанта бокал вина. Издалека она рассматривает собравшихся. Настроение у всех приподнятое. День удался. По крайней мере, в целом.

Но где же Скотт? Толпа постепенно спускается с большого парадного крыльца на террасы и затем на лужайку. Гейл попадает на глаза группа из Австралии. Вид у них явно озорной. Боже мой, а до вечера еще так далеко. Она быстро отводит взгляд.

Скотта нигде не видно. Обычно его можно быстро найти в толпе благодаря его росту, но...

— Гейл!

Она улыбается и обнимается с Брэдом. Он уже давно работает в «БиДжиСофт». Гейл он искренне нравится — лучшего приятеля в компании не найти.

— Отличные были выступления! Неужели Ленни не мог раньше создать такую прекрасную архитектуру системы? — в глазах Брэда мелькает шустрый огонек.

Кто-то прикасается к руке Гейл.

— Гейл, позволь представить тебе Шона.

— Кэрл, рада видеть тебя! — Гейл не может вспомнить, кто такой Шон.

— Привет! — она улыбается и пожимает Шону руку. Улыбка дается ей без всякого труда — ирландская улыбка Шона очень заразительна.

— Мисс Коллинз, — Шон склоняет голову, — очень рад познакомиться с вами.

— Мероприятие — просто супер! — вклинивается Брэд. — Работаете на износ, разъезды, выставки... Воюете с конкурентами, потом выгибаетесь перед клиентами. Я, например, всегда приезжаю на эти корпоративные тусовки с твердым намерением излить душу... и тут Ленни выдает свое очередное магическое шоу. Ну что я могу теперь сказать? Я просто обожаю «БиДжиСофт»!

Ирландец кивает:

— Мы еще утрем нос этим конкурентам, на полном серьезе. У мангалов начинают выстраиваться очереди. Гейл чувствует на плече знакомую руку и оборачивается.

— Как поживает наша королева бала? — приветствует ее Скотт.

— Скотт, я тебя обыскала! — начинает Гейл.

— Я польщен, — лицо Скотта расплывается в улыбке.

— Заметил, как публика отреагировала на презентацию Ленни? — спрашивает Гейл.

— Заметил. Должен признаться, что, по моим ощущениям, реакция была чересчур восторженной.

— Я могла бы догадаться, что нечто подобное от тебя не ускользнет. Тебе уже удалось разобраться, почему их реакция была именно такой?

— Не совсем, — признается Скотт. — Когда поделишься своими выводами?

— Завтра утром первым делом. Идет?

— Надеюсь, ты не забыла, что завтра утром я должен выступить перед этим батальоном

продавцов, который ты здесь собрала? — он не перестает улыбаться и приветственно кивать людям, проходящим мимо них к шведскому столу.

— Скотт, это не просто важно, это не терпит отлагательства. Мы должны поговорить завтра до начала работы, — тон ее голоса никак не вяжется с сияющим выражением лица.

Скотт смотрит на нее с едва заметным удивлением.

— Ну что ж, ладно. Завтра в семь утра? Эй, Гантер, привет! Рад видеть тебя.

Они расходятся в разные стороны и продолжают заниматься тем, чем и должны заниматься на подобных мероприятиях — предлагать себя для общения.

Теперь Гейл нужно убедить Ленни присоединиться к их утреннему разговору со Скоттом. Это не составит особого труда — Гейл знает, как обходиться с Ленни. Но сначала его нужно найти. Она направляется к ближайшей большой группе.

Скотт открывает дверь своего номера. Обслуживание? С какой стати? Ах да, Гейл, должно быть, заказала кофе. Но зачем столько чашек? Пока он подписывает чек, появляется Ленни.

— Чай есть? — спрашивает он.

Они оба смотрят на поднос. Чай есть.

Ленни наливает себе чашку чая и тянется за кофейником.

— Скотт, я не собираюсь переносить дату выпуска восьмой версии.

— А кто тебя заставляет?

— Разве мы не для этого собрались?

В голове Скотта начинает вырисовываться картина. Он лаконично отвечает:

— Давай лучше подождем нашего Макиавелли.

Как по сигналу раздается стук в дверь. Скотт открывает.

— Доброе утро! — Гейл проходит в номер.

— Добрее некуда, — бросает в ответ Ленни. — Гейл, хочу сразу же прояснить одну вещь. В этот раз я не собираюсь никому уступать. Дата выпуска восьмой версии твердо намечена на первое октября, и ничто в очередной раз ее не изменит, что бы вы там ни говорили.

— Просто выслушай меня, Ленни.

— Нет, Гейл! — Ленни настроен решительно. — Теперь ты меня выслушай. Ты хоть понимаешь, что такое восьмая версия? — задает он риторический вопрос. — Это полная перетряска внутренней структуры каждого без исключения модуля. Мы полностью меняем архитектуру системы.

— Да, Ленни, вчера я внимательно тебя слушала. И мне все это безумно нравится.

— Ты все равно не слушаешь меня, — в голосе Ленни появляются нотки отчаяния. — Ты знаешь, сколько такие изменения могут породить ошибок? Гейл, эта версия не такая, как все предыдущие. Это гораздо больше, чем просто куча новых строк кода. Мы прорабатываем практически каждый элемент кода и вносим много небольших, но важных изменений. Это похоже на обширную операцию на головном мозге. Если мы не уделим достаточно времени контролю качества, мы выпустим не просто систему, напичканную ошибками, мы выпустим катастрофу.

— Я понимаю, — спокойно говорит Гейл. Скотт внимательно смотрит на нее:

— Ты понимаешь, но все равно хочешь выпустить восьмую версию раньше, — предполагает он.

— Именно так, — уверенно отвечает Гейл. — Она нужна нам не позднее первого июля.

— Что?! — Ленни почти вскакивает с дивана. Скотт кладет ему руку на плечо:

— Успокойся, Ленни. Гейл не будет выдвигать такую нелепую просьбу, если у нее нет на это

какой-то тревожной причины.

— «Тревожной» — это верно сказано, — говорит Гейл, глядя на Ленни.

— Что за причина? — Ленни немного успокоился, но в его голосе еще слышен гнев.

Гейл переводит взгляд на Скотта:

— В прошлом квартале мне впервые за последние несколько лет пришлось серьезно беспокоиться о выполнении нашего плана продаж.

— Но я же говорил тебе, что сделка с «Осборон» состоится по плану, — напоминает ей Скотт.

— Да, и она, к счастью, состоялась. Но ты сам знаешь, что мы прошли по лезвию ножа. Впервые за все время мы остались без резерва.

Скотт кивает.

— Похоже, в этом квартале ситуация и того хуже. Насколько я могу судить, нам не хватит как минимум ста миллионов долларов. Нам придется сделать то, против чего мы с тобой всегда возражали — пойти на серьезные уступки, для того чтобы форсировать совершение нескольких крупных сделок. Я просто не вижу другого способа уложиться в целевые показатели по продажам.

— Плохо дело.

— Очень плохо, — соглашается Гейл, — поскольку это лишит нас возможности выполнить план продаж и в следующем квартале.

— Настолько плохо? — Ленни явно удивлен.

— Да, — подтверждает Скотт. — Сделок, которые находятся в процессе заключения, становится все меньше и меньше. Если мы форсируем заключение нескольких крупных сделок сейчас, у нас возникнет серьезный пробел в последующих кварталах.

— Что же случилось с нашими сделками? — интересуется Ленни.

Скотт и Гейл переглядываются, но никто из них не решается говорить первым.

Ленни становится еще более встревоженным:

— Мы уступаем нашу долю рынка? Кому?

— Никому, — отвечает Гейл.

— В чем тогда дело? Почему мы вдруг оказались на пороге такого кризиса? — Ленни расстроен. Резким голосом он обращается к Гейл: — Мне нужны ответы.

Гейл не успевает ответить, так как вмешивается Скотт:

— Ленни, — говорит он спокойным голосом, — наши продажи и маркетинг здесь ни при чем. Они продолжают прекрасно работать. Искать виноватых — не лучший способ решить проблему.

— Ты прав, — соглашается Ленни. Он допивает кофе, затем берет чашку с чаем и откидывается на спинку дивана. — Как говорится, оказавшись в яме, перестань копать дальше, — шутит он. — Поскольку я уже успокоился, расскажите мне, что же у нас на самом деле происходит.

— Мы должны были это предвидеть задолго до сегодняшнего дня, — начинает объяснять Скотт. — К своему стыду должен признаться, что я сам и не подозревал об этом, пока не уперся в это носом.

— Может, тебе надо быть более параноидальным? — поддразнивает его Ленни.

— Я постоянно себе об этом напоминаю, — улыбается в ответ Скотт.

— Можешь объяснить все одним предложением? — подгоняет его Ленни, давая понять, что ему не терпится разобраться в происходящем.

— В лесу осталось мало оленей.

Ленни в полном замешательстве:

— Ну ладно, давайте тогда столько предложений, сколько нужно. Гейл смотрит на Скотта. Скотт жестом показывает, что он сам все объяснит.

— Как тебе известно, более восьмидесяти пяти процентов нашей выручки приходится на крупных клиентов, клиентов с объемами продаж свыше миллиарда долларов. Количество таких больших клиентов на рынке ограничено.

Выражение лица Ленни меняется по мере того, как он начинает все понимать.

— Сколько из этих клиентов уже приобрели системы ERP?

— Больше восьмидесяти процентов.

— Так много? То есть вы хотите сказать, что наш основной рынок приближается к насыщению?

— Да, — подтверждает Скотт.

По лицу Гейл видно, что она не согласна, но прежде чем она успеваает возразить, Ленни выдвигает предложение:

— Раз в лесу осталось мало оленей, давайте стрелять по зайцам. Рынок компаний среднего размера гораздо больше, чем рынок крупных компаний.

— Верно, — соглашается Скотт. — Рынок средних компаний, компаний с продажами более ста миллионов долларов, как минимум в десять раз больше, чем рынок крупных компаний, — видя тревожное выражение лица Гейл, он продолжает: — Но здесь есть определенные проблемы. Гейл?

— «Некоторые проблемы» — это очень мягко сказано, — фыркает Гейл. — У нас есть достаточный опыт продаж на рынке средних компаний. Если вы думаете, что продавать компаниям с оборотами в пятьсот миллионов долларов легче, вы ошибаетесь. Цикл продаж примерно такой же — от шести до восемнадцати месяцев. Усилия на заключение сделок тратятся такие же. Разница лишь в том, что деньги на выходе совсем другие.

— Вы представляете, что значит четыреста миллионов долларов продаж в сегменте средних компаний? Это значит, что каждый квартал я должна буду заключать примерно по триста сделок. У меня на это просто нет людей.

— Но со временем нам все равно придется выходить на этот рынок, — замечает Скотт.

— Со временем, да. Но не сейчас, — решительно говорит Гейл. — Сейчас у нас нет достаточного количества продавцов и, что гораздо важнее, у нас нет времени.

Скотт и Ленни молча смотрят друг на друга. Гейл добавляет, акцентируя свое последнее высказывание:

— Проблема уже у нас на пороге. В этом квартале мы, может быть, справимся. Но в следующем... В следующем квартале увеличить в три раза объем продаж на рынке средних компаний нереально. Просто нереально.

— Ну и что ты предлагаешь? — спрашивает Скотт.

— Я не согласна, что рынок крупных компаний насыщен. На это потребуется еще как минимум год. Речь даже не о тех компаниях, которые еще не купили системы ERP. Этих компаний, к слову, осталось не так мало. Я говорю о двух основных рынках. Один из них — это наши существующие клиенты. Мы как-то забываем, что, купив нашу систему, они не перестают быть нашими клиентами. Им еще можно достаточно много продать.

— Ты имеешь в виду дополнительные модули? — спрашивает Ленни.

— Нет. Как вы знаете, наша цена привязана к количеству пользователей. У многих из наших клиентов количество пользователей никуда не годится. Возьмите, к примеру, «Ситберг Индастриз». У этой компании сто пятьдесят тысяч сотрудников, а пользователей всего шесть тысяч. Я думаю, мы могли бы найти много способов побудить их гораздо активнее

пользоваться нашей системой.

— Это не так-то просто, — комментирует Скотт.

— А что в нашем бизнесе просто? — отвечает Ленни. — Мы процветаем там, где сложно.

— Именно. И наши программисты просто расцветут, решив сложную задачу выпуска восьмой версии в течение трех месяцев, — пользуясь случаем, замечает Гейл.

— Даже не заикайся, — отрубает Ленни.

— Гейл, ты нам так и не объяснила, почему настолько важно ускорить выпуск восьмой версии, — напоминает Скотт.

— Перед нами сейчас широко открывается еще одна большая возможность, — начинает объяснять Гейл. — Вы знаете, что многие проекты по внедрению ERP сбиваются с графика. Четыре года работы, а конца проекта зачастую даже и не видно. Естественно, компании, оказавшиеся в такой ситуации, очень недовольны. Дело вполне может дойти до судебных разбирательств.

— И это ты называешь возможностью? — спрашивает Ленни.

— Однозначно, — уверенно заявляет Гейл. — С начала этого года мы стали искать компании, которые уже вдоволь натерпелись от своих поставщиков систем ERP. Пока мы выявили как минимум дюжину таких компаний, готовых, на наш взгляд, сменить поставщика. Все, что нам нужно — сделать им сногшибательное предложение и как-то убедить, что с нами подобного фиаско у них не случится. И такое предложение мы уже услышали. Вчера. От тебя, Ленни.

— Так вот почему твои продавцы так приободрились от презентации Ленни, — теперь Скотту все ясно.

— Именно. Все, кто занимается продажами, знают, что характер конкурентной борьбы изменился. Теперь борьба идет не за опции и конфигурации. Борьба идет за скорость и легкость внедрения. И Ленни говорил как раз об этом. Не просто говорил, а доказывал, что в нашей системе есть все и при этом она остается простой. И он показывал, как именно все это достигается. Убедительно и замечательно. Как раз то, что нам нужно.

— И это все равно будет не раньше сентября, — Ленни пытается остудить ее энтузиазм.

Это не помогает.

— Ленни, ты и раньше творил чудеса. Я верю в тебя.

Скотт кладет руку на плечо Ленни, удерживая его от ответа, и обращается к Гейл:

— Предположим, восьмая версия готова уже сейчас. Когда, по-твоему, ты сможешь дать новые продажи?

— В течение двух-трех месяцев я могу дать дополнительно сто миллионов долларов. Может, больше. Все удочки закинута. Рыбы с нетерпением ждут. Нам нужна лишь хорошая наживка. Вот и все.

Не снимая руку с плеча Ленни, Скотт продолжает:

— А если мы объявим, что тесты бета-версий начнутся с первого июля?

— Давай лучше с первого июня, — отвечает Гейл. — Тогда мы сможем перетянуть в этот квартал кое-кого из зрелых клиентов и решить проблему текущего квартала. Но это не позволит нам решить главную дилемму, Скотт. Компании, о которых я говорила, те, что могут быть готовы сменить поставщика, ни о каких тестах даже разговаривать не будут. Им уже и так досталось всяческих тестов. Они хотят проверенный продукт.

Скотт поворачивается к Ленни:

— Большая часть кода уже готова, так?

Ленни понимает, что этот бой он уже проиграл, но сдаваться не собирается:

— Да, но проблема не в этом. Проблема в проверке качества.

— А если ты отправишься в Индию и лично за всем проследишь?

У Ленни такой вид, будто он проглотил отраву.

— Ленни, это наша последняя надежда, — говорит Скотт низким голосом. — В противном случае мы будем срывать планы продаж квартал за кварталом. А ты знаешь, чем это чревато. Гейл права: в сентябре будет слишком поздно. Мы должны выпустить восьмую версию не позднее июля. А еще лучше в июне. И объявить об этом нашим продавцам мы должны уже сегодня. Каждый день на счету.

Ленни выглядит разбитым.

— Индия... — бормочет он сдавленным голосом. — Докатился.

Глава 5

25 июня 1998 г

Как пассажир первого класса, Мэгги одной из первых проходит в салон самолета. Пока нет Скотта, она просматривает отчеты, которые ей вручили специалисты по внедрению перед тем, как она уехала из офиса.

Джордж, руководитель проекта в команде Мэгги, сообщил лишь о незначительных проблемах в ходе проекта внедрения. Ничего такого, ради чего стоило вызывать ее лично. Проект идет в соответствии с графиком и в рамках бюджета — в чем же тогда дело? По сравнению с рядом других проектов, где сроки или бюджеты, или и то и другое, удваивались в ходе их исполнения, этот проект — успех в чистом виде. Иначе и быть и не могло! Мэгги сама ставила Джорджа на этот проект, потому что этого клиента привела она со Скоттом. Джордж проработал с Мэгги дольше всех остальных консультантов. Благодаря своему богатому и успешному практическому опыту он стал прекрасным специалистом.

Успех этого проекта, безусловно, откроет новые перспективы как для нее, так и для Скотта. Имея положительные рекомендации от такого крупного и известного клиента, они получат существенное преимущество при продажах компаниям, не входящим в «первую тысячу» журнала Fortune.

Как и ожидалось, Скотт появляется задолго до окончания посадки.

Когда самолет набрал высоту и шум двигателей поутих, они начинают обсуждать вчерашний странный звонок от Крейга. Крейг — СЕО компании «Пирко», одного из их крупнейших клиентов. Его просьба была настолько безотлагательной, что им обоим пришлось поменять все свои планы и вылететь к нему первым же рейсом. Крейг не вдавался в подробности по телефону, но Мэгги со Скоттом понимали, что такая срочность не сулила ничего хорошего.

— Что тебе рассказали твои люди об этом проекте? — Мэгги начинает сверять записи. — Сколько, по вашим данным, осталось еще непроработанных ошибок и незакрытых запросов на функции?

— Крейг вызвал нас не из-за каких-то мелочей в программе, — Скотт отмахивается от ее вопроса и затем полушутливо добавляет: — Должно быть, твои люди что-то натворили. Может, вы их задавили своими счетами? Я имею в виду, больше обычного?

Мэгги улыбается и быстро отвечает:

— Ваш последний апгрейд со всеми прелестями, которые вы наобещали «Пирко», заставил нас попотеть. Но мы все равно уложились в срок и включили их в код для пилотного показа в прошлом месяце. Казалось бы, раз уж вы опоздали с этим блоком на три месяца, то все должно было работать нормально. Нам пришлось работать ночами, чтобы устранить все ошибки кода, всплывшие при установке. И мы делали это за свой счет, а не за счет клиента.

— Кстати, раз уж мы об этом заговорили, я выставлю счет тебе, — добавляет Мэгги в шутку.

Их перебивает стюардесса:

— Что вы желаете на завтрак — мюсли или омлет?

— Мюсли и кофе, — отвечает Мэгги.

С ростом количества и сложности проектов она проводит в разъездах больше времени, чем когда-либо раньше. Сумасшедший график начинает сказываться на ее талии. Если она вовремя не одумается, то скоро ни один из ее дорогих деловых костюмов ей не подойдет. Она приучилась тратить на новую одежду еще шесть лет назад, когда возглавила подразделение по внедрению в «БиДжиСофт». Это было незадолго до того, как «КейПиАй Солюшнз» выделилась в самостоятельную компанию. В то время ей едва хватало денег на новую одежду, но если ты хочешь быть успешным, ты должен выглядеть, как успешный человек. А это требует постоянных денежных вливаний. Как бы то ни было, Мэгги никогда не получала особого удовольствия от походов по магазинам. К счастью, теперь эту обязанность она могла переложить на других.

— Если серьезно, — продолжает разговор Мэгги, — нам крупно повезло с Ленни. Если бы не он, вряд ли бы все это уже работало. Мне приходилось самой на него наседать. Я ведь знаю,

что работа будет сделана, если Ленни ей займется лично. Да, я в курсе, что он сейчас занят восьмой версией. Жаль, конечно, что ваши остальные программисты не могут управиться без него. Иначе программа работала бы исправно с первого раза.

— Другого такого человека нет, — отрезает Скотт. — И я не думаю, что Крейг вызвал нас обсудить банальные вещи вроде пилотного показа или последнего апгрейда. Случилось что-то очень серьезное. Может быть, кто-то из твоих консультантов-мачо обидел кого-то из его людей?

Мэгги отрицательно качает головой:

— Мои люди достаточно профессиональны и ничего такого себе не позволяют. Если бы я нанимала юнцов из колледжа, не умеющих вести себя в деловой среде, тогда, понятно, были бы сложности. Но все мои консультанты — опытные профессионалы, — на ее лице появляется улыбка. — Кроме того, эту возможность я проверяла. Дело в чем-то другом.

— Крейг никогда не бывает таким резким по телефону, — продолжает Мэгги. — Обычно он рассказывает о том, как играл в гольф, о жене и о детях, но в этот раз он перешел сразу к делу и попросил личной встречи с тобой и со мной. Никак не могу понять, что у него могло случиться.

Так и не найдя ответа на этот вопрос, они открыли свои компьютеры. Чем хороши перелеты — они дают возможность разобрать накопившуюся электронную почту.

Водитель встречает их на выходе, и вскоре они уже на пути в «Пирко». Как только Мэгги и Скотт приезжают, секретарь Крейга проводит их к нему в кабинет. Увидев их, он быстро встает из-за массивного рабочего стола и идет им навстречу. По ходу Крейг говорит секретарю, чтобы она его ни с кем не соединяла и никого не пускала.

Крейг — крупный мужчина, и когда он пожимает руку Мэгги, ее рука полностью исчезает в его ладони. Мэгги всегда чувствовала себя немного неловко в присутствии Крейга. Он всегда безупречно одет и ухожен, прямо как на картинке в журнале GQ. У него все и всегда под контролем. Мэгги достаточно хорошо знает Крейга, и, несмотря на легкую улыбку на его лице, она чувствует, что сегодня он напряжен.

— Очень рад снова видеть тебя, Мэгги! Как долетели?

Он поворачивается к Скотту:

— Давно не виделись, приятель. Как бизнес? Твое имя иногда мелькает в журналах. Присаживайтесь.

Они садятся, Крейг остается на ногах. Он начинает расхаживать по кабинету.

— Вы, наверное, задаетесь вопросом, почему я настолько срочно захотел вас увидеть. Я очень признателен вам за то, что вы смогли найти время и приехать сюда так быстро. Мне нужна ваша помощь.

— Должна признаться, мы действительно задаемся этим вопросом, — с улыбкой отвечает Мэгги.

Крейг кивает и продолжает:

— Видите ли, вчера я был на заседании совета директоров. Не могу сказать, что это было приятно. Я не припоминаю, когда меня так пинали в последний раз. И, главное, не понятно, за что.

Причина визита все равно остается для Скотта и Мэгги загадкой. Крейг не похож на человека, который нуждается в сострадании.

— В совете директоров появился новый директор, — продолжает Крейг. — Молодой и напористый товарищ, который думает, что, раскачав лодку, он сможет произвести на всех впечатление.

И в качестве объекта для нападок он выбрал ваш проект. На предыдущем заседании он поднял вопрос о том, что очень много компаний превышают запланированные бюджеты на внедрение систем ERP. У него были данные исследований, на которых он пример за примером показал, как компании переплачивают сотни миллионов долларов. Я тогда заверил его, что мы в число таких компаний не попадаем, и пообещал доложить подробнее на следующем заседании,

которое вчера и состоялось.

— Это не должно было занять много времени, так как мы укладываемся и в сроки, и в бюджет, — вставляет Мэгги.

— Именно. Вообще-то, — Крейг подмигивает, — времени ушло больше, поскольку благодаря тебе, Мэгги, проект идет гладко, и я захотел немного похвастаться. Короче, этот пронира выслушал меня до конца, а когда я закончил, нанес свой удар. Своим писклявым голосом он задал всего один вопрос, который до сих пор звучит у меня в голове. Цитирую дословно: «Вы вложили в этот проект триста двадцать миллионов долларов наших денег. Покажите нам, что мы за эти деньги получили».

Крейг замолкает. Повисает неловкое молчание. Крейг делает глубокий вздох и продолжает:

— Все члены совета директоров смотрели на меня и ждали ответа так, будто этот проект не имел к ним никакого отношения. Будто это не они затолкали меня в этот проект и одобрили его. А я просто сидел и молчал, не зная, что ответить.

Его голос становится более жестким:

— И я до сих пор не знаю ответа на этот вопрос. Последнюю фразу Крейг усиливает, опустив свою огромную руку на стол. Размер его руки таков, что удар получается громче, чем можно было бы ожидать.

— Я не понимаю, — Мэгги явно в замешательстве, — в чем тут проблема? У этого проекта с самого начала было твердое бизнес обоснование. И мне кажется, что все приобретения, которые вы сделали с тех пор, только усилили это обоснование. Разве не так?

— Мэгги, когда на флаге написано «покажите нам, что мы за это получили», и все за столом понимают это как «покажите нам чистую прибыль», то есть конкретные цифры в долларах, большая часть нашего чудесного бизнес обоснования просто испаряется.

— Все равно не понимаю, — не унимается Мэгги. Она поворачивается к Скотту: — Ты понимаешь?

— Пока не очень, — признается Скотт.

— Хорошо, — говорит Крейг. — В бизнес обосновании, которое мы с вами вместе делали, есть, например, такой пункт — «Повышение прозрачности операций».

— Я уверена, — вставляет Мэгги, — что когда совет директоров одобрял этот проект, «повышение прозрачности операций» было сильным аргументом.

— Было, — соглашается Крейг. — Ну и что?

— Я подозреваю, — говорит Скотт, — что совет директоров — это не те люди, кому следует показывать, в чем действительно заключается прозрачность операций. То есть показывать весь поток информации и как программа его интегрирует. Как заказ, попадающий в систему в одном офисе продаж, затем...

Крейг не дает ему закончить.

— Скотт, — говорит он резким голосом, — ты же ведь тоже СЕО.

Убедившись, что Скотт его внимательно слушает, Крейг продолжает:

— Что, по-твоему, сделает с тобой твой совет директоров, когда на вопрос о влиянии на чистую прибыль ты начнешь что-то лопотать про поток информации и его интегрирование?

Скотт нервно усмехается, представив себе в уме такую картину.

— Голову снесут в два счета, — признается он.

— Только голову? — интересуется Крейг.

— Ладно, шутки в сторону, — Мэгги нетерпеливо перебивает их. — Разумеется, на уровне совета директоров нельзя пользоваться компьютерным сленгом. Но это не означает, что прозрачность операций — пустой звук. Крейг, ты бы мог привести пример такой прозрачности. Что-то такое, что было бы им понятно.

— Например?

— Например, сокращение времени подготовки квартальной финансовой отчетности, — отвечает Мэгги. — В любой большой компании, и ваша компания не исключение, одной из основных проблем финансовых директоров является требование предоставлять квартальные отчеты как можно быстрее после окончания квартала. Поскольку внедрение учетного модуля во всей вашей компании завершилось пару кварталов назад, вы уже сами видите, как все руководители получают улучшенную финансовую информацию. Мы радикально сократили сроки составления финансовой отчетности — с сорока пяти до десяти дней. Не говоря уже о существенном сокращении затрат и усилий на их составление.

— Хороший пример, — подтверждает Скотт. — Я знаю, что мой совет директоров не захотел бы получать отчеты, к примеру, через полтора месяца после окончания квартала.

Крейг соглашается:

— Вы бы видели их реакцию, когда впервые за все время работы они получили отчеты через две недели после окончания квартала. Они прыгали от радости.

— И что? — насеждает Мэгги.

— Я, конечно же, привел им этот убедительный пример. А проныра снова за свое «как это отразилось на прибыли?». Остальные только трусливо кивали.

— Понятно, — говорит Скотт. — Всем нужны фактические данные и как можно быстрее, но мы не знаем, как выразить в долларах эффект от более быстрого предоставления этих данных.

— Вот именно, — соглашается Крейг. — Большая часть нашего первоначального бизнес обоснования как раз и состоит из таких пунктов. Кто будет от них отказываться? Но когда ты спрашиваешь, в чем заключается действительная выгода с точки зрения прибыли, их смысл улетучивается. Понимаете теперь, в чем моя проблема? Меня загнали в угол.

— Но ведь на прибыли это отразилось, — Мэгги не желает сдаваться. — Затраты на подготовку этих отчетов существенно снизились.

— Так ли это? — спрашивает Крейг.

— Конечно, так, — Мэгги что-то ищет в своих бумагах. — Вот, например, затраты на осуществление транзакций. Согласно вашим цифрам, раньше они составляли 12,7 цента на одну транзакцию. Теперь, после внедрения системы ERP, они составляют всего лишь 3,2 цента. Вот вам реальная экономия почти в десять центов на одной транзакции. Теперь умножьте это на количество транзакций, необходимых для составления квартального отчета. Экономия огромная. Это миллионы долларов. Крейг перестает ходить и смотрит на Мэгги.

— Эти центы и их доли, на которые ты ссылаешься, — говорит он со вздохом, — откуда они берутся?

— Из ваших же данных, — отвечает Мэгги.

— Это понятно. Ты ведь знаешь, что эти цифры опираются на тот факт, что наша замечательная система ERP позволяет людям тратить меньше времени на осуществление транзакций?

— Правильно. И это экономия, которую вам дает наша система ERP.

Крейг качает головой:

— Нет здесь никакой экономии. Да, действительно, время на осуществление транзакций сокращается, но людей осталось все равно столько же.

— Как это?

— Мы никого не увольняли. Это действительность, Мэгги. Численность финансового отдела не сократилась.

С горечью в голосе он добавляет:

— У финансистов хорошо получается требовать снижения затрат во всей компании. Но когда дело доходит до них самих, они отстаивают своих людей лучше, чем кто-либо другой. Сколько

мы сэкономили? Расходы на зарплату остались на том же уровне.

Пока Мэгги молчит, Крейг продолжает:

— Не следует путать понятия, использующиеся в учете затрат, например, сокращение затрат на одну операцию, с реальным сокращением затрат. Пока численность не уменьшилась, никакого сокращения затрат нет, а значит, нет и влияния на прибыль.

Мэгги чувствует, как ее щеки заливают румянец. Скотт подводит итог:

— Информационный поток налажен, и даже совет директоров этим доволен. Тем не менее, ты не можешь выразить эти улучшения в долларах прибыли. Это один аспект. Другой аспект заключается в том, что облегчение работы офисного персонала — это замечательно, но это никак не сказывается на прибыли, если численность персонала остается той же.

— Точно в яблочко! — соглашается Крейг и снова начинает расхаживать по кабинету. — К слову, о сокращении персонала... Происходит как раз обратное. Сейчас у нас по офису бегают столько технарей, сколько никогда раньше не было. Нам пришлось установить временные фургончики на стоянке, для того чтобы разместить там всех новых людей. Проныра, должно быть, заметил это, когда приехал на заседание совета директоров. Наверное, именно поэтому он и поднял этот вопрос.

Крейг останавливается и смотрит на Скотта и Мэгги.

— Разумеется, мы не смогли бы обсудить все это по телефону. Поэтому вам пришлось приехать сюда лично. Я прошу вас помочь мне понять, откуда возьмется положительный экономический эффект. Я уверен, что вместе мы сможем придумать что-нибудь убедительное, — помолчав немного, он добавляет: — И чем быстрее, тем лучше!

Мэгги слышит, как Скотт делает глубокий вздох перед тем, как начать говорить. Она рада, что Скотт берет эту миссию на себя. Вся эта ситуация выбила ее из колеи. Ей и раньше приходилось сталкиваться с недовольными клиентами, но тогда причины были другими. У клиента, как правило, есть причины для беспокойства. Ее вызывают лично, когда проект выходит за рамки бюджета или отстает от графика. Но еще ни разу ее не вызывали, когда проект укладывается и в сроки, и в бюджет. Несмотря на то, что этот проект идет так гладко, у Крейга серьезная проблема. Очень серьезная. А если у Крейга есть проблема, то она становится и их проблемой.

— Мы с тобой знаем, — начинает Скотт, — что трейлеры — для временного персонала. Как только проект закончится, их не будет.

— Я это знаю, и совет директоров тоже, — отвечает Крейг. — Но когда труба зовет в бой и раздается клич «чистая прибыль!», разрешены любые подлые приемы.

— Неужели все так плохо? — сочувственно спрашивает Скотт.

— В общем, да, — Крейг наконец опускается в кресло.

— Давай вернемся к вопросу с улучшением прозрачности, — уверенно говорит Скотт. — Я согласен с Мэгги, прозрачность дает эффект. Крейг, не говори мне, что сокращение срока предоставления финансовых отчетов не дает никакого эффекта. Дает. — Он поднимает руку, удерживая Крейга от ответа. — С тобой я тоже согласен: выразить этот эффект в цифрах сложно. Поэтому я предлагаю обратиться к другим аспектам деятельности, на которые улучшенная прозрачность операций оказывает влияние. Может быть, тогда мы сможем выйти на прибыль.

— Согласен, — говорит Крейг и после паузы добавляет: — Например?

— Например, тот факт, что информация о продажах с различных региональных складов теперь оперативно поступает на заводы компании.

— Это превосходный пример! — Мэгги не может сдержаться.

— Сколько раньше проходило времени с того момента, как товар продавался с регионального склада и до момента, как об этом узнавал завод, который его произвел? Каждую неделю все региональные склады сначала отправляли эту информацию в континентальный головной офис. Затем каждый головной офис объединял всю эту информацию и отправлял в штаб-квартиру. Затем специалисты штаб-квартиры анализировали эту информацию и, наконец, выпускали скорректированный план производства для каждого завода. Если я не ошибаюсь, с момента

продажи товара с регионального склада до момента внесения изменений в план производства проходило сколько времени? Три недели?

— Это в лучшем случае, — соглашается Крейг.

— Теперь же, — продолжает Мэгги, — уже в трех подразделениях эта информация доходит до заводов в тот же день.

— А прибыль? — Крейг не забывает о главном.

— Подожди, Крейг, не так быстро, — подключается Скотт. — Давай оценим эффект, исходя из того, что нам известно о работе вашей организации. Благодаря нашей системе заводы ежедневно узнают, сколько и какого продукта продал любой из дистрибуционных центров. Получая эту информацию на три недели раньше, чем до этого, заводы теперь на три недели раньше знают, что они должны произвести. Это позволяет не только улучшить качество прогнозирования, но и планировать производство на основе реального потребления.

— Разумно, — говорит Крейг, и Мэгги одобрительно кивает.

— Итак, к чему, по-вашему, приводит сокращение времени реакции заводов на потребности дистрибуционных центров? На целых три недели?

Все молчат.

— Ну, давайте же, — говорит Скотт с легким нетерпением. — Вы всю жизнь проработали с производством. Только не говорите мне, что от нас требуют систему, которая позволяет улучшить качество прогнозирования и сократить сроки производства, без всякой на то причины Эффект, безусловно, есть.

— Сокращение времени реакции заводов означает, — размышляет Крейг вслух, — что мы можем отгружать больше нужного товара туда, куда нужно, — его лицо начинает сиять: — А это означает, что случаев, когда на складах возникает дефицит какого-либо товара, становится меньше. Скотт, вам повезло — вы, в отличие от нас, не продаете товары массового спроса. Практически каждый раз, когда у нас на складе не оказывается какого-то нужного покупателю товара, мы теряем продажи.

Крейг уверенно продолжает:

— Чем реже возникает дефицит на складах, тем выше ваши продажи. А чем выше продажи, тем больше денег. Вот вам и реальный эффект!

— И это еще не все, — добавляет Мэгги. — Немедленное поступление на заводы информации о фактических продажах означает, что меньше товара отгружается не туда, куда нужно.

— Хорошая мысль, — говорит Крейг. — А это означает снижение ненужных запасов у нас на складах.

— А снижение ненужных запасов на складах, — Мэгги уже не остановить, — также влияет на прибыль. Сильно влияет. Крейг, какова стоимость запасов на складах «Пирко»?

— Свыше двух миллиардов долларов. К слову, большая часть этих запасов — не тот товар и не в том месте. Так что, если система ERP позволяет снизить этот запас на, скажем, двадцать процентов, полученного только здесь эффекта мне хватит на обоснование всего этого проекта.

Крейг тянется к телефону, но вдруг останавливается:

— Мэгги, у тебя есть какие-нибудь данные о том, что запасы действительно снизились?

Мэгги начинает просматривать свои бумаги. Крейг со Скоттом молча ждут. Через какое-то время Мэгги говорит:

— По подразделению, которое перешло на модуль «ввод заказа» полгода назад, в отчете указано снижение запасов на восемнадцать миллионов долларов. По остальным двум, перешедшим на этот модуль в прошлом квартале, — менее миллиона.

— Менее миллиона — это ничто, — взмахивает рукой Крейг. — Так себе, фоновый шум. А вот восемнадцать миллионов — для начала неплохо. Как насчет роста продаж? У тебя есть эти цифры?

— С собой нет, по-моему. Кроме того, у нас пока нет всех цифр. Не забывай, что мы все еще в начальной стадии. Два подразделения только начали работу, а еще три подключатся к этому модулю не раньше, чем через два месяца.

— Знаю-знаю, — нетерпеливо говорит Крейг. — Но мы можем спокойно экстраполировать результаты того подразделения, которое уже какое-то время работает с этим модулем, — то ли утверждает, то ли спрашивает он.

— Почему нет? — отвечает Мэгги. — По-моему, над этим стоит поработать. Я могу прямо сейчас собрать группу для расчета результатов.

Она бросает взгляд на Скотта, стремясь заручиться его поддержкой в этом вопросе.

— Мы сможем дать тебе полный отчет о том, где ожидаются улучшения и когда будет получен эффект от снижения затрат.

— Сосредоточьтесь на эффекте от всех улучшений, а не только от снижения затрат, — просит Крейг.

— Конечно. Отчет будет готов через тридцать дней. Устраивает?

Крейг качает головой, но затем на его лице появляется улыбка:

— Вообще-то, позавчера было бы гораздо лучше. Сейчас ситуация такова — следующее заседание совета директоров будет через месяц, начиная со вчерашнего дня. Мне понадобится несколько дней на ознакомление с отчетом. Как насчет семнадцатого июля? Успеете?

Осознав, что она только что получила прекрасную возможность для оказания дополнительных услуг, Мэгги уверенно улыбается и мило говорит:

— Разумеется. Никаких проблем. Оформим это дополнительным соглашением к существующему контракту или подпишем отдельный контракт?

Скотт и Мэгги сидят в машине молча до самого шоссе. Мэгги громко вздыхает и говорит:

— Все прошло лучше, чем я ожидала.

Так и не дождавшись ответа от Скотта, который что-то задумчиво мурлычет себе под нос, Мэгги продолжает с усиливающимся энтузиазмом:

— Мы оказались в самой выгодной ситуации, о которой можно только мечтать. Мы спасаем шкуру СЕО очень крупной компании. Когда я дам ему весь арсенал впечатляющих цифр для экономического обоснования проекта, он будет перед нами в долгу. Лично. Вот это будет рекомендация!

Она продолжает убежденным голосом:

— Этот проект закончится в срок и в рамках бюджета, даже если ради этого я налечу на дополнительные расходы. В итоге мы получим потрясающие рекомендации от самого СЕО. Чудесно! Что скажешь?

Скотт все еще что-то мурлычет. Мэгги это не беспокоит, хоть она и понимает, что большую часть сказанного ею Скотт не услышал. С годами она стала понимать, что когда Скотт мурлычет, он чем-то занят. Чем-то очень серьезным. Ну, и ладно. Когда он будет готов, тогда они и поговорят.

Нет, так не годится. Они приедут в аэропорт менее чем через полчаса, и Мэгги не полетит обратно со Скоттом. Ей нужно успеть на рейс до Лос-Анжелеса.

— Скотт, ну что скажешь? — подталкивает она его.

— Я тут как раз думал... — начинает Скотт и останавливается.

— Да?

Скотт смотрит в окно.

— Ну? — настаивает Мэгги.

— По-моему, нам только что вручили ключевой фрагмент серьезной головоломки.

— Какой головоломки?

— Я долго думал, почему продажи средним компаниям отнимают практически столько же сил, как и продажи крупным компаниям. Но шансов на успех с ними меньше. Так не должно быть. В компаниях меньшего размера меньше менеджеров, чье согласие необходимо получить, меньше уровней управления, меньше комитетов, принимающих решения. Но времени на совершение сделки требуется все равно столько же — от шести до восемнадцати месяцев.

— Это факт, — констатирует Мэгги.

— Да, но почему?

— У тебя есть ответ?

— Пока не уверен, — наконец взглянув на Мэгги, Скотт продолжает: — Я все еще пытаюсь переварить то, что сегодня произошло. Ты заметила, что когда Крейг спросил об обосновании проекта, моим первым позывом было ответить ему на языке компьютерных систем? Я инстинктивно начал думать и говорить о конфигурациях и информационных потоках. Ему пришлось практически пинать меня, для того чтобы я заговорил на его языке и о его проблемах.

— Справедливое описание, — говорит Мэгги, добавляя соли на его раны.

— Слушай, Мэгги, это важно. Разве ты не понимаешь, что если даже я допускаю эту ошибку, то мои люди, менее знакомые с тем, как высшие руководители смотрят на вещи, уж точно ее допускают. Мы говорим на нашем языке, языке компьютерных систем, а не на языке клиента. А это нарушение одного из самых базовых принципов профессиональных продаж.

— И ты это заметил только сейчас? — Мэгги удивлена. — В чем, на твой взгляд, заключается основная функция моих людей? Они буквально выступают переводчиками между твоей системой и клиентом. Нам важно знать досконально твою систему, — утверждает Мэгги, — но не менее важно знать язык, на котором говорит клиент. Сокращение затрат, улучшение производительности, сокращение сроков производства — весь этот жаргон.

Скотт какое-то время думает.

— Нет, Мэгги. Действительно, твои люди говорят не на таком языке, как мои, но...

— Но? — подгоняет его Мэгги.

— Теперь я понимаю, что у нас здесь три разных языка. Есть язык системы — язык конфигураций, экранов и опций, — который очень отличается от языка руководителей среднего звена, говорящих о сокращении сроков производства и улучшении производительности.

— Конечно, — говорит Мэгги.

— Но есть еще и третий язык — язык экономических результатов, язык высшего руководства. И это самое важное. Они говорят о долларах, чистой прибыли, рентабельности инвестиций. Ни твои люди, ни мои не говорят на этом языке, — затем он добавляет: — Эти три языка, конечно же, тесно переплетаются между собой. Но сегодня мне стало ясно, что перевод не так прост. На самом деле, мы — по крайней мере, я — не знаем, как в большинстве случаев один язык переводится на другой.

— Мои люди говорят о прибыли, — возражает Мэгги. — Разве термин «затраты» не относится к прибыли?

— Мэгги, — тихо отвечает Скотт, — ты уже забыла урок о затратах на одну транзакцию?

Мэгги немного покраснела. Она старается воспроизвести слова Крейга:

— «Не путайте сокращение затрат на одну операцию с реальным сокращением затрат». Ты прав, Скотт. Интеграторы не говорят на языке итоговых результатов. Объясни мне теперь, что ты имел в виду, когда говорил о переводе.

Скотт приводит пример:

— Мы более или менее знаем, какая существует связь между нашей системой и возможностью раньше закрывать финансовый учет за квартал. Но в чем заключается связь между ранним закрытием учета и влиянием на прибыль, я не знаю. И ты не знаешь, и Крейг тоже.

— Как это не знаю? Конечно, знаю, — морщится Мэгги. — Кстати, я думала о том, почему тот факт, что наши люди не говорят на языке высшего руководства, более важен для небольших компаний. Возможно, они более осторожны и консервативны, чем крупные компании, так как цена ошибки у них выше?

— Я тоже об этом думал. Пока еще не разобрался, но скоро разберусь.

Помолчав, Мэгги говорит:

— Знаешь, Скотт, этот анализ для «Пирко» может оказаться более сложным, чем я думала. Мне придется лично проконтролировать эту работу.

— Да, — соглашается Скотт, — Твои люди привыкли работать по стандартным шаблонам. Здесь это не пройдет.

— Ничего страшного, — говорит Мэгги, — я уверена, что мы многому научимся на этом примере.

— Еще бы. Держи меня в курсе, хорошо?

— Приехали, — объявляет водитель.

— Скотт, еще одна тема для размышлений, — говорит Мэгги, собирая свои сумки. — Насколько мы искажаем наши проекты из-за того, что не фокусируемся на выгодах для клиента с точки зрения экономических результатов?

— Почему ты так решила?

— Подумай только, что было бы, если бы мы могли на ранних стадиях проекта обеспечить положительное влияние на экономические результаты. Работать тогда было бы гораздо проще!

— Спасибо, Мэгги, — шепчет Скотт после того, как Мэгги закрыла дверь. — Это важная мысль.

Двадцать минут спустя, уже садясь в самолет, Скотт добавляет:

— Насколько же мы усложнили нашу систему без всякой необходимости...

На протяжении всего рейса Скотт мурлычет себе под нос.

Глава 6

25 июня 1998 г

— Экипаж, приготовиться к посадке.

Услышав это объявление, Мэгги захлопывает свой компьютер и отключает питание. «Практически разгребла почту», — поздравляет она себя. Эти розетки в креслах — благодать и проклятье одновременно. Теперь уставшему путнику уже не отдохнуть. Напомнив себе, что она сможет заняться другой работой и не беспокоиться о накопившейся почте, как только вернется в офис, она прячет компьютер в сумку. Самолет подкатывается к терминалу, раскачиваясь из стороны в сторону от неловких движений аэропортового тягача.

— Долетели! — весело говорит Мэгги сидящему рядом мужчине.

Она быстро покидает самолет и направляется к ожидающему ее водителю.

— Как сегодня движение на шоссе 405, Стив? За час до офиса доберемся?

— Было нормальным, — кивает Стив, — когда ехал сюда. Но вы ведь знаете, как все быстро может измениться. Там, сзади для вас есть минеральная вода. Без газа, правильно?

— Правильно. Большое спасибо, Стив. В самолете был очень сухой воздух, — отвечает Мэгги, забираясь на заднее сидение.

Она включает мобильный телефон, чтобы проверить голосовые сообщения, поступившие, пока ее не было на связи. Есть одно срочное сообщение из главного офиса. «Что такого могло случиться всего за несколько часов?» — удивляется Мэгги, набирая знакомый номер.

— Замечательно! — восклицает Мэгги, прослушивая сообщение. — Просто замечательно! Только этого сейчас и не хватало!

Она набирает другой номер:

— Патрик, что случилось с Шейлой? Я думала, что ее все устраивает.

— Я думаю, она устала от разъездов, — отвечает Патрик. — «ЭсБиЭл Консалтинг» сделали ей предложение, от которого, по ее словам, она не смогла отказаться. Денег меньше, но зато работа на одном месте. Хорошо, что она хоть за две недели нас предупредила.

— Что тут хорошего? — возмущенно парирует Мэгги и повторяет, на этот раз уже тише: — Что тут хорошего? Осталось всего шесть недель до запуска системы в проекте «Даброу», а руководитель проекта увольняется. За две короткие недели мы просто не сможем заменить ее новым и работоспособным человеком.

— Я знаю, — отвечает Патрик, — и у нас сейчас нет свободных руководителей проекта. Это крупный проект, поэтому нам нужен человек соответствующего калибра. Дело в том, что все подходящие люди уже заняты на других, не менее важных проектах.

— Ты уверен?

— Мэгги, я все тщательно проверил. На мой взгляд, у нас нет сейчас подходящего человека, которого мы могли бы снять с какого-нибудь текущего задания. Я на всякий случай позвонил Лэлле — вдруг у нее найдется кто-то из недавно принятых на работу.

— До запуска системы осталось шесть недель, мы не можем поставить на этот проект только что нанятого человека, — отрубает Мэгги.

— Я понял. Получается, что нам остается только перевести кого-то достойного с другого проекта.

Мэгги всегда оставляет подобные решения за собой. Это непростой вопрос. Очень важно не причинить вреда тому проекту, с которого такой человек снимается. Нет смысла разменивать одно потенциальное фиаско на другое.

— Для начала узнай, в каком состоянии находится проект «Ди-энд-Кей», — просит Мэгги. — Если я не забыла, этот проект уже достаточно обкатан, поэтому мы сможем перекинуть Марка на «Даброу», пока его прикроет — как там зовут того парня?

В этот момент у Мэгги появляется очень неприятное ощущение. Она подозревает, что Шейла вряд ли стала бы увольняться, если бы дела в «Даброу» шли нормально. За годы работы она научилась прислушиваться к своей интуиции.

— Еще вот что, — продолжает Мэгги тихим голосом, — перешли мне сюда, в Лос-Анжелес, последний отчет координационного комитета (steering committee) проекта «Даброу» и результаты внутреннего аудита. Я хочу знать точно, что там происходит.

— Все понял, — отвечает Патрик. — Что-то еще?

— Пока все.

«Как будто мне делать больше нечего, кроме как перебрасывать людей с проекта на проект», — ворчит Мэгги. Тем не менее, она давно усвоила, насколько для ее работы важно принимать непосредственное участие в распределении руководителей по проектам. Адекватный руководитель проекта обеспечивает своевременное предупреждение о потенциальных проблемах. Своевременное предупреждение означает своевременную реакцию на эти проблемы, а своевременная реакция означает, что клиенты будут в итоге довольны. Довольные клиенты — это хорошие рекомендации, а хорошие рекомендации — это новые продажи. Все сводится именно к этому, напоминает себе Мэгги.

Контроль над внедрением всегда был самой сложной частью работы. Всего за шесть лет «КейПиАй Солюшнз» выросла стремительными темпами. И по праву! «КейПиАй Солюшнз» реализует успешные проекты. Мэгги создала себе репутацию в этом бизнесе, используя в работе только опытных людей. Никаких юнцов со студенческой скамьи — нет уж, увольте! Ее научил этому ее же собственный горький опыт.

Вчерашние студенты дешево стоят, а некоторые из них даже подают надежды. Почасовые расценки в бедах компании выглядят из-за них очень привлекательно. Но когда клиенты узнают, сколько они платят за людей без опыта работы, они очень расстраиваются. Опыт мирового уровня, конечно, стоит денег, но где его взять? Поэтому контроль над проектами и подбор подходящих людей — неотъемлемая часть ее работы в эти дни. Мэгги снова берет телефон.

— Доброе утро, Лэла! Как у тебя дела? Ты уже провела собеседования по последней партии резюме из Интернета?

Еще не так давно Мэгги лично проводила заключительное собеседование с каждым, кого принимали на работу в компанию. Ведь, в конечном итоге, любой сотрудник работает на ее репутацию. В настоящий момент Мэгги уже не может себе этого позволить. Тем не менее, она прилагает все усилия, для того чтобы лично пообщаться с каждым кандидатом на должность руководителя проекта.

— Сколько людей уже прошло через Билла и готово к встрече со мной? — спрашивает она у Лэлы.

— Сколько-сколько?! — восклицает Мэгги, услышав, какую зарплату запросил один из кандидатов. — И еще премия от результатов? Одно могу сказать точно — такие смелые люди нам нужны. Если он хотя бы наполовину окажется тем, за кого себя выдает, — добавляет Мэгги, — мы его возьмем. Проверь его данные, если все нормально, организуй мне встречу с ним через тридцать минут.

Зарплаты руководителей проектов росли в последнее время быстрее, чем сама «КейПиАй Солюшнз». Мэгги улыбается. «КейПиАй Солюшнз» даже переросла «БиДжиСофт» — по крайней мере, по количеству людей, напоминает она себе. Было бы здорово обойти Скотта и по объемам выручки. «Кто сказал, что ученик не может превзойти учителя?» — смеется про себя Мэгги.

Как бы то ни было, для этих людей зарплата не самое главное. Деньги — это не просто деньги. Зарплата отражает их признание, самореализацию и является подтверждением их успеха. Вот что для них важно. Трудная работа и радость от преодоления трудностей и препятствий закаляют этих людей.

Такому внутреннему «драйву» научить невозможно. Он у вас либо есть, либо его нет. Люди с таким «драйвом» — большая редкость. Когда мне попадаются такие люди, я их сразу же беру на работу, даже если у меня для них нет проекта в настоящий момент. Это дает мне

преимущество перед конкурентами. Конкурентам просто не хватает смелости для этого. Они стараются набирать людей уже после подписания контракта на проект и попадают впросак.

Будь параноиком. Скотт ее этому хорошо научил. Никогда не предполагай, что лучшая цена или лучшие условия принесут тебе победу. Тот, кто предполагает, все равно ошибается. Убедись, что тебе раздали лучшие карты, и только потом поднимай ставки.

Конкурентам приходится трудно, когда за дело берется «спецназ» Мэгги. Клиенты обожают, когда к ним на проект приходит команда, которая работала с ними еще до того, как был подписан контракт. Правильное встраивание отношений с самого начала приводит в итоге к успешной продаже и успешному внедрению. Разбрасывание таких семян в начале цикла продаж приносит свои плоды и превращается в решающий аргумент при принятии окончательного решения. «Я не просто удачливый жнец», — усмехается про себя Мэгги.

В этот момент раздается звонок ее мобильного телефона.

— Добрый день, Мэгги слушает, — бодро отвечает Мэгги.

— Это снова я. Только что звонил господин Кейн. К сожалению, он отказался говорить со мной, — объясняет Патрик. — Он настаивает на разговоре непосредственно с вами.

— Боб объяснил, в чем дело? — спрашивает Мэгги.

— Ни слова. Но, как я уже вас предупреждал, там какие-то проблемы. Я вышлю подробный отчет вам в офис.

— Почему они звонят, только когда у них возникают проблемы? Ну ладно, я ему позвоню сразу же после того, как ознакомлюсь с твоим отчетом.

Боб Кейн — это не Крейг. Встреча с ним будет не такой приятной, как с Крейгом сегодня утром. Ладно, на сегодня хватит работать. Она вздыхает и вспоминает картинку с утенком, которая висит у нее в кабинете. Скотт подарил ей эту картинку в качестве напоминания о том, как вести себя как раз в таких ситуациях. Оставайся спокойной на поверхности, но изо всех сил работай ногами под водой.

Мэгги с трудом сдерживает шаг, проходя через главный вход.

— Есть для меня какие-нибудь отчеты от Патрика? — спрашивает она по дороге у Дороти, офис-менеджера. — Занесите их мне, пожалуйста. И еще, будьте добры, дайте мне список всех людей, принятых в последнее время на работу.

Прежде чем Мэгги успела запустить свой компьютер, в дверях появляется Дороти:

— Вот отчеты, о которых вы спрашивали.

— У нас в четыре часа брифинг. Будут все?

— Мы всех оповестили. Они уже все здесь, кроме Лэрри, разумеется.

— А что с Лэрри?

Дороти не решается сразу ответить.

— Он сказал, что вы ему разрешили пропустить брифинг.

— Да, точно, — вспоминает Мэгги. Лэрри надо выступить перед координационным комитетом у клиента. Ему придется изрядно повертеться, так как его проект отстает уже почти на год. Не проект, а сплошная неприятность. Бедный Лэрри... Но он хороший работник — справится.

— Еще что-нибудь? — спрашивает Дороти.

— Пока нет, — отвечает Мэгги. У нее есть все отчеты, которые она просила. Патрик работает, как всегда, эффективно. Отыскав отчет по Бобу Кейну, она принимается его читать. Уже через несколько минут она включает интерком:

— Дороти, свяжитесь с Патриком. Скажите ему, что мне нужны подробности о задержках с изменениями в программе, которые, по его словам, тормозят проект Кейна.

Ей нужно выслушать обе стороны, прежде чем она будет звонить Бобу. «Ну почему никто не может внедрить «ванильную» версию (Ванильная версия (vanilla version) — базовая версия

продукта, лишенная каких-то расширенных, специфических возможностей.) так, как они обещают в начале проекта?» — удивляется Мэгги.

Настоящее искусство заключается в том, чтобы вставить в сетевой график дополнительное время на такие случаи, как этот. Наверняка, Боб хочет пожаловаться ей, что проект закончится с отставанием от графика и что это выльется в дополнительные затраты. Согласно первоначальному плану, он должен был закончиться четыре месяца назад. Разумеется, Боб как бы невзначай забывает, что он требовал изменений в программе еще до ее запуска и не обращал внимания на советы руководителя проекта.

Научись сначала работать с новой системой, а потом уже требуй изменений в ней. Это у Мэгги первый закон внедрения. Она уверена, что ее люди довели этот закон до сведения Боба.

Слишком много денег выбрасывается на изменения, в результате которых новая программа начинает выглядеть, как ее предыдущая версия. Когда же они поймут, что если новая система выглядит точь-в-точь, как старая, зачем тогда менять одну на другую? Покачав головой, Мэгги напоминает себе о втором правиле: клиент не всегда прав, но он всегда клиент.

Похоже, скоро снова придется разговаривать с Ленни. Почему они не могут сделать вовремя то, что обещают? Она снова качает головой. Уже без пяти четыре — пора идти в переговорную.

Два часа спустя Мэгги возвращается в кабинет. Слава богу, никаких новых кризисов. Собственно говоря, дела у местной команды идут вполне хорошо. В целом, разумеется. Она просматривает две страницы записей, которая она сделала во время брифинга. Ничего срочного, за исключением... Она обводит три пункта и поднимает трубку телефона.

Слишком поздно, осознает Мэгги, рабочий день на восточном побережье уже давно закончился. Она снова вызывает Дороти по интеркому:

— Дороти, не могли бы вы перед уходом заказать мне ужин из того итальянского ресторанчика, который мне нравится?

Выслушав родительские замечания Дороти, Мэгги отвечает прохладным тоном:

— Спасибо за заботу, но я должна закончить работу над предложениями до того, как улечу в Даллас завтра утром. Просто закажите мне пасту «Примавера» и салат. Спасибо.

«Еще одна мать на мою голову», — бормочет Мэгги себе под нос, закончив разговаривать с Дороти.

Работая над предложениями, Мэгги вспоминает их утреннюю встречу с Крейгом. Она вспоминает со вздохом, что ей нужно выделить команду и на этот проект. В суматохе дня она как-то об этом забыла. Ей также придется найти время и настроить эту команду на правильную работу. Скотт прав: если команда будет пользоваться стандартными шаблонами, они никогда не сделают то, что нужно Крейгу. Она с содроганием представляет себе, что случится, если Крейгу не с чем будет идти на совет директоров.

«Не отвлекаться!» — ругает себя Мэгги. Она должна проработать все предложения, чтобы люди Гейл смогли потом подписать контракты.

«Один за всех в ответе». Клиенты обожают это выражение. «Один за всех в ответе». Никаких склок между компанией-разработчиком и компанией-интегратором — таковы новые правила игры. Клиенту дается одно комплексное предложение. Это снижает фактор страха, свойственный таким проектам, и помогает довести сделку до конца.

«Но причем здесь их дискуссия с Крейгом об экономических результатах? — удивляется про себя Мэгги. — Неужели все клиенты начнут требовать обоснование проектов с точки зрения экономических результатов? Означает ли это, что правила опять меняются?»

«Не отвлекаться! — Мэгги себя снова одергивает. — Если я не позабочусь о настоящем, о будущем можно будет уже не беспокоиться».

Глава 7

5 июля 1998 г

«Мы похожи на стадо обезумевших от страха животных, бегущих к пропасти, — думает Скотт, нервно ворочаясь в постели. — На самом деле все еще хуже. Поставщики систем ERP должны бежать с каждым годом все быстрее и быстрее. На сорок процентов быстрее, если быть точным».

«И всем наплевать. Все ведут себя так, будто пропасти не существует, — он беспокойно поворачивается на другой бок. — Неужели они не понимают, куда мы катимся? Не может быть. Это уже не просто логическое предсказание, это — болезненная реальность, с которой мы все вынуждены бороться».

— Они молчат по той же причине, по которой молчу я, — произносит Скотт со стоном.

С другой стороны постели раздается недовольный вздох.

Скотт тихо выбирается из спальни. Оказавшись у лестницы, он включает свет.

«А я молчу потому, что шум вокруг этого вопроса никому не принесет пользы и может нанести вред. Однозначно, может».

Он проходит на кухню и наливает себе большой стакан молока. Мысли продолжают роиться у него в голове. Впервые в жизни он столкнулся с ситуацией, которая кажется безвыходной. Петля затягивается, и он ничего не может с этим поделать. Их основной рынок насыщен. Тот факт, что количество крупных компаний на рынке ограничено, неоспорим.

Он садится, сжимая стакан с молоком в руках. Гейл неправа: компаний, которые настолько недовольны своими поставщиками, что готовы будут отказаться от уже сделанных инвестиций и начать все заново с другим поставщиком, не так уж много. Есть несколько таких компаний, их хватит на спасение этого квартала и, может быть, следующего. Но что потом? Что потом?

Нам придется сосредоточиться на рынке средних компаний. Это очевидно. Но чем больше Скотт думает об этом, тем больше ему становится ясно, что это не решит проблему в принципе. Длинный и дорогой цикл продаж, а также ужасно низкая выручка от средних компаний не позволят им заработать маржу, достаточную для обеспечения своей деятельности. Не говоря уже об обеспечении необходимых темпов роста.

Отсутствие рынка — жуткая проблема, но это не единственная проблема. Появилась еще одна. Если верить Ленни, скоро у нас не будет и продукта.

Ленни вернулся из Индии два дня назад. У него есть такая привычка — когда он сталкивается с серьезными сложностями, он начинает о них шутить. Неудивительно, что Скотт погрузился, когда Ленни начал свой рассказ с вопроса о том, какую новость они хотят услышать сначала — плохую или хорошую.

Скотт встает, держа в руке все еще полный стакан, включает освещение в саду и выходит наружу. Он начинает бесцельно расхаживать по своему большому саду. Хорошая новость заключалась в том, что восьмая версия уже готова, плохая — в том, что новая версия не оправдывает больших надежд, которые на нее возлагал Ленни.

Впрочем, это не относится к тому, как восьмая версия скажется на продажах. В этом отношении все даже лучше, чем ожидала Гейл. Ее люди удачно акцентировали упрощенную архитектуру системы и принесли достаточно заказов для того, чтобы закрыть квартал, как было запланировано. Вероятность того, что удастся переманить кого-то у конкурентов, тоже достаточно велика. Настолько велика, что Гейл впервые за этот год перестала беспокоиться о том, как она его закроет.

Но плохая новость сводит все это на нет. Ленни теперь убежден, что новая архитектура окажет очень незначительное влияние на легкость обслуживания системы. Если вообще окажет. Добавлять новые функции будет не легче, времени на обучение людей потребуется столько же и, самое главное, находить и устранять ошибки кода будет так же сложно.

— Скотт, через шесть месяцев мы будем с ностальгией вспоминать то время, когда мы могли устранить ошибку менее чем за две недели, — таковы были слова Ленни. — Вся наша система поддержки стремительно приближается к коллапсу, и я не знаю, что делать.

Они насытили рынок, а их продукт скоро станет слишком сложным для работы с ним. Но настоящая проблема заключается в том, что они не знают, что с этим делать. Стараясь не разлить молоко, Скотт опускается в кресло у бассейна. В растерянности он устремляется мыслями в прошлое. Когда они начинали, все было наоборот. Сейчас у них светлое настоящее и темное будущее. А тогда у них не было практически никакого настоящего, зато впереди их ждало великое будущее. Они абсолютно точно знали, что делать. У них было ясное видение и хорошая стратегия. И даже тактика у них была вполне сносная.

Нельзя сказать, что тогда все было просто. Совсем нет. Их никто не знал, у них было мало денег, а нехватка клиентов постоянно сменялась дефицитом людей. Оглядываясь назад, очевидно, что у них тогда не хватало опыта для развития компании. Но было то, что компенсировало отсутствие всего остального — они знали, куда идти дальше. Теперь же нет.

Скотт ставит стакан с молоком на землю. Беспокойство охватывает его еще сильнее. Он слишком молод, чтобы жить воспоминаниями о прошлом. Кроме того, это означало бы признание поражения, а Скотт, привыкший всегда бороться, такого не вынесет.

Он вдруг вскакивает с кресла. Должен быть какой-то выход! Скотт снова начинает расхаживать по тропинкам сада, заставляя себя переосмыслить ситуацию «БиДжиСофт». Он должен найти способ вырваться из этой петли.

Судя по всему, у них есть еще около шести месяцев до того как начнется обвал, и они станут безнадежно отставать от прогноза продаж. А пока можно выиграть еще немного времени. За пределами США и Европы есть еще достаточно компаний, не установивших у себя ERP. Если направить больше усилий, к примеру, на ЮАР, им станет чуть легче.

Но это не решение. Это лишь позволит выиграть какое-то время. «Будь параноиком», — напоминает себе Скотт. Совет помогает: теперь ему ясно, что на самом деле времени осталось еще меньше, чем он думал.

Действительность такова, что рынок ERP практически исчерпал себя. Именно поэтому краткосрочная стратегия Скотта основана на том, чтобы отвоевать как можно больше от того, что осталось, переманивая клиентов у конкурентов. Но из этого следует, что если Скотту повезет, то некоторые из конкурентов не достигнут своих целевых показателей роста.

По сути дела, одному или двум из них скоро придется показать отрицательную динамику роста. Это, конечно, неплохо, за исключением того, что такие события разбудят Уолл-стрит. Аналитики неизбежно придут к Скотту и потребуют от него железных доказательств того, что подобная участь не постигнет «БиДжиСофт». А затем, если он не предъявит ничего убедительного, котировки его акций тоже полетят вниз. Так где же выход? Как ему кардинально сократить цикл продаж средним компаниям? Или, с другой стороны, как ему упростить свою программу?

Нет, решение какой-либо одной из этих двух проблем не удержит «БиДжиСофт» от падения. Они должны решить обе эти проблемы. Простая в обслуживании программа, которую некому продавать — это не решение. Как и продажа программы, работоспособность которой они не в состоянии обеспечить.

На собственном опыте Скотт узнал, что даже если проблема кажется непреодолимой, у нее есть простое и эффективное решение. Но найти такое решение можно, лишь взглянув на ситуацию шире, то есть, расширив границы контекста, в котором рассматривается проблема. Пока у него есть две проблемы, решения для которых у него нет. Разумно было бы предположить, что если он расширит границы контекста, то в нем могут оказаться обе эти проблемы.

Если он хочет найти эффективное, но простое решение, он должен также взглянуть на логическую связь между этими проблемами. Скотт заставляет себя систематически разобрать ситуацию. Ленни очень лаконично описал проблему с продуктом. Для того чтобы удовлетворить рынок, они должны и дальше добавлять все больше и больше функций. Это означает, что они должны и дальше усложнять свою систему. Но для того чтобы должным образом обслуживать свою систему, они должны ее упростить. Их дилемма с продуктом очевидна, но она остается такой же, независимо от того, кому они продают свой продукт — крупным или средним компаниям.

В то же самое время очевидна и проблема с рынком. Для того чтобы обеспечить достойную маржу, они должны торговать в основном с крупными компаниями. Но поскольку крупных компаний осталось мало, для того чтобы удержать свои объемы продаж, они должны переключиться на средние компании. Их дилемма с рынком очевидна, но она остается такой

же, независимо от того, продолжают они усложнять свой продукт или нет.

Связи между этими двумя дилеммами, похоже, нет. Если бы не самодисциплина, которую он воспитал в себе за многие годы, он бы просто взвыл от отчаяния. Вместо этого он продолжает расхаживать, пиная камешки, которыми посыпаны дорожки.

«Есть что-то, чего я не понимаю, — делает вывод Скотт. — А если я полностью не понимаю эти проблемы, как я могу рассчитывать найти решение?»

Еще один камешек улетает в кусты.

Пытаясь найти отправную точку, Скотт задает себе вопрос, что конкретно он не понимает в какой-то одной из этих проблем.

Есть одна мысль. Она давно не дает ему покоя и тесно связана с одной из проблем. Причина, по которой маржа от продажи средним компаниям ужасно мала, заключается в длительном цикле продаж. Но почему цикл продаж средним компаниям такой же длительный, как и цикл продаж крупным компаниям? И при этом шансы на успешное завершение сделки ниже? Совершенно непонятно.

Скотт снова оказывается у бассейна, садится и берет стакан с молоком. Стакан все еще полон, но Скотт опустошает его менее чем за десять секунд.

Когда он последний раз озадачивался этим таинственным вопросом? Это было после встречи с Крейгом, когда ему стало понятно, что никто из игроков в этой отрасли не нацелен на достижение полноценных экономических результатов. Ни разработчики систем ERP, ни системные интеграторы, ни даже ГГ-специалисты в компаниях-клиентах.

После этой встречи интуиция подсказала ему, что основной проблемой является ограничение их мышления языком компьютерных систем или даже производства. Возможно, именно поэтому у них возникают сложности при продажах средним компаниям. Ключ к решению, вне всякого сомнения, заключается в том, что они не сосредоточены на достижении полноценных экономических результатов.

В то время ему помогли рассудительные замечания Мэгги, заставившие его подумать о том, как эта ситуация влияет на чрезмерное усложнение их продукта. Игнорирование экономических результатов серьезно сказывается на количестве бессмысленных функций, которые постоянно требуют клиенты. Это кардинально усложняет систему. Но как все это связано с длительным циклом продаж средним компаниям?

Если он сможет ответить на этот вопрос, он установит прочную связь между этими двумя дилеммами. Тогда, возможно, он будет в состоянии одновременно рассматривать и проблему продукта, и проблему рынка.

Когда встает солнце, Скотт все еще ходит по саду и пинает камешки.

Глава 8

14 июля 1998 г

Она перестает просматривать свои записи, поднимает глаза и видит, как Джордж присаживается с другой стороны стола. Мэгги даже не заметила, как он вошел в переговорную.

— Добрый день! — она улыбается и, взглянув на часы, добавляет: — А где Гейл? Она должна была приехать в три.

— Я слышал, что на загородном шоссе была авария.

— Твоя команда закончила обоснование итоговых результатов для «Пирко»? — спрашивает Мэгги.

— Всё, что смогли, закончили. Негусто получилось. Большую часть времени мы провели в спорах о том, что может быть измеримой выгодой. Единственное, в чем мы сошлись, так это в том, что такой подход отменяет многие аргументы, которые мы обычно используем для обоснования системы, вроде интеграции и прозрачности.

— Измеримая выгода — это не то, что нужно Крейгу, — комментирует Мэгги. — Можно измерить снижение брака или сокращение времени на обработку транзакции, но это пока не дает Крейгу обоснования системы с точки зрения экономических результатов.

— Да, экономические результаты. Я знаю. Как раз в этот момент появляется Гейл.

— Добрый день! Как идут дела в раю?

— В раю? — Мэгги улыбается. — У тебя всегда было отличное чувство юмора, Гейл. Как доехала? Движение ужасное? Скоро нам понадобится вертолет, для того чтобы быстро добираться из одного офиса в другой.

— Да уж, я просто валяюсь с ног. У вас чай есть?

— Конечно, — улыбается Мэгги, — вон там. По-моему, есть несколько различных сортов.

Пока Гейл наливает чай, Мэгги обдумывает, как она проведет остаток этого напряженного рабочего дня. Впереди еще два совещания и затем ужин с клиентом. Лишь бы Джордж не подвел и показал внушительные результаты.

— Похоже, мы теперь получим контракт и с «Теско», — говорит Гейл, устраиваясь в кресле. — Надеюсь, у тебя хватит людей на этот проект.

— Не беспокойся, все под контролем. Ты только давай нам контракты.

— Добрый день, Гейл! — Джордж, наконец, подает голос. — Мэгги, проектор готов, можно начинать. Мы пока еще не оформили все, как положено, но все данные у нас есть.

Джордж начинает с предыстории проекта «Пирко» и основных этапов его развития.

— Мы все это знаем, — с нетерпением перебивает его Мэгги. — Это же наш проект, не забывай. Сроки соблюдаются, бюджет не превышает, и все такое. Крейгу нужны итоговые результаты для совета директоров, а не историческая справка.

Джордж улыбается. Он знает, что Мэгги лично к нему претензий не имеет. Просто у нее такая манера добираться до сути вопроса. Эта манера кого-то пугает, но Джордж уже к ней привык. Он быстро пропускает пару слайдов, пока на экране не появляется заголовок «Ожидаемая выгода для «Пирко».

— Вам это нужно?

Гейл открывает свой компьютер и готовится все тщательно записывать.

Джордж переходит к первому пункту:

— «Пирко» могут рассчитывать на улучшенную информацию, необходимую для принятия более качественных управленческих решений.

На лице Мэгги появляется гримаса, но это не останавливает Джорджа:

— В рамках проекта мы разработали и внедрили единые стандарты для обозначения кодов клиентов, деталей и поставщиков. Эти стандартизированные данные позволят консолидировать информацию внутри компании и дадут возможность мгновенно анализировать финансовые результаты по всем продуктовым линейкам.

— Джордж, мы же об этом уже говорили, — парирует Мэгги.

— Как это сказывается на экономических результатах? К чему это приводит, к снижению затрат или увеличению продаж?

— Ну, это выгода носит больше стратегический, чем экономический характер, — начинает Джордж, ерзая в кресле, — и не поддается оценке. Я сказал рабочей группе, что этот аргумент не пройдет, но они посчитали его очень убедительным и важным для «Пирко».

Гейл одобрительно кивает, яростно печатая на компьютере. Мэгги настроена менее оптимистично.

— Это важно, но нам сейчас надо показать Крейгу экономические результаты. Что там у тебя есть в цифрах и долларах? — подгоняет она Джорджа.

— Хорошо, хорошо. Как вам это? Так как в счетах «Пирко» часто встречались ошибки, им приходилось потом делать корректировки в пользу клиентов. При помощи нашей системы сумма таких корректировок сократится. В прошлом году эта сумма составила восемьсот миллионов долларов.

Мэгги подается вперед:

— Это значит, что внедрение системы увеличит их выручку на восемьсот миллионов? Ну, теперь внедрение оправдано раз и навсегда! — ее голос переполнен сарказмом.

— Нет, — отвечает Джордж, качая головой, — их продажи от этого не падали. Они просто заново выслали клиентам исправленные счета.

— Как тогда мы можем рассматривать это как экономический результат? — сухо спрашивает Мэгги.

У Гейл немного растерянный вид, но на ее лице все равно появляется улыбка.

— Для того чтобы все это исправить, — объясняет Джордж, — «Пирко» нужно много времени и усилий. Сбор дебиторской задолженности из-за этого серьезно запаздывает.

— И как это сказывается на экономических результатах? — неуверенно спрашивает Гейл.

— В результате интеграции, которую обеспечивает «БиДжиСофт», счета должны выставляться правильно с первого раза. В результате «Пирко» сможет быстрее получить деньги от клиентов. А это означает улучшенный денежный поток.

— Хорошо, — Мэгги снова качает головой, — но какая цифра попадает в итог? Вот что мы хотим увидеть на слайде, Джордж.

— Легко сказать! — отвечает Джордж. — Вы не поверите, сколько времени мы потратили на то, чтобы рассчитать, как сокращение корректировок с восьмисот миллионов практически до нуля отразится на экономических результатах. В конечном итоге нам просто пришлось отказаться от этой затеи.

— Что? — Мэгги явно расстроена. — Здесь есть экономическая выгода. Что значит «пришлось отказаться от этой затеи»?

— Мэгги, поймите нас правильно, — Джордж пытается ее успокоить. — Я имел в виду, что нам пришлось отказаться от эффекта в восемьсот миллионов долларов и сосредоточиться на конечном результате, то есть на том, на сколько сократится срок непогашенной дебиторской задолженности. Затем, разумеется, мы потратили еще больше сил, пытаясь оценить общее сокращение этого срока.

— Ничего не понимаю, — комментирует Мэгги.

— Оглядываясь назад, я тоже, — улыбается Джордж. — Видите ли, дело в том, что мы

привыкли делать обоснование проекта еще до того, как проект одобрен клиентом. Нас еще ни разу не просили делать такое обоснование уже после того, как проект запущен и всюю реализуется. Так что неудивительно, что мы потратили столько времени на адаптацию.

— В каком-то смысле это даже легче, — продолжает он. — Нам не нужно много гадать, так как финансовый модуль системы был запущен восемь месяцев назад. А самое первое подразделение работает в системе уже почти год. Теперь у нас есть конкретные цифры.

— Насколько в среднем сократился срок, в течение которого «Пирко» ждет оплаты от клиентов? — спрашивает Мэгги.

Джордж переходит к следующему слайду:

— Почти на три дня.

— И это все? — удивляется Гейл.

— Я бы не стал пренебрегать этой цифрой. Для компании такого размера, как «Пирко», с продажами около десяти миллиардов долларов в год, это маленькое сокращение означает серьезные деньги.

Джордж показывает следующий слайд:

— Если судить по результатам на сегодняшний день, то, по нашим оценкам, такое разовое увеличение денежного потока составит около восьмидесяти миллионов долларов. С учетом процентной ставки, по которой «Пирко» занимает деньги, это означает увеличение прибыли почти на семь миллионов долларов.

— Всего семь миллионов, — говорит Мэгги, не скрывая разочарования.

— Да, это все.

— А как насчет экономии в результате того, что теперь не надо исправлять счета? — интересуется Гейл.

— Никак, — отрубает Джордж и, заметив удивление Гейл, объясняет: — Для того чтобы внедрение системы прошло гладко, руководство «Пирко» пообещало никого не увольнять в результате перехода на новую систему.

— Нет сокращений, нет экономии, — подводит итог Мэгги. — Этот факт, безусловно, выбивает почву из-под многих наших аргументов в стандартном обосновании системы. А с семью миллионами долларов нам даже и говорить не о чем. Джордж, что у тебя еще есть?

Джордж поворачивается к компьютеру и показывает следующий слайд.

— Переход на новую систему означает, что «Пирко» не пришлось перенастраивать из-за «Проблемы 2000» восемьдесят семь уже используемых в компании систем. Одни только счета от поставщиков этих систем составили бы девяносто пять миллионов долларов, и это не считая затрат времени самой «Пирко». Мы можем легко заявить это как прямую выгоду.

Мэгги кивает.

— Да, это можно использовать для обоснования покупки системы. Но это одноразовая выгода. Это все равно, как если бы ты рассказывал своей жене, сколько ты сэкономил на покупке той новой бензопилы на прошлой неделе. Да, ты купил ее на распродаже. Но насколько в результате увеличилась сумма на твоём сберегательном счете?

— Моя жена сказала то же самое, — усмехается Джордж. — Но покупка все равно удачная...

Все еще шутливым голосом, Мэгги продолжает:

— Ну же, Джордж! Это ведь не все? Так? Как насчет сокращения затрат на материалы?

— Вообще-то, этих затрат даже нет в списке. Мы их рассматривали, но суммы оказались такими маленькими, что мы решили их не трогать.

Мэгги видит, что Джордж начинает расстраиваться. Она пытается его приободрить:

— «Пирко» такая большая компания, что даже незначительное сокращение затрат на материалы может вылиться в круглую сумму. Наверняка были какие-нибудь ранние

результаты от консолидации закупок в первых двух подразделениях? Можно логично предположить, что после того, как закупка начинает осуществляться централизованно, объемы закупки становятся больше, и это позволяет «выжать» из поставщиков более низкие цены.

— Ну что я могу на это сказать? — Джордж пожимает плечами. — Первое подразделение начало работать в этом модуле девять месяцев назад и сообщает об экономии в семьдесят восемь тысяч долларов. Прямо куча денег!

Он собирается перейти к следующему слайду, но Мэгги его останавливает:

— Подожди! Все заводы в этом подразделении используют абсолютно различные химические материалы. Если консолидировать эти закупки, то действительно получится немного. А как насчет второго подразделения, которое подключилось пять месяцев назад? Их заводы используют практически одни и те же материалы.

— Мы это не проверяли, — Джордж явно смущен. — Хотя... подождите секундочку.

Он начинает копаться в стопке финансовых отчетов, которые принес с собой. Его лицо озаряет улыбка:

— Да, это подразделение сообщает о снижении затрат на материалы на шесть миллионов долларов в год.

Мэгги улыбается.

— Зная характер работы других подразделений, — к Джорджу быстро возвращается уверенность, — я бы предположил, что экономия для всей корпорации составит около тридцати миллионов долларов. Конечно, для того чтобы точнее рассчитать эту цифру, нам придется изучить подробности.

— Прекрасно! — Мэгги в восторге. — Этот результат можно подавать как непрерывный и приносящий выгоду из года в год. Если бы не наша система, затраты на материалы были бы выше и в следующем году.

— Получается, что период окупаемости инвестиций в нашу систему составляет теперь восемь лет. Не очень...

— Как насчет влияния на запасы? — Гейл подключается к обсуждению и пытается помочь. — По крайней мере, увеличение одного актива — технологий — могло бы компенсироваться уменьшением другого — запасов.

— Да, это наш следующий пункт, — радостно подтверждает Джордж. — В первом подразделении, которое начало работать в модуле ввода заказов почти семь месяцев назад, запасы уже сократились на восемнадцать миллионов долларов. В других подразделениях сокращение составило пока менее миллиона, но они только что подключились. Используя данные первого подразделения, мы можем спрогнозировать общее снижение запасов в следующем году в размере до ста пятидесяти миллионов долларов по всей компании.

— И какой от этого будет экономический эффект? — подталкивает его Мэгги.

— Снижение запасов, — отвечает Джордж, — высвобождает оборотные средства.

— Разумеется, Джордж! Этот эффект будет виден в балансе, — говорит Мэгги со счастливым видом. — А как это отразится на отчете о прибылях и убытках?

— На отчете о прибылях и убытках, — быстро отвечает Джордж, — это отразится в виде сокращения издержек хранения.

— А что ты принимаешь за их издержки хранения? — спрашивает Гейл.

— Я пока не получил от них этих данных. Может, возьмем десять процентов?

— Нет-нет, — говорит Мэгги. — Десять процентов — это лишь стоимость заемного капитала. Они также принимают в расчет риск устаревания и порчи запасов, плюс складские затраты. Я уверена, что они берут как минимум тридцать процентов.

Джордж выглядит очень довольным. Он берет калькулятор и начинает считать:

— Тридцать процентов от ста пятидесяти миллионов долларов, получается...

— Сорок пять миллионов, — подсказывает Мэгги.

— Именно, — соглашается Джордж, поднимая глаза. — Это уже что-то.

— Этого мало, — категорично заявляет Мэгги. — Принимая во внимание весь этот переполох, который вызвало внедрение нашей системы в «Пирко», обоснование с четырехлетним сроком окупаемости не спасет Крейга. Нам нужно что-то еще.

Джордж подпирает рукой подбородок и спрашивает:

— Что же еще взять? Свои аргументы я исчерпал. Остались только те, чей экономический эффект мы так и не смогли рассчитать.

Мэгги вспоминает, о чем они со Скоттом говорили у Крейга.

— Где именно произошло сокращение запасов, о котором ты нам говорил? — спрашивает она Джорджа.

— Что вы имеете в виду?

— На заводах или в дистрибуционных центрах?

— Я даже не знаю.

Джордж начинает просматривать отчеты. Через какое-то время он отвечает:

— В дистрибуции. Разве это важно?

— Запасы снизились потому, что наша система позволила им сократить период пополнения почти на три недели. Это должно параллельно сказаться и на дистрибуции. Случаев отсутствия на складах того или иного товара также должно стать меньше.

— Да, и у нас есть четкие цифры, — говорит Джордж с довольным видом. — Сейчас найду, минуточку... Вот они. Своевременность поставок у них улучшилась с восьмидесяти шести до девяносто одного процента. Мэгги, мы выявили это обстоятельство и сочли его выгодой для клиента, но прямого экономического эффекта мы не увидели.

— Меньше случаев дефицита? — подпрыгивает Гейл. — Разве это не означает, что продажи должны вырасти, так как клиенту не нужно теперь обращаться за этим товаром к конкурентам?

— Мы тоже так думали, — отвечает Джордж. — Но когда мы посмотрели на цифры, мы увидели, что выручка осталась практически неизменной.

— Что ж, — огорченно говорит Мэгги, — придется идти к Крейгу с тем, что есть.

— Подождите! — не сдается Гейл. — Улучшение своевременности поставок обычно не приводит к резкому скачку продаж, но рост на один или два процента должен быть. Этот незначительный прирост может легко потеряться в периодических колебаниях уровня продаж. Джордж, ты сказал, что у тебя есть данные о продажах за шесть месяцев?

— Да.

— Если продажи этого подразделения стабильны, то, может быть, по всему огромному объему продаж «Пирко» мы все-таки сможем выявить один процент прироста? — подключается Мэгги.

— Где эти данные? Есть в виде графика?

Они изучают график. Незначительный прирост в нем есть. При помощи линейки они измеряют угол наклона прямой продаж.

— Можно смело утверждать, — заявляет, наконец, Джордж, — что прирост составляет не менее двух с половиной процентов.

— Джордж, будем консервативны — возьмем два процента по остальным подразделениям, — инструктирует его Мэгги. — Какой будет результат?

— Рост продаж на два процента означает для «Пирко» дополнительно двести миллионов долларов выручки в год. И, насколько нам известно, — уверенно продолжает Джордж, — коэффициент маржинальной прибыли по их продукции составляет в среднем двадцать семь процентов.

— Недурно! — комментирует Гейл.

— Не забывайте, что они вертикально интегрированы, — поясняет Джордж и продолжает: — Это означает, что после того, как система будет запущена во всех подразделениях, дополнительная чистая прибыль составит... пятьдесят миллионов долларов в год. Мэгги, это то, что вам нужно. Обоснование теперь даже лучше, чем в начале проекта.

— Похоже, — с облегчением говорит Мэгги. — Но давай еще раз все проверим. Одноразовая выгода получается в результате сокращения сроков дебиторской задолженности, решения «Проблемы 2000» и снижения запасов. Сколько получается в итоге? Около трехсот миллионов. Поскольку стоимость проекта с учетом самой системы и ее внедрения составила для них триста двадцать миллионов долларов, можно сказать, что система досталась им даром.

— Но не менее важна и делящаяся выгода, — продолжает Мэгги. — Она получается опять же в результате снижения запасов, консолидирования закупок и роста продаж. Суммарный эффект по этим позициям составляет около ста двадцати миллионов долларов в год. Крейга после этого будут на руках носить. Это просто замечательно!

— Теперь я все это доработаю и оформлю, — говорит Джордж с энтузиазмом, — и передам вам послезавтра.

— Потрясающе! Отличная работа, Джордж! Просто отличная! — она смотрит на часы. — Мы закончили раньше времени. Гейл, спасибо, что нашла время и присоединилась к нам.

— Мне Скотт посоветовал. Он сказал, что это будет для меня откровением. И оказался прав, — отвечает Гейл.

— Да, — соглашается Джордж, — для меня это был настоящий шок.

Когда они выходят из конференц-зала, он добавляет:

— Большинство стандартных выгод, которые мы указываем в обоснованиях, оказываются совсем незначительными или вообще пустыми, когда мы говорим об экономическом эффекте. По-моему, в нашем стандартном списке из двадцати пунктов уцелели всего лишь три. Подумать только, увеличение продаж, оказавшееся настолько важным, даже не вошло в этот список!

Глава 9

15 июля 1998 г

Перед сном Гейл решает последний раз проверить электронную почту. Одно из писем сразу же привлекает ее внимание. Оно от Скотта, в теме письма указано: «Не срочно, но важно».

— Интересно, — шепчет Гейл, открывая письмо.

Как и все письма Скотта, оно очень короткое.

«Спасибо за ясное изложение. Когда мы сможем встретиться? Пригласи на эту встречу Ленни».

«Какое изложение? Ах да! Это, скорее всего, записи, которые я сделала на встрече с Мэгги и Джорджем».

Пока она открывает свой календарь, Гейл гадает, что в ее записях могло оказаться таким важным. Ее время полностью расписано до конца недели, причем ничего, похоже, нельзя отменить.

«Не срочно, но важно». Ее любопытство разрастается. Дело, скорее всего, не в самих записях, а в том, какую информацию Скотт хочет из них получить. Может быть, он нашел в них что-то, что может помочь нам удержать темпы роста на прежнем уровне? Ей трудно представить себе такое чудо, но со Скоттом все возможно. Что ж, есть только один способ узнать, в чем дело.

Поговорив с Ленни по телефону, она пишет ответ Скотту и предлагает встретиться в девять утра. В течение следующих десяти минут она рассылает письма, освобождая время для утренней встречи.

— Ленни, у тебя было время посмотреть записи Гейл? — спрашивает Скотт.

— Да, ничего нового.

«Что значит «ничего нового»? — недоумевает про себя Гейл.

— Разве для тебя не новость, — говорит она вслух, — что наш традиционный подход к обоснованию системы не имеет практически ничего общего с экономическим эффектом?

— Это старая новость, Гейл, — Ленни широко улыбается. — Скотт мне все рассказал после поездки в «Пирко». Твои записи это лишь подтвердили.

«Вот хвастун!», — думает Гейл.

— Как я тебе уже говорил, — продолжает Ленни, обращаясь к Скотту, — это никак не сказывается на нашей системе. Возьми, например, новые функции, которые я только что авторизовал. На мой взгляд, ни одна из них не принесет нашим клиентам ни цента экономического эффекта. Но это неважно. Клиенты их требуют, а мы должны реагировать на требования клиента. Такова жизнь, — заканчивает он, вздыхая.

— Согласна, — говорит Гейл, обдумав услышанное.

— А я не согласен, — говорит Скотт.

Обычно Ленни быстро понимает, что у Скотта на уме. Но не в этот раз. Когда Ленни в замешательстве, он начинает шутить.

— Гейл, ты понимаешь, что говорит Скотт? Он только что сказал, что нам не надо реагировать на требования клиентов. Вот это здорово! Проблема решена! Больше никаких тупых функций.

Гейл даже не удосуживается улыбнуться.

— Я не согласен с тем, что информация в записях Гейл не имеет никаких последствий для нашей системы, — заявляет Скотт, откидываясь в кресле. — Собственно говоря, я считаю, что эта информация имеет существенные последствия не только для нашей системы, но и для всего нашего бизнеса.

Лицо Ленни озаряет улыбка.

— Вот это да! Неужели ты решил нашу проблему? Как раз вовремя. Давай выкладывай.

— То, что мы получили вчера, — начинает объяснять Скотт, — представляет собой выражение истинной ценности нашей системы для крупной компании. Я говорю «истинной ценности», потому что я впервые увидел обоснование, из которого были выкинуты все дифирамбы в адрес технологии. Оно не засорено всякими туманными словами типа «прозрачность» или «производительность», или даже «зона нечувствительности» (dead-time). В нем есть только конкретные выгоды, измеряемые в долларах.

— Вчера вечером, — продолжает Скотт, — я проделал простое логическое упражнение. Я взял обоснование для «Пирко» и рассчитал, в чем заключались бы суммарные выгоды, если бы «Пирко» была компанией с оборотом в сто миллионов долларов, а не в десять миллиардов. Получились довольно неожиданные результаты. Посмотрим вместе?

Гейл с Ленни кивают, но не из вежливости, а из искреннего любопытства.

— Выгоды «Пирко» вытекают из пяти основных позиций, — говорит Скотт, приступая к анализу. — Эти пять позиций следующие: сокращение сроков дебиторской задолженности, решение «Проблемы 2000»...

— Скотт, — перебивает Гейл, — предлагаю «Проблему 2000» не рассматривать. Все, кого эта проблема волнует, уже решили, что делать. Я думаю, эта проблема больше не играет решающей роли, когда компании принимают решения об обновлении своих систем.

— Согласен, — говорит Ленни.

— Итак, — Скотт начинает снова, — выгоды вытекают из четырех позиций: сокращение сроков дебиторской задолженности, сокращение затрат на материалы, снижение запасов и рост продаж. Анализ, который «КейПиАй Солюшнз» сделали для «Пирко», дает нам незаменимую информацию. Он показывает нам причины этих улучшений.

— Причиной сокращения срока дебиторской задолженности, — продолжает он, — является тот факт, что наша система позволяет выставлять счета без ошибок. Есть ли по этой позиции разница между крупной компанией и небольшой?

— В целом нет, — подумав, отвечает Ленни. — Компании меньшего размера тоже допускают ошибки при выставлении счетов. Разумеется, выгода небольшой компании оттого, что ее счета будут правильными с первого раза, не будет измеряться в стольких миллионах, но и стоимость нашей системы для небольшой компании ниже. Я не вижу причин, по которым относительная выгода по этой позиции для небольшой компании будет существенно отличаться от выгоды для крупной.

Скотт смотрит на Гейл.

— Я согласна, — говорит она, — но эта позиция не настолько важна. Это одноразовая выгода, и ее влияние на прибыль ничтожно. Давайте двигаться дальше.

— Сокращение затрат на материалы, — продолжает Скотт, — достигается за счет консолидирования закупок для всех заводов компании. Какие отличия вы видите здесь?

— Большие, — быстро отвечает Гейл. — У небольшой компании может быть всего один или два завода. В этом случае консолидирование закупок даст нулевой эффект или почти нулевой.

— Интересно, — замечает Ленни. — Получается, что чем компания менее диверсифицирована географически, тем меньше ее выгода по этой позиции. Даже в относительном измерении. Разумеется, небольшие компании, как правило, менее диверсифицированы, чем крупные компании.

— Правильно, — подтверждает Скотт. — Давайте теперь рассмотрим две оставшиеся позиции в нашем списке — снижение запасов и рост продаж. И то, и другое вызвано одной и той же причиной, а именно сокращением времени, в течение которого информация попадает из многих дистрибуционных центров на заводы компании.

— Здесь то же самое, — быстро замечает Гейл. — У небольшой компании может вообще не быть дистрибуционной сети. А если и будет, то она будет значительно меньше, чем всемирная сеть «Пирко». Чем менее диверсифицирована работа компания, тем меньше выгод она получает. Черт, для небольших компаний эти две позиции не дадут практически никакого эффекта!

— Скотт, я вижу, к чему ты клонишь, — замечает Ленни. — Но прежде чем ты сделаешь вывод, позволь обратить внимание на одно обстоятельство. Есть еще одна позиция, которую мы не видим в случае с «Пирко». Это экономия в результате сокращения кадров.

— «Пирко» — не исключение, — вклинивается Гейл, прежде чем Скотт успевает ответить. — Большинство компаний для снижения сопротивления изменениям обещают, что в результате внедрения новых технологий они никого сокращать не будут.

— Но потенциал здесь все равно большой, — не унимается Ленни.

— Ленни, — нетерпеливо отвечает Гейл, — я провожу с клиентами все свое время. Поверь мне, экономия от сокращения штатов относительно невелика. Я еще не видела ни одной компании, где в результате внедрения нашей системы проводились существенные сокращения штатов. Скотт, я думаю, что пример «Пирко» является достаточно представительным.

— Я согласен, — отвечает Скотт. — Возможно, «КейПиАй Солюшнз» упустили какие-то другие дополнительные выгоды в своем анализе для «Пирко». Возможно, для других компаний существуют дополнительные выгоды. Но вывод все равно тот же: чем меньше компания, тем меньше ее ожидаемая выгода от нашей технологии. Даже в относительном выражении.

Ленни готов согласиться с этим.

— Значит, ты утверждаешь, что крупным компаниям мы предлагаем чрезвычайно выгодное приобретение, а для средних — практически ничего ценного?!

— Я бы согласилась с этим, — задумчиво произносит Гейл.

— Я всегда говорила, что рынок средних компаний — это не наш рынок.

— Почему? — спрашивает Ленни.

— Разве не понятно? — отвечает Гейл. — Если мы не будем предлагать реальную выгоду, наши системы будут покупать только те, кто восхищается новыми технологиями, кто стремится быть современным и успевать за новыми веяниями.

— Слава богу, таких предостаточно, — быстро добавляет она.

— Конечно, не все в компаниях являются фанатами новых технологий, поэтому если мы не предлагаем реальную выгоду, нужно очень много времени, чтобы преодолеть сопротивление скептиков.

— Гейл, я не настолько глуп, — отвечает Ленни. — Я все это прекрасно понимаю. Я имел в виду, что мы можем это изменить.

— Как?

Не дав Ленни ответить, Гейл продолжает:

— Мы пытались создать мини-систему для рынка средних компаний. Получилось? Нет. Какую бы функцию мы ни убрали, всегда находятся небольшие компании, которым она нужна. Теперь мы понимаем, что если бы мы даже и создали такую мини-систему, мы бы все равно проиграли. Она просто не приносит им реальной выгоды. Ленни, сколько времени ты на это угробил? Хочешь еще?

Выступление Гейл не производит на Ленни видимого впечатления.

— Если мы не предлагаем клиентам реальную выгоду, то у нас проблемы, — просто констатирует он. — Мы должны сделать все, чтобы наш продукт приносил выгоду рынку средних компаний. Другого выхода нет.

Помолчав немного, он улыбается и добавляет:

— Скотт, должен перед тобой извиниться. Ты говорил мне, что мы не найдем внятного решения, пока не будем рассматривать одновременно и рынок, и продукт. Если честно, до настоящего момента я думал, что это просто убогая отговорка.

— Да? И почему? — Скотт искренне удивлен.

— «Рассматривать одновременно и рынок, и продукт» — какие-то помпезные слова. Но теперь

я понимаю, что именно это ты и заставил меня сделать. «Мы должны сделать все, чтобы наш продукт приносил выгоду рынку средних компаний» — это отличный пример того, как надо одновременно рассматривать и РЫНОК, и продукт. Что ж, ты оказался прав. И в этот раз.

Скотт признательно кивает.

— Эй, ребята! — Гейл не может уже все это терпеть. — Давайте вернемся на землю. Одно дело сказать, что мы должны создать продукт, приносящий выгоду. Совсем другое дело — создать такой продукт. Вы так себя ведете, будто знаете, что это за чудесный продукт. Я, конечно, могу ошибаться, но, по-моему, мы понятия не имеем, что это такое.

— Скотт имеет, я в этом уверен, — убежденно говорит Ленни.

— Иначе у него не был бы такой хитрый и загадочный вид. Итак, Скотт, поделишься с нами своим решением?

— Боюсь, ваши ожидания немного завышены, — отвечает Скотт. — Решения у меня нет. Все что у меня есть — направление, в котором мы должны искать и, я надеюсь, сможем найти решение. Ленни, ты как-то говорил, что проблема заключается не в количестве модулей, а в том, что количество функций становится неуправляемым.

— Именно.

— Значит, мы можем без проблем добавить еще один модуль?

— Разумеется.

— Хорошо. Давайте теперь оценим ситуацию. Мы можем добавить еще один модуль. Что он должен дать, этот модуль? Я думаю, у нас уже есть ответ на этот вопрос. Это должен быть модуль, который является неотъемлемой частью системы ERP и дает существенную выгоду с точки зрения прибыли.

— Особенно для средних компаний, — добавляет Ленни.

— И откуда мы возьмем такое чудо? — язвительно спрашивает Гейл.

— Потерпи немного, — говорит Скотт с улыбкой. — Я понимаю, что объясняю медленно. Но я обещаю, что дойду до чего-нибудь конкретного.

— Извини, Скотт.

Гейл удивляется собственному нетерпению. Откуда оно взялось? Может быть, ее интуиция пытается о чем-то ее предупредить?

— Мы пришли к следующему выводу, — продолжает Скотт.

— Поскольку средние компании менее диверсифицированы, чем крупные, вряд ли наша система в ее текущем виде позволит им существенно снизить запасы или увеличить продажи. Но есть компании-разработчики, которые как раз это и обещают. Я имею в виду относительно новые компании, предлагающие системы оптимизационного планирования производства, сокращенно APS (Advanced Planning and Scheduling).

— О нет! Только не это. Мы уже в прошлом обсуждали возможность добавления к нашей системе модуля планирования ограниченных мощностей (finite-capacity planning). Эти программы APS, случайно, не на этом подходе основаны? — спрашивает Гейл.

— В целом, да, — отвечает Ленни. — Я немного изучил этот вопрос. В них кое-что есть. Видите ли, наша система опирается на возможность компьютера хранить и передавать огромные объемы данных, а затем мгновенно извлекать из них то, что нужно. Программы же APS используют принципиально другую возможность компьютера — способность осуществлять огромное количество расчетов за очень короткое время. Они утверждают, что оптимизируют работу всей производственной системы, а это, вероятно, существенно сказывается на уровне запасов и продажах. Думаю, нам пора глубже изучить эту тему. Я бы уже давно это сделал, если бы не погряз в контроле над сложностью нашей системы.

— Неужели они дают реальный экономический эффект? — Гейл все еще настроена скептически.

— Я не знаю, — признается Ленни. — Как я сказал, у меня не было времени разобраться.

— Вся их маркетинговая стратегия построена на этом утверждении, — замечает Скотт. — Поэтому, если это действительно так, мы могли бы встроить модуль APS в нашу программу и предложить рынку очень привлекательный продукт.

— Акцент на экономическом эффекте убедит консервативно настроенных персон, — рассуждает вслух Ленни, — а общие возможности нашей системы убедят всех остальных.

— Что скажешь, Гейл? — спрашивает Скотт.

— Не знаю. Даже если они и дают экономический эффект, все не так просто. Наша существующая тактика продаж основывается на союзе с IT-специалистами клиента. И эта тактика становится абсолютно неуместной, если мы стремимся продать экономический эффект.

— Ну и что? — нетерпеливо восклицает Ленни. — Кто сказал, что наша тактика продаж неприкосновенна?

Гейл сознательно не отвечает на вопрос Ленни. Она ведь понимает, что от тактики продаж зависит судьба любой компании.

Нельзя просто так взять и переkreить тактику продаж. Особенно такую хорошую тактику, как у «БиДжиСофт». Тем более, опираясь на какие-то беспочвенные доводы. «Как мне остановить этот бред?» — думает она про себя.

Ленни расстроен ее молчанием:

— Гейл, послушай! Если анализ покажет нам, что...

— Я не убеждена, что наш анализ правильный, — обрубает его Гейл.

— Почему же? — Ленни не отступает.

Гейл знает, что ответ типа «я это чувствую» не пройдет. Пытаясь выторговать какое-то время, она произносит:

— Потому что в его основе лежит явная ошибка.

— Что это за ошибка, Гейл? — спокойно спрашивает Скотт. Как и любой превосходный продавец, она знает, что на ногах легче и удобней думать. Этот прием не подвел ее и на этот раз.

— Слушайте, — говорит она с чувством, — вы сказали, что наша система не приносит много пользы средним компаниям. Это не так. Один из наших самых мелких клиентов, на секундочку задумайтесь, является нашим лучшим примером. Вы оба знаете, о ком я говорю — о «Стейн Индастриз». Они утверждают, что наша система окупилась у них менее чем за год, и что благодаря ей их объемы выросли более чем в три раза. Ни у кого из наших крупных клиентов окупаемость инвестиций в нашу систему и рядом не стояла.

— Боже мой! — говорит Ленни, глядя на Гейл. — Я их хорошо знаю. Скотт, а ведь она права.

— К сожалению, да, — признает Скотт. — Нам стоит разобраться, что же на самом деле происходит в «Стейн Индастриз».

— Важно, но не срочно? — шутит Ленни.

Зная, насколько Ленни занят, Скотт решает идти напролом:

— Нет, Ленни. Очень важно и чертовски срочно.

Глава 10

21 июля 1998 г

«Стейн Индастриз» выглядит практически так же, как и три года назад, когда ее CEO Джеральд Фиш начал изменения, которые привели к увеличению объемов продаж компании с пятидесяти миллионов долларов до двухсот миллионов. Характер изменений разглядеть снаружи очень сложно. Даже табличка на кабинете CEO выглядит старой. Насколько известно, Джеральд очень консервативен в расходах. Но это обстоятельство как-то не увязывается с тем успехом, которого добилась компания: вряд ли кому-то удавалось разбогатеть при помощи экономии.

— Добрый день! — секретарь Джеральда тепло их приветствует. — Очень рада видеть вас, Ленни. Вы, наверное, Мэгги? Добро пожаловать в нашу компанию. А вы, конечно же, господин Дункан. Я столько о вас слышала!

Джеральд выходит из кабинета с широкой добродушной улыбкой на лице. Он удивительно молод. Борода и неформальная одежда отличают его от тех CEO, с которыми привыкли иметь дело Мэгги, Скотт и Ленни.

— Добрый день, Мэгги, — приветствует он ее в первую очередь. — По-моему, это ваш первый визит к нам. Прошу вас, проходите в кабинет, — добавляет он, пожимая руку Скотту и Ленни.

«Это уже не маленькая компания, — думает Скотт. — Но ощущение все равно такое же. Она по-прежнему теплая и неформальная. Я не чувствую напряжения и стресса, свойственных быстро растущим компаниям».

Как бы в ответ на его мысли кто-то стремительно проходит в дверь. Увидев гостей, посетитель резко останавливается и поворачивается к выходу.

— Подожди, Роджер, не уходи, — обращается к нему Джеральд.

— Познакомься с тремя выдающимися людьми, которым мы обязаны нашей прекрасной информационной системой.

Роджер со всеми здоровается.

— Роджер — наш ключевой диспетчер. Он следит за тем, чтобы все отгрузки осуществлялись вовремя. А когда он приходит ко мне, это означает, что какую-то отгрузку надо отложить. Я прав, Роджер?

— Ну, не совсем. В «Люцифере» спрашивают, не сможем ли мы отправить их заказ так, чтобы он был у них к восьми утра. Мы с Джейн просмотрели график работы ночной смены. Мы сможем втиснуть и отправить этот заказ, если я закажу два грузовика на ночную отгрузку. Я хотел согласовать это с Джимми, но он улетел в Сан-Диего. Я не знал, что у вас гости.

Мэгги громко смеется.

— Что это за компания, которая называет себя «Люцифер»?

— Нет, нет, — смущенно отвечает Роджер. — Это не название. Просто мы их так называем, потому что они слишком вредные.

— Не волнуйся, Роджер, — говорит Джеральд с улыбкой.

— «Люцифер» заплатит за эту особую поставку. Их финансовый директор пообещал мне на прошлой неделе, что они заплатят любые деньги за срочность. Я думаю, они извлекли уроки из прошлого опыта.

Скотт осознает, что в дополнение к дружелюбной и неформальной обстановке в этой компании также ощущаются спокойствие и взаимная поддержка. Они проходят в личный кабинет Джеральда.

— Я очень рад вашему визиту. И польщен. Однако я подозреваю, что вы обычно навещаете клиентов, у которых есть жалобы. У меня жалоб нет.

Все тихо смеются. Скотт пользуется случаем и развивает тему:

— Джеральд, два года назад вы лично выступали на нашей конференции пользователей. Вы

заявили, что система «БиДжиСофт» великолепно поддержала ваш бизнес. Вы даже сказали, что все ваши вложения в систему окупились менее чем за год. Мы, разумеется, хотели бы подробнее узнать об этом.

— Давно пора! — смеется Джеральд. — Дайте я угадаю. Не так уж много ваших клиентов заявляют о том, что программа окупается настолько быстро, так?

— Верно.

— Прошу вас, не обижайтесь, — начинает Джеральд, — но я не покупаю технологические решения только потому, что их покупают все остальные. Или потому, что они классные или изощренные. Я их покупаю только по одной причине, — он делает многозначительную паузу и продолжает: — Я их покупаю только тогда, когда я убежден, что с их помощью могу больше заработать.

— К нашему счастью, так думают не все президенты компаний! — комментирует Мэгги полушутливо и удивляется про себя, насколько заразительны дружелюбие и расслабленность Джеральда.

Джеральд улыбается в ответ.

— Итак, несколько лет назад я очень четко понял, как ваша система может помочь мне заработать. Честно говоря, сначала она работала не так, как нам хотелось, но со временем мы это исправили. С тех пор программа стала играть важную роль в нашем бизнесе.

Все ждут продолжения, но Джеральд молчит.

— Мы приехали узнать подробности, — вежливо напоминает ему Скотт.

— Подробности? — переспрашивает Джеральд. — Не хотел бы я, чтобы эти подробности узнали мои конкуренты. Ладно, объясню вам основные моменты.

— За этим мы и приехали, — успокаивает его Мэгги.

— Я заинтересовался вашей программой где-то... где-то в середине 95-го года. Тот год для «Стейн Индастриз» начался плохо. Убытков еще не было, но я их уже предвидел. В 94-м был небольшой спад рынка, и в 95-м он продолжился. Мы работали практически в ноль. Я беспокоился, так как по всем признакам спад должен был продолжиться. Для нас это означало, что скоро компания окажется в положении, из которого мы выбраться уже не сможем. Нам нужно было срочно наращивать продажи.

Он замолкает, вспоминая, как в то время было трудно мыслить проактивно, как трудно было устоять перед соблазном сокращения затрат и персонала.

— Нам было нужно конкурентное преимущество. Только так мы могли бы пережить спад и не растерять многих из наших людей. В общем, я попытался взглянуть на ситуацию глазами наших клиентов. Я просто должен был найти что-то, что для них действительно важно при работе с нами. Хорошенько подумав, я вскоре смог выделить такой критический фактор.

— Наши клиенты, — продолжает Джеральд, — работают с крупными проектами. Необходимость в нашем продукте возникает у них тогда, когда их проекты находятся уже в завершающей стадии. Именно в этот момент они могут дать нам точные размеры. Неудивительно, что завершение проекта часто откладывается, так как им приходится ждать наш продукт. Поэтому я подумал, а что если мы предложим им сроки поставки, которые будут значительно короче, чем сроки у конкурентов?

Он делает паузу и затем спрашивает:

— Видите картину?

— Еще бы! — говорит Мэгги с улыбкой. — Все как у нас, как в наших проектах по внедрению. Завершающая стадия внедрения у нас заключается в тестировании новой системы, пока еще работает старая. Работа клиента от этого начинает страдать, и его недовольство резко возрастает. Не волнуйтесь, Джеральд, проблемы завершающей стадии проекта нам очень хорошо знакомы.

— Ваша мысль ясна, Джеральд, — подхватывает Скотт. — Быстрая и надежная реакция вашей компании на потребности клиента для него крайне важна. Сокращение срока исполнения заказов должно дать вам конкурентное преимущество. Поэтому вы решили, что технологии

ERP позволят вам этого добиться.

— Не так быстро, не так быстро. Прежде всего, называйте меня просто Джерри. Да, Скотт, вы правы. Я хотел сократить эти сроки. И я слышал, как поставщики ERP утверждали, что их системы в состоянии это сделать. Но я не принимал это на веру. Я просто не мог этого сделать. Мне нужна была полная уверенность в том, что наши усилия дадут желаемый результат. Кроме того, я не мог позволить себе сорить деньгами.

— Я собрал рабочую группу, которая должна была изучить процесс прохождения заказа и найти возможности для сокращения сроков. Они обнаружили, что предпроизводственная стадия, особенно в части назначения цены, занимала почти две недели. Они также обнаружили, что каждый заказ задерживался еще на неделю из-за нехватки материалов. После того как мы выявили эти две причины задержек, мы подняли вопрос ERP. Для компании нашего размера это серьезный шаг, который мы раньше никогда в принципе не обсуждали.

— Мы знали, что система ERP может помочь нам сократить время расчета и назначения цены. Мы также знали, что такая система может помочь нам лучше управлять запасами материалов и минимизировать проблему с их нехваткой. Исходя из этого, я предполагал, что применение ERP позволит сократить средний срок исполнения заказа с десяти недель до примерно семи.

— Разумеется, прежде чем выкладывать такие огромные деньги, я должен был убедиться в том, что смогу привлечь больше заказов. Я навестил всех наших крупных клиентов. Выслушав их мнение, я пришел к выводу, что сокращение сроков до семи недель гарантированно даст нам как минимум десятипроцентное увеличение продаж. Так как вероятность была довольно высокой, и мне позарез были нужны эти продажи, я принял решение приобрести вашу систему за ту огромную цену, которую вы запросили.

— Верное решение, — говорит Мэгги. Она замечает про себя, что в объяснении не было ничего сложного. Но при этом она осознает, что его логика сводится непосредственно к обоснованию экономического эффекта от внедрения системы. Кроме того, эти скряги еще и сэкономили, так как внедрились ее своими силами.

— У вас были какие-либо проблемы при внедрении? — спрашивает Мэгги.

— В общем, нет, — коротко отвечает Джерри. — Все заработало так, как надо. В течение относительно короткого времени нам удалось сократить предпроизводственную стадию с двух недель до двух дней, а количество заказов, которые задерживались из-за нехватки материалов, значительно сократилось.

— Отличная история успеха! — подводит итог Мэгги.

— Какого успеха? — лицо Джерри расплывается в улыбке. — Это был полный провал.

Сегодня его день. Наконец-то большие шишки признали, что он сделал что-то очень необычное. И он теперь растянет это удовольствие настолько, насколько это возможно.

— Система работала. Срок исполнения заказов сократился. Концепция, вроде, правильная: продажи должны были вырасти. Так что же произошло? — удивляется Скотт.

— Система работала, но срок так и не сократился, — отвечает Джерри.

— Ничего не понимаю, — говорит Мэгги в замешательстве. — Но вы же сами сказали...

— Да, я помню, что я сказал. Поверьте, в то время я был озадачен не меньше вас, если не больше. Видите ли, в нашем бизнесе ситуация такова, что если я обещаю клиентам семь недель и затем не могу поставить продукт через семь, ну на худой конец, восемь недель, я вылетаю из бизнеса. Поэтому, прежде чем что-либо обещать клиентам, мы, конечно же, все проверили на практике. Мы уверенно сократили предпроизводственную стадию до двух дней, никаких серьезных нехваток материалов больше не было, тем не менее, мы с трудом укладывались все в те же десять недель.

— Как же так?

— Именно! Этот вопрос я себе и задавал.

Ленни кажется, что проблема ему каким-то образом знакома. Еще когда он работал с системами MRP (Manufacturing Resource Planning), он пришел к выводу, что если отвести больше времени на производство, это все равно не приводит к тому, что товар начинает отгружаться вовремя, а необходимость «пропихивать» заказы через производство снижается.

— Вскоре после этого, — продолжает Джерри, — мы с директором по производству оказались на симпозиуме по управлению ограничениями. Там была одна презентация, автор которой рассказывал о том, как они внедрили у себя на производстве Теорию ограничений (Theory of Constraints, TOC). Я не мог поверить своим ушам. Он описывал как раз нашу ситуацию, хотя сам был из совсем другой отрасли. Он доказывал, что в традиционных сложных производствах вроде нашего ранний запуск заказа в производство вовсе не означает, что заказ будет произведен раньше. Чем больше заказов вы запускаете в производство, тем длиннее становятся очереди, и среднее время производства начинает растягиваться!

Он замолкает, давая всем возможность переварить услышанное, и затем продолжает:

— Это объяснило, почему мы так и не увидели у себя положительных результатов. Произошло вот что. Высвободив две недели на предпроизводственной стадии, мы стали запускать заказы в производство на две недели раньше. Таким образом, в производстве у нас оказалось заказов не на восемь недель работы, как раньше, а на десять. Мастерам, на которых свалилась теперь вся эта дополнительная работа, пришлось принимать больше решений, и вероятность ошибок в результате сильно возросла. В итоге все время, отведенное на производство, было полностью использовано — точно в соответствии с законом Паркинсона.

Джерри смотрит на своих слушателей. Они следят за ходом его мыслей. Пусть они и большие шишки, но сейчас они учатся новому у него.

— Итак, перед нами стояла задача сократить срок исполнения каждого заказа с десяти недель до семи. Автор презентации предложил использовать метод под названием «Барабан-Буфер-Канат» (Drum-Buffer-Rope). В самом простом виде это означает сдерживание запуска заказов в производство в соответствии с датами их отгрузки. В нашем случае сдерживание запуска заказа в производство происходило до тех пор, пока до даты его отгрузки не останется семь недель.

— Должен признать, — продолжает Джерри, — что в то время такое предложение шло полностью вразрез с моей интуицией. Получалось, что у нас был заказ, были материалы, участки в начале производственного процесса были не заняты, а мы должны были сдерживать запуск. Я все-таки понял довод о том, что ранний запуск в производство приведет к тому, что заказы застрянут дальше по процессу и вызовут «пробку» и путаницу. Но смириться с тем, что, для того чтобы быстрее выполнить заказ, я должен был запускать его позже, мне было тяжело. Джейн, директор по производству, была убеждена, что поступать надо было именно так. И я ей позволил. Разумеется, все получилось — мы смогли уверенно отгружать все заказы в течение семи недель.

— Тогда вы дали продавцам указание обещать отгрузку в течение семи недель, и к вам потекли новые заказы, — подводит черту Скотт.

— Этот ход позволил нам увеличить продажи почти на двадцать процентов, — подтверждает Джерри. — Мы снова стали зарабатывать. Кризис прошел, и... у меня появилось время обдумать наш следующий шаг.

Джерри замолкает и смотрит на своих гостей. Скотт улыбается. Он понимает, что Джерри таким образом провоцирует его угадать следующий шаг.

— Если вы могли запускать заказы за семь недель до отгрузки и укладываться в этот срок, почему бы тогда не попробовать шесть недель или даже меньше?

Джерри одобрительно улыбается и продолжает:

— Абсолютно верно. Но я подошел к этому вопросу с другой стороны. Моим клиентам нужно было сокращение сроков, потому что они получали от этого реальную выгоду. Если никто другой такую выгоду не предлагает, почему бы мне не поучаствовать в ней? Почему бы не поднять цены?

— Я хотел продолжить реализацию стратегии и увеличить свою долю рынка за счет сокращения срока исполнения заказов. Но я ввел один дополнительный элемент. Я стремился заработать еще больше за счет той выгоды, которую я предоставлял клиенту.

— Моя идея заключалась вот в чем. Я хотел предложить клиентам возможность доставки через четыре недели при условии увеличения стандартной цены на десять процентов. Я полагал, что такое предложение будет привлекательным для большинства наших клиентов. Кроме того, сам тот факт, что мы были в состоянии предлагать такие сроки, поднял бы нашу репутацию и ярко выделил бы нас на фоне остальных поставщиков.

— Разумеется, в таком случае вы должны были бы обеспечить своевременность поставок на уровне девяносто девяти процентов, — замечает Ленни.

— Правильно. К тому времени мы уже были знакомы с ТОС и детально изучили технику планирования в методе «Барабан-Буфер-Канат». Мы думали, что мы знаем, как уверенно сделать еще один гигантский скачок в сокращении сроков. Нам нужно было кардинально сократить время ожидания в очередях. Для этого мы должны были тщательно спланировать работу самого загруженного ресурса и синхронизировать запуск материалов в производство с графиком его работы. Я дал поручение рабочей группе разработать подробный процесс планирования в соответствии с методом «Барабан-Буфер-Веревка».

— Через неделю они сообщили мне, что у них возникла проблема. Составить график работы узкого места (bottleneck) можно было вручную. Но для того чтобы синхронизировать с ним запуск сотен видов различных материалов в производство, нам была нужна система ERP. Таким образом, нам потребовалось включить график работы узкого места в ERP.

— Теперь я понимаю вашу просьбу об изменениях в коде, — Ленни поддерживает рассказ Джерри со своей точки зрения. — Вам нужна была функция, которая взяла бы график работы определенного ресурса и рассчитала бы на его основе, как изменятся даты выпуска из производства различных заказов. Мне эта просьба показалась тогда весьма странной. Она шла вразрез с теми алгоритмами, которые обычно используют системы MRP/ERP. Я до этого читал пару книг о планировании в соответствии с методом «Барабан-Буфер-Канат», но никакой явной связи не увидел.

Джерри кивает.

— В целом все так. Лучшим решением было просто попросить вас написать эту маленькую функцию. Когда я увидел вашу цену в сто тысяч долларов, я был в бешенстве. Это ведь была такая маленькая функция! И не спорьте со мной.

— Я помню это случай, — смеется Скотт. — Ленни настаивал, что никто, кроме него, написать ее не сможет... И она была настолько особенной, что мы ее нигде больше использовать не смогли бы. Поэтому я и дал такую цену. На самом деле, я надеялся, что она вас отпугнет. Ленни был настолько занят, что его время было для нас более ценным, чем те сто тысяч долларов. Джерри улыбается и отвечает:

— Я чуть не отменил свой запрос тогда. Я подумывал о том, чтобы создать для этих целей модель в Excel. К счастью, моя директор по производству сумела убедить меня, что это было практически невозможно. Эта функция была нам просто необходима как элемент программы ERP.

Она напомнила мне, что мы собирались прилично заработать на этом. В общем, она меня убедила.

— Как только новая функция была установлена, — продолжает свой рассказ Джерри, — мы перешли к делу. Объявление о том, что мы принимали заказы со сроком исполнения в четыре недели, сделало нас весьма популярными. Наши продажи резко подскочили. Сфокусировавшись на узком месте, мы смогли улучшить его работу. Это открыло нам глаза — мы обнаружили, что могли произвести с тем же количеством рабочих больше, чем можно было себе представить. Когда продажи выросли еще больше, нам пришлось довольно регулярно выводить ночные смены в узком месте и на еще двух участках.

— Как бы то ни было, меня расстраивало, что наши клиенты отказывались доплачивать десять процентов за срочность. В итоге у самых больших клиентов доплата свелась к несчастным двум процентам. Дела у нас шли прекрасно, но эти скупердяи просто бесили меня.

«Кто бы жаловался», — с улыбкой подумала Мэгги.

— В прошлом году вы пришли к нам с еще одной странной просьбой... — подсказывает Ленни.

— Да, — продолжает Джерри, — как я сказал, я постоянно думал о рынке. Меня не оставляло желание получить больше за большую выгоду для клиента. Предложение срока в четыре недели было привлекательным, но не достаточно привлекательным для того, чтобы заставить клиентов платить намного больше. Тогда я задался вопросом, при каких обстоятельствах клиенты были бы готовы заплатить нам любую цену, которую мы попросим.

— Когда проблема возникает в самый последний момент, и проект тормозится из-за какой-то одной детали, — уверенно отвечает Мэгги.

— Именно! — Джерри с уважением смотрит на Мэгги. — Я понял, что, взяв на себя четкое обязательство выполнить срочный заказ клиента, даже если он нужен ему всего через одну неделю, мы создадим клиенту очень привлекательную подстраховку на случай возникновения у него серьезных проблем. Доплата размером в тридцать процентов за срочные заказы никого не смутит. Разумеется, я был готов сделать такое предложение только тем клиентам, которые обещали перевести все свои объемы закупок на нас.

— Но возникла одна небольшая проблема. Я собрал рабочую группу, а также всех своих ключевых людей и задал им вопрос: как можно отгружать до четверти всех заказов в течение одной недели, не сорвав при этом ни одной другой отгрузки?

— И что они сказали? — интересуется Мэгги.

— Они сказали, что это «абсолютно невозможно, даже и говорить не о чем!». Мне понравился их ответ, потому что подобная реакция была бы и у наших конкурентов. Я просто попросил их хорошенько подумать.

— Вы так сильно верите в возможности своих людей? — спрашивает Скотт.

— Да, — отвечает Джерри с улыбкой. — И я знал, что они знают, где искать решение.

— Управление буфером? — спрашивает Ленни.

— Совершенно верно!

В ответ на немой вопрос Скотта, Ленни объясняет:

— Это продолжение метода «Барабан-Буфер-Канат». Когда ты хочешь спрессовать сроки производства настолько, что отставания, вызываемые Мерфи...

— Ты имеешь в виду, — пытается уточнить Мэгги, — что-то вроде поломки станка?

— В общем, да, — подхватывает Джерри. — Но меня интересуют более рутинные вопросы. Видите ли, у нас очень редко бывает так, что какой-то станок ломается и простаивает больше одного дня. При этом ситуации, когда какой-либо заказ застревает в очереди на два, а то и три дня, возникают регулярно. Если вы намерены гарантированно выпускать значительную часть заказов в течение всего одной недели, вы должны знать, как поступать в таких ситуациях. С одной стороны, вам часто приходится «проталкивать» те или иные заказы без очереди. Но с другой стороны, если вы постоянно перекраиваете план производства, вы создаете хаос. Выход в том, чтобы дополнить систему планирования системой исполнения.

— Мы обновляем планы производства в нашей системе «Барабан-Буфер-Канат» один раз в неделю, — продолжает Джерри.

— Обновленный план становится основой нашей работы на неделю. Разумеется, мы оставляем достаточно резервных мощностей в узком месте, для того чтобы срочные заказы не нарушали первоначальный план, а просто добавлялись к нему. Запуск материалов в производство и работа узкого места всегда следуют установленному плану.

— В дополнение к этому в режиме реального времени работает система управления буферами. Исходя из планов производства и текущей информации о работе нескольких ключевых ресурсов, все знают, что для них наиболее важно в каждый конкретный момент времени.

Джерри подается вперед:

— Это ключевой момент. Все, в том числе и вспомогательные функции, постоянно следят за буферами. Как только у кого-то возникает очередь или встает вопрос о том, что делать дальше, он обращается к буферам.

— Если вам интересно, могу дать почитать свои книги об управлении буферами, — говорит Ленни Скотту и Мэгги.

— Мне интересно, — говорит Скотт, — Идея о том, что система исполнения может быть отделена от системы планирования, мне раньше в голову не приходила, — признается он.

— В этом-то и проблема! — произносит со стоном Джерри.

— Поэтому нам и пришлось платить вам кучу денег за то, чтобы ваши программисты помогли нам разработать эту систему.

— Ленни, ты этим занимался лично?

— Нет, — отвечает за него Джерри. — Я заплатил вам эти безумные деньги не за саму работу по программированию, а за увеличение числа подключенных пользователей. Поверьте, если бы мои люди не убедили меня в необходимости полной интеграции этой системы с ERP, я бы ни за что не заплатил вам за такое большое количество параллельных пользователей. До сих пор не понимаю, почему это так дорого стоило.

— Это помогло вам заработать больше? — улыбаясь, спрашивает Скотт.

— Еще бы! — лицо Джерри снова расплывается в улыбке. — Вот вы, например, гордитесь тем, что ваши продажи растут на сорок процентов год. А наши, я думаю, в этом году вырастут еще на семьдесят пять процентов.

— Это очень впечатляет, Джерри, — Скотт подается вперед. — Каков ваш следующий шаг?

Джерри начинает смеяться:

— Скотт, вот этого я вам сказать уже не могу.

Когда они садятся в лимузин, Скотт сразу же спрашивает у Ленни:

— На каких условиях ты писал этот код для Джеральда?

— Не Джеральда, а Джерри, не забывай. Но если ты хочешь узнать, кому принадлежат авторские права на программу, то они принадлежат нам.

— Хорошо. Насколько индивидуализирован этот код? — продолжает свой допрос Скотт.

— Есть блоки, которые полностью индивидуализированы, — отвечает Ленни. — Но в основном он носит общий характер. К ответу на твой вопрос, на основе этого кода я смогу разработать достаточно хорошую программу под «Барабан-Буфер-Канат» всего за несколько недель. Совсем другое дело — превратить все это в пакет, который будет применим в любой среде. На это может потребоваться от шести месяцев до года.

— Это касается системы планирования. А как насчет системы исполнения?

— В смысле, управление буферами? Я не знаю. Надо будет посмотреть, что мы сделали для Джерри, но я не думаю, что там будет так много работы, — отвечает Ленни с довольно спокойным видом.

— Давайте я вам помогу, — перебивает Мэгги. — Скотт, зачем все эти вопросы? К чему ты клонишь?

— Разве не понятно? — отвечает Скотт. — Мы нашли решение для средних компаний.

— Я так не думаю, — говорит Мэгги твердым голосом.

— Мэгги, послушай, — Скотт пытается ее переубедить. — Джерри — это кошмар наших продавцов. У него мало денег, ему наплевать на технологии, и его фирма мала. Превратить такую фирму в клиента — дело не из легких. Особенно в такого хорошего клиента.

— Все дело в выгоде клиента, — добавляет Ленни. — Мэгги, мы говорили о том, что ключиком к рынку средних компаний является выгода, экономическая выгода для клиента. Теперь мы знаем, как ее обеспечить.

— Нет, не знаем! — с чувством заявляет Мэгги.

Если бы они не ценили ее мнение, они бы просто не обратили на нее внимания. Но поскольку это Мэгги, они прислушиваются к ней.

— Вы вдвоем, наверное, знаете все, что нужно знать о компьютерных системах для бизнеса.

— После сегодняшней встречи я уже не уверен, — бормочет Скотт.

Мэгги игнорирует его замечание и продолжает:

— Но когда дело касается внедрения, работы с людьми, которые будут потом пользоваться системой, преодоления их недоверия и сопротивления, то здесь я кое-чему научилась. Друзья мои, неужели вы не понимаете, что сладко поющий и невинный Джерри не рассказал нам

самого главного?

— Чего именно?

— Он не рассказал нам, как им было трудно установить систему. Установить не на компьютер, а в головах людей. Неужели вы не поняли, что то, о чем он нам рассказывал, означало изменение культуры. Нет, даже не так... Это означало целую культурную революцию!

Мэгги видит, что ее слова не произвели особого впечатления на Скотта и Ленни. Она пытается объяснить свою мысль с другой точки зрения:

— Слушайте, менять правила очень тяжело. Люди видят в переменах угрозу. Джерри рассказывал нам о том, что для него значило сдерживать запуск заказов в производство. Как трудно было, имея заказы, материалы и незанятых людей, сдерживать запуск. Он рассказал нам о своих ощущениях. Какие, по-вашему, были ощущения у его людей?

— Как вы считаете, что думают люди, когда их недостаточно загружают работой? Неужели не ясно, что в головах у них возникает один и тот же вопрос: «когда объявят о сокращениях?» Заручиться поддержкой людей в такой ситуации — далеко не тривиальная задача.

— Этот парень оказался не только достаточно умным и дальновидным, разработав подобное решение для своей компании, он оказался еще и удивительным менеджером, раз смог увлечь за собой своих людей.

Скотт вспоминает атмосферу доверия и благожелательности, которую он ощутил в компании Джерри. Даже тот парень из отдела отгрузок, похоже, не испытывал дискомфорта при разговоре со своим СЕО.

— Вы знаете, — продолжает Мэгги, — что люди часто враждебно воспринимают изменение технологий. Очевидно же, что попытка внедрить что-то такое, что вступает в противоречие с существующей системой показателей, может просто наткнуться на стену сопротивления.

— Конечно, очевидно, — горестно соглашается Скотт. — Но при чем здесь система показателей?

— Мне ничего не известно об изменениях, которые «Стейн Индастриз» вносили в наш модуль показателей деятельности, — подтверждает Ленни.

— Вы чересчур долго смотрели на мир через призму своих компьютерных систем, — говорит Мэгги. Она понимает, что ее мысль пока до них не доходит. Но она не из тех, кто быстро сдается: — Послушайте, вы согласны, что показатель эффективности трудозатрат является частью системы показателей деятельности?

— Да, — без труда соглашается Ленни.

— Если запуск материалов в производство синхронизирован с графиком работы узкого места, что будет с эффективностью трудозатрат у тех рабочих, которые заняты на других участках? Джерри ни разу не упомянул «эффективность», но, поверьте мне, для того чтобы его метод начал работать, ему пришлось искоренить показатели эффективности в «Стейн Индастриз». Я уверена, что хотя бы из-за этого ему пришлось буквально воевать со своими подчиненными.

— Понятно, — говорит Ленни.

— Ты права, — соглашается Скотт. — Перемены, которые Джерри успешно осуществил, по своей сути оказались куда более внушительными, чем кажется из его рассказа.

— Это объясняет еще кое-что, — продолжает он. — Я недоумевал, почему он так легко раскрыл нам все технические подробности. Теперь мне понятно. Он знает, что из-за тех сложностей, о которых говорила Мэгги, его конкурентам будет практически невозможно все это скопировать.

— Точно! — соглашается Мэгги.

— И в этом наша проблема, — Скотт быстро ловит суть.

— Почему? — спрашивает Ленни.

— Предположим, ты написал код, — объясняет Скотт. — Какова вероятность того, что он будет внедрен наряду с такими радикальными изменениями в корпоративной культуре и даст

реальные результаты?

— О необходимых изменениях в культуре смогут позаботиться люди Мэгги, — высказывает предположение Ленни.

— Ничего подобного, — парирует Мэгги. — Мои люди — профессионалы системной интеграции. А для того чтобы вызвать изменение корпоративной культуры, у них знаний столько же, сколько и у ваших программистов.

Последний аргумент окончательно убеждает Ленни.

— Что же нам делать?

— То, что вы уже решили делать, — уверенно говорит Мэгги. — Если проблема в том, что в цехах возникают пробки, зачем менять все правила? Надо просто найти очень способного регулировщика движения.

— Ты имеешь в виду оптимизационную программу, вроде модуля APS?

— Именно это я и имею в виду, — отвечает Мэгги.

— Отлично! — говорит Скотт и начинает что-то мурлыкать себе под нос.

Глава 11

27 июля 1998 г

Понедельник, 8:30 утра. Ленни, измотанный до предела, входит в офис компании «Интелоджик», одной из лучших поставщиков систем APS. Он все еще злится на авиакомпанию, которая продержала их в самолете почти три часа, пока ее техники не устранили какую-то неполадку перед взлетом. До гостиницы Ленни добрался только в три часа ночи. Смесь усталости и злости сделали его очень нетерпеливым.

Он представляется Лоре, секретарю «Интелоджик». Ее уже предупредили о его визите. Вид у Ленни в целом неухоженный: неформальная одежда, спутанные волосы, небрежно выбритое лицо. Кто угодно, только не руководитель высшего звена.

Скрывая свое разочарование, Лора тепло приветствует Ленни:

— Мы очень рады вашему приезду! Чак Монроу продемонстрирует вам нашу программу, а в половине первого вас приглашает на обед Кит Миллер, наш вице-президент по продажам. Позвольте мне проводить вас в кабинет Чака.

Чаку было лишь известно, что к ним приедет кто-то из «БиДжиСофт» посмотреть программу. Когда в его кабинете появляется Ленни, он быстро определяет по его виду, что Ленни не занимается развитием бизнеса, маркетингом или продажами. Цель его визита пока остается для Чака загадкой. Не зная точно, о чем говорить, Чак решает попробовать стандартную презентацию программы. Как типичный продавец, он начинает с рассказа о конкуренции на рынке и о том, что владеть информацией гораздо важнее, чем запасами. Поняв, что перед ним продавец, Ленни просит его пропустить весь этот бред.

— В чем основное назначение программы?

— Оптимизация всей цепи поставки, — автоматически отвечает Чак. — Сокращение сроков, снижение запасов, повышение эффективности использования ресурсов и своевременности исполнения заказов, а также улучшение обслуживания клиентов, благодаря мгновенному расчету стоимости заказа.

Ленни терпеть не может людей, которые цитируют рекламные брошюры.

— Как программа снижает запасы и при этом улучшает эффективность использования ресурсов? — спрашивает он резким голосом.

— Очень хороший вопрос, — отвечает Чак. — Именно для этого вам и требуется такая умная программа, как APS. Это программа планирования, реально принимающая во внимания тот факт, что мощности предприятия ограничены. Поэтому мощности тщательно планируются и контролируются. Давайте я покажу вам саму программу.

— Я уже видел демо-версию программы, — с трудом сдерживая свое нетерпение, отвечает Ленни. — Я даже привез наши собственные данные. Но прежде чем вы их загрузите в программу, я хотел бы получше понять заложенный в ней алгоритм. Кто сможет рассказать мне об этом?

Чак начинает понимать, что сегодня не его день. Стандартный подход продавца с этим парнем не работает, кем бы он ни был. Он пытается вежливо и профессионально избавиться от Ленни. Его мысли уже заняты другими делами.

— Вам, наверное, нужен кто-то из разработчиков, но я не уверен, свободны ли они сейчас. Все алгоритмы являются коммерческой тайной компании. И, к сожалению, нам нельзя загружать файлы клиентов на наши компьютеры. Это разрешено делать только разработчикам. Это наше внутреннее правило для защиты от вирусов.

Ленни встает.

— Хорошо. Спасибо, Чак.

Он возвращается в центральный офис к Лоре. Она говорит по телефону. Ленни наклоняется к ней. Лора обещает перезвонить, кладет трубку и вопросительно смотрит на Ленни.

— Извините, что отрываю вас, Лора. Похоже, возникло какое-то недоразумение. Я приехал из «БиДжиСофт» для того, чтобы глубоко изучить вашу программу. Чак мне с этим никак не

поможет. Я полагал, что мне устроят встречу с вице-президентом по разработке программ — не знаю точно, как у вас называется эта должность. Вы не могли бы узнать, когда я смогу с ним встретиться?

Лора лишь поднимает брови. Она остается спокойной и доброжелательной.

— Наш вице-президент по продажам, господин Миллер, встретится с вами за обедом. Боюсь, что господин Белл, вице-президент по разработке продукции, в настоящий момент занят.

— Понял, — Ленни кивает. — Будьте добры, сообщите Дону Хэнсону, что Ленни из «БиДжиСофт» хотел бы с ним кратко переговорить.

Спокойствие Лоры теперь нарушено. Дон Хэнсон — это президент компании «Интелоджик».

— Присядьте, пожалуйста, господин Абрахаме. Я сейчас проверю.

Ленни садится в кожаное кресло, расположенное в углу офиса. Через несколько секунд в офис быстрым шагом входит Дон Хэнсон.

— Ленни, очень рад видеть вас! Скотт говорил мне, что вы приедете ознакомиться с нашей компанией. Правда, я был не в курсе, что вы приедете именно сегодня. Приношу извинения за это недоразумение.

Дон поворачивается к Лоре:

— Крис у себя?

— Да, он сейчас проводит еженедельное совещание с руководителями.

— Отлично. Это значит, что Динеш тоже здесь. Сообщите Крису, что мы с Ленни Абрахаме из «БиДжиСофт» направляемся к нему в кабинет. Прямо сейчас.

Лора поднимает телефонную трубку. Дон снова обращается к Ленни:

— Жаль, что я не смогу посидеть с вами, у меня сейчас гости из Китая в кабинете. Крис Белл — наш вице-президент по разработке продукции. Я полагаю, что на этом этапе вам будет интересней пообщаться с ним, нежели со мной. Я провожу вас к нему.

Дон провожает Ленни к лифту. Пока они поднимаются, Дон рассказывает Ленни, что департамент Криса сейчас очень занят окончательной доработкой новой версии программы, выпуск которой запланирован через месяц. В новой версии к глобальной оптимизации добавляются также финансовые аспекты. Ленни думает про себя, насколько в «Интелоджик» могут быть точны даты выпуска новых версий. Наверное, все-таки точнее, чем время вылета у той проклятой авиакомпании.

Как только открывается дверь лифта, им навстречу выходит Крис Белл. Ленни кажется, что он его уже где-то видел. Сразу за ним следует еще какой-то парень.

— Ленни, позвольте представить вам Криса Белла, нашего вице-президента по разработке продукции, а также нашего ведущего научного специалиста Динеша Нагпала. Полагаю, Ленни Абрахаме в представлениях не нуждается.

— Здравствуйтесь, Ленни, — Крис пожимает руку Ленни. — Мы несколько раз мимоходом встречались раньше. Очень рады вашему приезду. Это Динеш, главный идеолог наших оптимизационных методов. У него докторская степень по математике.

— Теперь я в надежных руках, — говорит Ленни Дону. — Я знаю, что вам надо возвращаться к вашим гостям.

Они проходят в кабинет Криса. Ленни открывает свой компьютер и достает дискету с данными.

— Здесь небольшой кейс, который я подготовил для этого визита. Он в двух форматах, в Access и в виде текста. Можно загрузить какой-нибудь из них в «Интелоджик»?

— Никаких проблем, — отвечает Крис с улыбкой. — Динеш, займись этим, пожалуйста. Интересно, что у вас там за кейс.

Динеш поворачивается к компьютеру, вставляет дискету и загружает данные в «Интелоджик».

Затем он настраивает несколько опций, и все данные кейса появляются в программе. Ленни проверяет кое-какие детали.

— Я вижу, вы приготовили нам интересную задачу, — смеется Крис, увидев, что кейс достаточно сложен. — Обожаю сложные задачи.

— Это не надуманный кейс, — объясняет Ленни. — Это очень упрощенная версия реальной компании, с которой я работал лет двадцать назад. Разумеется, компьютерная система у них была тогда примитивной, поэтому мне приходилось помнить все детали наизусть, чтобы заставить ее работать, как надо. Итак, прежде чем мы начнем, на какие результаты я могу рассчитывать?

— Первая задача, — отвечает Динеш, — заключается в том, чтобы убедиться, что все заказы могут быть отгружены в срок, при условии достаточности материалов, мощностей и необходимого инструментария. Это самая главная задача.

Он запускает программу. Уже через несколько секунд экран компьютера разделяется на два сектора, в каждом из которых появляются мигающие строчки.

— За считанные секунды, — с гордостью говорит Крис, — оптимизатор просчитал все данные и разработал наиболее практичный график по каждому продукту, материалу и участку. Что именно, когда и кто должен делать. На экране мы видим сводный отчет, который показывает результаты выполнения этого графика на практике.

На Ленни это не производит особого впечатления. Объем кейса невелик, а компьютеры сегодня достаточно мощные. Ему нужна не скорость, а качество результатов.

Он внимательно слушает более детальные пояснения Динеша.

— Здесь, — Динеш указывает на левую часть экрана, — мы видим, что оптимизатор выявил три узких места. Другими словами, этим трем участкам не хватает мощностей для того, чтобы вовремя обработать все заказы. Поэтому, если мы не добавим недостающие мощности, некоторые заказы будут отгружены позже обещанных дат.

— С этой стороны, — Динеш указывает теперь на правую часть экрана, — мы видим новый календарный план с измененными датами отгрузок. Две мигающие строки указывают на два заказа, которые будут просрочены. Видите, один будет просрочен на четыре дня, а другой — на двенадцать.

— В этом заключается одно из основных преимуществ программы, — гордо поясняет Крис. — Она заранее говорит вам, с какими проблемами вы столкнетесь, так что у вас появляется достаточно времени, чтобы предпринять корректирующие действия.

Ленни наклоняется вперед, чтобы лучше разглядеть изображение на экране. Через какое-то время он замечает:

— Я вижу, что большинство заказов будут готовы раньше требуемой даты. Несколько из них — намного раньше.

— Да, — отвечает Крис. — Оптимизатор свел к минимуму влияние недостающих мощностей. В результате пострадали только два этих заказа.

— Но, — удивляется Ленни вслух, — разве нельзя переделать график так, чтобы вот этот ранний заказ был готов позже, а полученную мощность использовать для того, чтобы сократить отставания по этим двум?

— Очевидно, нет, — уверенно говорит Крис. — Это наиболее практичный график.

— Откуда я это знаю? — спрашивает Ленни.

Он знает, что составить график несложно. Гораздо сложнее составить хороший график. А составить наилучший график, если верить математикам, вообще невозможно. Наверное, поэтому «Интеллоджик» осторожно заявляет, что они разрабатывают наиболее практичные графики. Поскольку никто не уточнял, что такое «практичный», им это сходит с рук. Хороший график Ленни устроил бы, но он не готов верить им на слово.

Как Ленни и ожидал, Динеш первым отвечает на этот вопрос. Но сам ответ оказывается неожиданным.

— Вы хотите, — спрашивает Динеш, — чтобы я распечатал детальные графики работы каждого участка? Вы хотите лично убедиться, что улучшить ситуацию по одному из двух просроченных заказов невозможно, без того чтобы не причинить вреда другим заказам?

Предложение Динеша Ленни не нравится. По правде говоря, Ленни считает это предложение явной попыткой ввести его в заблуждение.

— Даже в моем маленьком примере, — говорит он, с трудом сдерживая нетерпение, — достаточно переменных. Поэтому количество возможных графиков будет астрономическим. И сколько, по-вашему, я должен буду этим заниматься? Год?

Динеш не отвечает.

Ленни это совсем не нравится. Они же сами утверждают, что графики «Интелоджик» наиболее практичны. И Ленни справедливо ожидает, что они ему это докажут. Вместо этого они предлагают ему всякую ерунду.

Понимая, что ни Динеш, ни Крис ничем не могут помочь ему проверить качество их программы, Ленни решает сделать это сам.

— Вы принимаете в расчет ситуации, когда оборудование должно останавливаться на обслуживание? — спрашивает он.

— Конечно, — говорит Крис. — «Интелоджик» в состоянии учитывать любые такие ситуации. Это одна из сильных сторон нашей программы. Она может точно отражать действительность практически любого предприятия.

— Значит, мы сможем запланировать один день обслуживания по одному из узких мест?

— Разумеется, — отвечает Крис. Затем он осознает, что Ленни хочет сделать это прямо сейчас: — Динеш?

Вместо того чтобы внести необходимые изменения, Динеш поясняет:

— Для того чтобы решить проблему просроченных заказов, нам нужно больше мощности. То, о чем вы просите, приведет к обратному результату.

— Я понимаю, — отвечает Ленни.

Динеш собирается было продолжить спор, но, увидев, что Ленни настроен решительно, поворачивается к клавиатуре.

— Я рассчитываю увидеть, — говорит Ленни, — что из-за одного дня простоя узкого места один из двух просроченных заказов будет отложен еще на день, а некоторые из ранних заказов сдвинутся во времени вперед.

— Вы уже все просчитали? Хорошо. Давайте посмотрим, что у нас получилось.

Теперь один из просроченных ранее заказов укладывается в срок. Вместо этого какой-то другой заказ становится просроченным.

— Можете это объяснить? — с каменным лицом спрашивает Ленни Динеша.

— Вы отняли один день у узкого места, и вот что получилось. Это самое лучшее, что можно сделать в ситуации, которую вы создали, — монотонно отвечает Динеш.

— Динеш, вы постоянно говорите мне, что «это самое лучшее». Вы никак это не доказываете, а просто утверждаете. Почему я должен верить вам, когда полученный результат не поддается пониманию? Судите сами, в моих данных не было информации о ценах на заказы и об относительной важности клиентов. Значит, даты исполнения заказов смещались программой туда-сюда без всяких видимых причин. Как вы это объясните?

Крис приходит на помощь Динешу:

— Ленни, в этом и заключается вся прелесть программы. Мы учли время на обслуживание и тут же получили новый график. Отсюда видно, что каждый раз, когда вы теряете время из-за непредвиденных проблем, вы можете запустить «Интелоджик» и получить новый график, который покажет вам наилучший способ уложиться в назначенные даты. Разумеется, когда таких проблем слишком много, вам, вероятно, потребуются сверхурочные работы.

«Интелоджик» подскажет вам, когда это надо будет сделать.

Терпение Ленни лопается:

— Послушайте, хватит морочить мне голову! Я пытаюсь проверить качество вашей программы, а вы игнорируете мои вопросы и постоянно что-то пытаетесь мне продать. Давайте поговорим нормально, а? Я не потенциальный клиент, мне не надо ничего продавать.

— Вы гораздо важнее, чем потенциальный клиент, — говорит Крис, пытаясь успокоить Ленни. — Мы же знаем, что вы пришли не программу покупать. Если уж на то пошло, вы пришли покупать всю компанию.

— А вы не хотите, чтобы вас купили?

— Наоборот, — отвечает Крис, не моргнув глазом. — Я бы все на свете отдал за то, чтобы стать мультимиллионером. Кроме того, я бы с радостью стал частью компании с неисчерпаемыми ресурсами для разработки новой продукции.

— Ну, раз так, — вкрадчиво говорит Ленни, — позвольте дать вам один совет, — и, глядя в глаза Динешу, он продолжает: — Будьте со мной предельно откровенны.

Лицо Динеша заливается густой краской.

— Давайте по сути, — говорит Ленни. — Почему вы так уверены в том, что графики, создаваемые «Интелоджик», хотя бы правильны?

Ленни решает про себя, что если Динеш снова начнет рассуждать об алгоритме, он просто встанет и уйдет. Есть много других поставщиков APS.

Выясняется, что день Ленни все-таки не пропал зря, так как Динеш, наконец, перестает вилять.

— На это есть две причины, — отвечает Динеш. — Первая заключается в том, что я потратил очень много времени, тягаясь с «Интелоджик». Текущая версия постоянно меня побеждает. Я понимаю, что это мало о чем говорит...

— Это о многом говорит, — подбадривает его Ленни. Лицо Динеша приобретает нормальный цвет. — В чем вторая причина?

— Я сравнивал результаты с другими программами APS. Многие даже рядом не стояли, и ни у кого не было результатов лучше, чем у нас.

Неясно, по каким критериям Динеш сравнивал программы, но по жестам и поведению Динеша чувствуется, что он говорит искренне. Этого Ленни вполне хватает. Графики «Интелоджик», возможно, не являются самыми лучшими на свете, но они самые лучшие из тех, что способна выдать компьютерная система APS. Достаточно ли этого? Принесут ли они пользователям необходимую выгоду?

— Динеш, вы можете мне объяснить, почему результаты второго сценария так сильно отличаются от результатов первого?

— Это характерная особенность программы, — отвечает Динеш. — Что такое «оптимизированный график»? Мы стараемся по возможности спланировать все максимально плотно. Это единственный способ повысить фондоотдачу и сократить сроки производства. Поэтому, когда какой-нибудь ресурс выполнил одну операцию, программа старается сразу же загрузить его другой. Как только по какому-либо заказу выполнена хотя бы одна операция, программа стремится сделать так, чтобы следующая операция по этому заказу начала выполняться как можно быстрее.

— Теперь вы понимаете, — продолжает он, — что может произойти, если вы измените стартовые условия. Предположим, такое изменение было минимальным. Оно касается всего одного заказа, исполнение которого немного задерживается. Это изменение теперь распространяется на другие заказы и другие ресурсы. Мы просто не можем позволить ресурсам простаивать, поэтому ресурс, ранее назначенный для выполнения операции по нашему заказу, теперь будет переназначен для работы над каким-то другим заказом. То же самое произойдет и с другим ресурсом, который должен был выполнять следующую операцию по нашему заказу. И так далее. Изменение распространяется на все производство.

Ленни знал все это и раньше. Поэтому он без труда приходит к не совсем очевидному выводу:

— Это означает, что чем меньше свободных мощностей в производстве, тем менее устойчивы графики.

— К сожалению, это так, — подтверждает Динеш кивком. Ленни решает двигаться дальше. Как он и ожидал, графики, выдаваемые программами APS, не являются «наиболее практичными» и не отличаются устойчивостью. Но графики, которым сейчас следуют заводы, графики, составленные под влиянием срочных требований и сюрпризов, грешат тем же самым. Значит, все-таки есть вероятность, что «Интелоджик» сможет принести пользу заводам. Для того чтобы это проверить, крайне важно вести себя так, чтобы Крис и, тем более, Динеш сохранили свою открытость и желание сотрудничать.

— Я согласен, что «Интелоджик» является одной из лучших программ APS, — говорит Ленни. — Поэтому прошу вас воспринимать все мои последующие вопросы в правильном свете. Это не критика «Интелоджик», а искренняя попытка разобраться, какую пользу приносят клиентам программы APS в принципе.

— Мы всё понимаем, — снисходительно отвечает Динеш.

— Насколько я понимаю, в большинстве случаев пользователь увеличивает мощности до тех пор, пока у него не появится возможность выполнить все заказы к назначенным датам или раньше.

— Правильно, — осторожно отвечает Динеш и, стараясь убедиться в том, что Ленни все понял, поясняет: — Конечно, пользователь не будет увеличивать мощности настолько, что все заказы окажутся выполненными раньше, чем нужно. Он будет делать это до тех пор, пока большинство заказов не будет выполняться в срок или с незначительным отставанием. Не забывайте, что вторая задача «Интелоджик» заключается в повышении эффективности использования имеющихся ресурсов.

— Я именно так и думал, — отвечает Ленни. — Мы все знаем, что существует такое явление, как Мерфи. Мы знаем, что действительность вряд ли идеально совпадет с нашими планами, что в производстве постоянно возникают сбои, что...

— Конечно, — Динеш прерывает эту череду повторений. — Такова действительность.

— В свете этого, — продолжает Ленни, — можете ли вы утверждать, что ваш график реалистичен?

— Что вы имеете в виду? — спрашивает Крис.

— Если срок выполнения хотя бы одного заказа, а, скорее всего, гораздо большего количества заказов, приходится как раз на назначенные даты, — объясняет Ленни, — то в результате сбоев, вызванных Мерфи, они не будут выполнены в срок. В таком случае даты исполнения, которые обещает «Интелоджик», не реалистичны.

— Ну, это не совсем так, — возражает Динеш. — Большинство пользователей используют в своих данных более свободные сроки, добавляя в них страховые запасы времени. Эти страховые запасы снижают остроту указанной вами проблемы.

— Но разве добавление страховых запасов времени не противоречит второй задаче «Интелоджик»? Разве это не приводит к снижению возможностей для эффективного использования ресурсов?

— Кроме того, это приводит к росту запасов и увеличению сроков производства, — добавляет Динеш, развивая мысль Ленни. — Но большинство пользователей рассматривают это как компромисс. Чем больше страховых запасов времени вы добавляете, тем надежнее ваш график, но тем ниже эффективность использования ресурсов.

Ленни начинает понимать, каким образом система APS могла бы принести клиентам реальную пользу.

— Динеш, — задумчиво спрашивает он, — у вас гораздо больше опыта в оптимизации графиков, чем у меня. Правда ли, что один и тот же запас времени, предусмотренный на определенном этапе процесса, может принести гораздо большую пользу, чем если бы он был предусмотрен на каком-то другом этапе?

— Да, это так, — подтверждает Динеш. — Например, запас времени непосредственно перед узким местом приносит гораздо больше пользы, чем перед каким-либо другим ресурсом. Но узкие места могут перемещаться.

— В таком случае, можно ли сделать так, чтобы пользователь указал программе общий страховой запас времени, который его устроил бы, а программа сама бы разместила его там, где это действительно нужно? Графики от этого были бы гораздо лучше, чем при ручном распределении запасов времени.

— Нет, — категорично заявляет Динеш. — «Интелоджик» этого не делает.

Вопрос очень важен для Ленни, и он не может просто так от него отказаться:

— Почему?

— Потому что мы решаем этот вопрос гораздо лучше, — победоносно заявляет Динеш. — Видите ли, мы не игнорируем Мерфи и проблемы, которые он вызывает. Но при этом мы не рекомендуем вставлять страховые запасы времени. Когда случается сбой — сломался станок или поставщик задержал отгрузку, — пользователю нужно снова запустить «Интелоджик». В результате он получит новый оптимизированный график.

«Оптимизированный график, — думает про себя Ленни. — Мы уже пришли к выводу, что графики «Интелоджик» вовсе не оптимальны, их даже исключительно хорошими не назовешь. Ладно, Бог с ними. Буду слушать дальше».

— Если сбой серьезный, — продолжает Динеш, — программа рекомендует добавить мощности. Как вы уже видели, программа указывает, на каком участке и сколько потребуется сверхурочных. Мы не используем страховые запасы времени для защиты графика. Это слишком дорого. Мы используем страховые мощности.

Последнее высказывание Динеша вызывает у Ленни интерес:

— Интересный подход, — замечает он и рассуждает вслух, пытаясь лучше понять суть дела: — Страховые запасы ВРЕМЕНИ добавляются до того, как случится сбой. Но сбой может и не случиться. Получается, что независимо от того, нанес свой удар Мерфи или нет, цена уже уплачена: как запасы, так и время исполнения увеличились. Однако к страховым МОЩНОСТЯМ пользователь прибегает только тогда, когда сбой действительно случается. Таким образом, используется только то количество сверхурочных, которое действительно нужно. Толково.

Динеш приобретает самодовольный вид.

— Это могло бы принести пользу любому заводу, — добавляет Ленни.

— Вы правы, — наконец решается добавить Крис. — Это самое большое преимущество «Интелоджик». Каждый раз, когда происходит отклонение от плана, вы просто перезапускаете «Интелоджик» и получаете новый оптимизированный график. Это наш самый убедительный аргумент при продажах. Скорость программы настолько велика, что вы можете делать это хоть каждый час.

Ленни игнорирует сказанное Крисом и продолжает:

— Но я вижу существенную проблему. Если я правильно вас понял, вы предлагаете перезапускать программу каждый раз, когда случается какой-либо сбой.

— Может быть, не каждый раз, — Динеш пытается обосновать прагматичность своего подхода, — но чем чаще, тем лучше.

Ленни не дает покоя другой, гораздо более важный вопрос:

— По-моему, вы говорили, что практически любое изменение ситуации, даже незначительное, приводит к перекраиванию графика?

— Да.

— И это вас не беспокоит?

— Почему это должно нас беспокоить?

— Потому что перекраивание общего графика означает, что мы способствуем распространению локального сбоя, локальной проблемы, на весь завод.

Динеш не отвечает.

— Неужели вас это не беспокоит? — Ленни удивлен. — Если мы создаем механизм, который распространяет влияние локального сбоя на весь завод, мы больше угрожаем работе всей системы, чем помогаем ей. Если мы помогаем любому пустяку в любом месте ощутимо влиять на работу всех остальных элементов, мы превращаем случайные колебания в детерминированные отклонения. Мы же оба знаем, что это может свергнуть систему в хаос. Это основы статистики.

Ленни замолкает и вопросительно смотрит на Динеша.

— Я думал об этом, — отвечает Динеш.

— Разумеется. И к чему вы пришли?

— Вы сказали «это может свергнуть систему в хаос». Слово «может» является ключевым в ваших доводах.

— Да, — соглашается Ленни. — Но вы же знаете, что зависимости в производственной системе приводят к тому, что индивидуальные отставания накапливаются. Об этом уже много написано. Поэтому вероятность того, что завод будет свергнут в хаос, велика. Собственно говоря, чем больше я об этом думаю, тем больше убеждаюсь, что это практически неизбежно.

— Нет, Ленни. Этого не происходит.

Ленни не против того, чтобы Динеш его переубедил. Но для этого нужны доказательства.

— Что же этому мешает? Что препятствует накоплению отставаний? — спрашивает Ленни, надеясь получить логически или, как минимум, математически обоснованный ответ.

— Просто этого не происходит, — уверенно отвечает Динеш. — Наши клиенты показывают отличные результаты.

Последние двадцать лет Ленни проработал в реальном мире, поэтому для него это очень убедительный аргумент. Тем не менее, он научился принимать такие аргументы с большой осторожностью.

— Какова связь между тем, насколько часто клиенты запускают «Интелоджик» и улучшением их результатов? — спрашивает он.

Динеш не отвечает.

Ленни осознает, что Крис, стремясь помочь Динешу сконцентрироваться на его работе, скорее всего, ограждает его от общения с клиентами. Ленни поворачивается к Крису и повторяет вопрос:

— Если клиент запускает «Интелоджик» каждый час, насколько улучшаются его результаты по сравнению с клиентом, который запускает «Интелоджик» только раз в день?

— Не знаю, — признается Крис. — На самом деле, я не уверен, что у нас вообще есть клиенты, которые запускают программу каждый час. Большинство из них запускают ее всего лишь раз в неделю.

Динеш с удивлением смотрит на Криса. «Так, — думает про себя Ленни, — возвращаемся к истокам». Вслух он произносит:

— Могу ли я получить список клиентов, которые показывают наилучшие результаты?

— Конечно, — заверяет его Крис. — Кит Миллер, наш вице-президент по продажам, с которым вы сегодня обедаете, с радостью вручит вам список таких клиентов, — он смотрит на часы: — Самое время! Я провожу вас к Киту.

Глава 12

31 июля 1998 г

Ленни едет в аэропорт после визита в компанию «Мур-Пластикс Инк», одного из клиентов «Интелоджик». Пятница, день приближается к концу, и Ленни уже два часа за рулем. Он, как обычно, отказался от машины с шофером. Ленни нравится думать за рулем, это помогает ему сконцентрироваться. А подумать есть над чем.

Направление решения, указанное Скоттом, пока еще остается неизменным. Им придется добавить что-то к своей системе. Что-то такое, что создаст дополнительную экономическую выгоду даже для средних компаний. И дело не просто в дополнительном модуле, все гораздо сложнее. Эта неделя была очень насыщенной, но Ленни в итоге во всем разобрался. Скотт будет удивлен. Приятно удивлен.

Ленни смотрит на часы: времени хватает. Менее чем через час он будет на борту самолета, а еще через пару часов дома. Но домой его не тянет. После развода жена забрала их дочь, и Ленни уже привык к одиночеству. Собственно говоря, оно даже стало ему нравиться. Но не сегодня. Ему надо столько рассказать Скотту, а впереди еще целый выходной.

Ленни набирает номер Скотта и попадает на его автоответчик. Нет, так не годится. Он набирает домашний номер Скотта, номер, доступный очень ограниченному кругу лиц в «БиДжиСофт».

— Алло? — трубку берет младшая дочь Скотта.

— Привет, Синди! Как там моя малышка? Как дела с виртуальным городом? Добавила еще что-нибудь?

— Ленни! — Синди явно рада. Ничего удивительного, дети любят дядюшку Ленни, особенно те, кто интересуется умными компьютерными играми. — Я добавила университет. Знаешь, сколько теперь людей хотят жить в моем городе? У меня уже не осталось земли для домов. Как ты считаешь, может, мне построить еще один город рядом?

Ленни смеется. Синди унаследовала амбиции своего отца, ей все время хочется большего.

— Построить, конечно, можно. Но вопрос в том, стоит ли это делать. Может потребоваться очень много денег. Ты не думала, как лучше использовать северо-восточную часть города?

Синди с радостью проговорила бы с Ленни еще час, но трубку берет ее мать:

— Привет, Ленни! Я думаю, Скотт вернется примерно к полвосьмого. Сказать, чтобы он тебе перезвонил?

— Привет, Диана! Я бы хотел вечером заехать к вам и обсудить кое-что со Скоттом. Ты не возражаешь?

— Ну что ты! Поужинаешь с нами?

— Боюсь, нет. Мой рейс прилетает поздно, в начале девятого. Но все равно спасибо!

— За что? Приезжай, как сможешь. Мы подождем с ужином. Он у нас сегодня особенный. Я сама готовила, поэтому не вздумай есть в самолете.

Ленни тихо стонет, подумав об ужине от Дианы, но разумно воздерживается и не спорит. В конце концов, ему доведется поиграть с детьми.

— Спасибо, Диана. До встречи!

Дверь открывает Скотт собственной персоной. Вид у него гораздо более расслабленный, чем когда они были вместе в последний раз.

— А вот и наш пропащий! — улыбаясь, говорит он. — Заходи. Я сказал им, чтобы они о тебе не беспокоились.

Ленни в замешательстве.

— Поищи-ка лучше достойное оправдание для Роджера и Мэри-Лу, — предупреждает его Скотт. — Они пытались связаться с тобой в течение последних трех дней. Мэри-Лу решила,

что тебя похитили. Что за шутки такие — постоянно отключаешь мобильный и не перезваниваешь?

Скотт провожает его на кухню.

— Кстати, — спрашивает он, — ты где был?

— Работал над тем, что ты назвал срочным и важным. Слушать будешь?

— После ужина, — появляется Диана и целует Ленни в щеку.

— Дети! За стол!

Скотту удается оттащить детей от Ленни только в начале одиннадцатого. Они уходят к бассейну и садятся там, Ленни с пивом, Скотт с бокалом коньяка. Ночь выдалась прекрасная — нежаркая и очень звездная.

— Ну, — Скотт переходит к делу, — последнее, что я слышал — ты выделил трех человек, чтобы обзвонить целую кучу клиентов «Интелоджик». Где ты был с тех пор?

— Тебе адреса нужны или то, что я разузнал?

Скотт делает фехтовальный жест рукой с бокалом:

— Touche! Выкладывай, как считаешь нужным.

— Хорошо. Итак, как тебе известно, я начал эту неделю с визита в «Интелоджик».

Скотт, выдержав в последние пару дней напор со стороны нетерпеливого Роджера и обеспокоенной Мэри-Лу, с трудом удерживается от того, чтобы добавить «и потом исчез в неизвестном направлении».

Не подозревая о сумятице, которую он вызвал в семье Скотта, Ленни продолжает:

— Я многое выяснил. В основном то, что в «Интелоджик» не знают, почему их программа приносит клиентам экономическую выгоду. Извини, это не совсем точное высказывание. Ситуация еще более абсурдна. Разработчики программы думают, что они знают, продавцы, как попугай, повторяют лозунги разработчиков, и никто из них не удосуживается проверить, что же на самом деле происходит у их клиентов. Представляешь, они ни разу не задавали себе самых принципиальных вопросов. Вроде того, каков у клиентов срок окупаемости их программы.

— Ленни, что ты так удивляешься? Чем мы лучше? Еще месяц назад мы сами не могли установить связь между нашим продуктом и экономической выгодой клиента.

— Но они делают особый акцент на экономической выгоде, — возражает Ленни. — Уж они-то должны знать, о чем речь. Ну, ладно, Бог с ними. Я встречался с их вице-президентом по продажам. Веселый парень. Мало что знает о продукте, но компенсирует это шутками.

— То есть, он смеялся над твоими?

— Если подумать, ни одной хорошей шутки я от него не услышал. В общем, я сказал ему, что в рамках ознакомления с их предприятием нам нужен список всех их клиентов. Это его не удивило. Затем я добавил, что по каждому клиенту мне нужна была информация о фактических, ну или хотя бы ожидаемых сроках окупаемости их программы. Он чуть со стула не упал, — Ленни начинает хихикать.

— Я бы тоже чуть не упал, — прямо заявляет Скотт.

— Как и любой продавец, — продолжает Ленни с улыбкой, — он быстро оправился и сказал, что подготовил для меня список самых лучших клиентов. Но когда он передал мне этот список, в нем оказалось всего восемь клиентов! И это все из сотен покупателей. Разумеется, я давил на него до тех пор, пока он не вручил мне полный список. Тем восьми клиентам я позвонил лично, а список остальных отправил по факсу в офис и попросил связаться с ними.

— Я его видел, — говорит Скотт. — Я также видел вопросы, которые ты для них подготовил.

— Всего два простых вопроса, — Ленни гордится своим первым за всю жизнь маркетинговым исследованием. Первый: как часто вы запускаете «Интелоджик»? Второй: помогает ли вам

«Интелоджик» зарабатывать больше? Вот и все. Ты видел результаты опроса?

— Нет. Решил оставить тебе, чтобы ты меня потом удивил.

— Хорошо. Я лично позвонил тем восьми клиентам. Это было очень поучительно. Все восемь заявили, что они пользуются «Интелоджик» и довольны ею. Только пять из них заявили, что программа позволяет им зарабатывать больше. Из этих пяти только у трех клиентов внушительные результаты.

— А как те сотни клиентов, что мы обзвонили из офиса?

— Ничего принципиально нового. Из них выбрали еще четыре компании с существенными результатами.

— Дай-ка я угадаю, — говорит Скотт, — остаток недели ты разъезжал по тем клиентам. Сел и поехал, так? Как будто ты не знаешь, что такие визиты планируют за несколько недель?

— На самом деле шутник именно так и сказал. Но блаженны незнающие, — Ленни широко улыбается. — Я попросил его с ними связаться, сообщить о цели моего визита и о времени моего прибытия. Никаких проблем. Все эти заводы довольны программой и получают еще большее удовольствие, когда им удается похвастаться результатами. Должен признаться, один из заводов я пропустил. Он находится в Малайзии. Так что я посетил только шесть заводов.

— За три дня? Неплохо, учитывая расстояния между ними.

— Очень неплохо. Но самое интересное еще впереди. Все заводы пользуются программой не так, как это задумывал «Интелоджик»! Кроме того, все говорят о том, что у них ушло очень много времени на внедрение, но не из-за технических проблем, а из-за того, что они долго не могли договориться о том, как использовать программу. Ты меня слушаешь?

— Слушаю, слушаю, — отвечает Скотт со смехом, — но меня это не удивляет.

— Не удивляет? — Ленни недоумевает. — А меня удивило. Я не мог поверить своим ушам. Они мне заявили, все шесть из них, что им пришлось переосмыслить, как они вообще управляют своими предприятиями. Им пришлось изменить некоторые из своих наиболее фундаментальных правил.

— Конечно, — говорит Скотт и улыбается. — Именно так я и думал.

Для Ленни это уже перебор.

— Не понимаю, как ты мог так думать! Если ты, конечно, не экстрасенс.

Скотт притворяется, будто курит трубку:

— Элементарно, Ватсон. Просто здравый смысл и хорошая память.

— Вот оно что, — Ленни улыбается. — Снова знаменитый анализ Скотта. Ну, что ж, давай послушаем. Только медленно, хорошо?

— А ты не хочешь закончить свой рассказ о том, что ты обнаружил?

— Нет.

Скотт немного взбалтывает коньяк и пробует его.

— Когда новая технология приносит пользу? — начинает он с риторического вопроса. — Мы надеемся, что новая технология приносит выгоду тогда, и только тогда, когда она снимает какое-то существующее ограничение. Обычный здравый смысл.

— Для тебя, может быть. Что ты имеешь в виду?

— Если новая технология не ослабляет влияния хоть какого-нибудь ограничения, то она никоим образом не может принести выгоду. Ты с этим согласен?

Ленни, пытаясь найти брешь в рассуждениях Скотта, не спешит спорить. Но каждый пример, который приходит ему в голову, лишь подтверждает правоту Скотта.

Поняв, что Ленни в принципе согласен, Скотт продолжает:

— При этом если что-то является ограничением, то по определению снижение его влияния приносит выгоду. Иначе это не ограничение. Вот почему я утверждаю, что новая технология приносит выгоду тогда, и только тогда, когда она преодолевает какое-то существующее ограничение. Можно продолжать?

— Можно, продолжай.

— Давай теперь разберемся со второй фундаментальной идеей, на которой основывается мое утверждение. Очевидно также, что раз технология является новой, то мы уже довольно долго живем с каким-то существующим ограничением. Теперь спроси себя, как мы могли ужиться с ним все это время. Получается, что наши обычаи, привычки, показатели и правила должны были учитывать это ограничение и считаться с его существованием.

— Все! Я совсем запутался.

— Нет, не запутался. Но если ты настаиваешь, могу привести пример. Предположим, Мэри-Лу просит меня подписать письмо, которое она собирается разослать, скажем, двадцати друзьям. Я нахожу в письме серьезные ошибки и помечаю их. Двадцать лет назад, когда мы пользовались печатными машинками и копиркой, вряд ли я смог бы ожидать, что письма будут отосланы быстрее, чем через час. Даже если этим занималась бы сама Мэри-Лу.

— Более того, — продолжает Скотт, — если бы письма не были отосланы в течение часа, я бы не стал считать это плохой работой Мэри-Лу. Именно это я и имел в виду, утверждая, что наши привычки и показатели учитывают это конкретное ограничение и подстраиваются под него.

Видя, что Ленни все еще в раздумьях, Скотт добавляет:

— Но тот факт, что наши привычки или правила подстраиваются под ограничение, вовсе не означает, что мы, люди, отдаем себе отчет в том, что на самом деле является ограничением.

Видя, что этот комментарий не вносит ясности, Скотт тут же поясняет:

— Я, например, двадцать лет назад не считал печатные машинки ограничением. Совсем нет. На самом деле, если бы мне кто-то сказал тогда, что придет время, и я смогу лично исправить письмо и разослать двадцать копий менее чем за пять минут, я бы просто рассмеялся ему в лицо.

— Ясно, — говорит Ленни. — Продолжай.

— Теперь мы берем на вооружение какую-то новую технологию. Предположим, внедрение прошло успешно и влияние ограничения было минимизировано. Но что будет, если в процессе внедрения мы оставим без внимания наши существующие правила? Что будет, если мы продолжим работать по старым правилам, которые исходят из того, что ограничение еще существует?

— В таком случае сами правила станут ограничением, — говорит Ленни.

— Именно! И какую тогда выгоду мы получим от новой технологии?

— Я не знаю, — говорит Ленни. — Все зависит от самой технологии и ее возможностей. Но я понимаю, о чем ты говоришь. Если мы не изменим сами правила, то очевидно, что мы не сможем извлечь из технологии всю выгоду.

Скотт смотрит на небо и снова курит воображаемую трубку:

— Видите ли, Ватсон, технология — это условие необходимое, но не достаточное. Для того чтобы получить выгоду, в момент внедрения новой технологии мы должны также изменить правила, принимающие во внимание существование ограничения. Здравый смысл.

— Скотт, — тихо произносит Ленни, — ты кое-что упустил. Не изменив правила, мы не сможем извлечь всю выгоду, это ясно. А что если мы извлечем девять десятых девять процентов выгоды? В таком случае, все, что ты сказал — интересно, но не существенно.

Он допивает пиво и продолжает:

— Поэтому, для того чтобы убедить меня в том, что новая технология необходима, но не достаточна, ты все-таки должен доказать, что, не изменив правила, мы теряем существенную часть потенциальной выгоды. А я пока не вижу, как ты это сможешь доказать.

Ленни встает и отправляется в дом. Через пару минут он возвращается с новым запотевшим бокалом пива.

— Я нашел реальный изъян в твоих аргументах, — говорит он Скотту с широкой улыбкой. — Кто сказал, что правила не меняются? Каждый раз, внедряя новую технологию, мы изменяем какие-то из них. Вспомни свой пример. Ты же естественно ожидаешь, что письмо будет исправлено и отправлено незамедлительно.

Скотт продолжает расслабленно сидеть в кресле и смотреть на звезды.

— Помнишь, как все было в самом начале? — предается он воспоминаниям. — У нас был замечательный продукт, один из первых доступных тогда пакетов MRP. Ты написал большую часть кода, а я продал большую часть из первых пятидесяти копий. Это была новая технология. Мощная новая технология. Объяснить ее тогда было гораздо легче, чем то, что у нас есть сейчас.

— Все наши потенциальные клиенты ясно понимали, на какое ограничение был обращен наш продукт, — продолжает он. — Помнишь, как было сложно и долго рассчитывать «чистую потребность» вручную? Им приходилось брать каждый заказ и сначала определять, что из него уже было в запасах готовой продукции. Затем они должны были смотреть, из чего делался каждый продукт, какие материалы и комплектующие требовались для его производства, вычтешь из всего этого то, что уже было запущено в производство, и только тогда они могли определить, сколько еще материалов и комплектующих им требовалось для исполнения заказов.

— Помнишь, сколько им для этого требовалось людей? Если на заводе работало триста человек, как минимум двадцать из них работали в отделе материального обеспечения. Работы было так много, что у них появлялось правило: рассчитывать «чистую потребность» только раз в месяц. Это было негласное правило, но оно присутствовало практически на любом заводе: рассчитывать «чистую потребность» только раз в месяц. Несмотря на то, что это приводило к росту запасов. Несмотря на то, что из-за этого замедлялась скорость реакции на новые заказы. Другого способа не было. Для большинства заводов расчет один раз в месяц был практическим максимумом.

— А затем появились мы с нашей новой технологией, с возможностями компьютера и пакетом MRP. И то, что раньше занимало у двадцати человек несколько дней, теперь вдруг стало возможным делать за ночь. Вот это была технология! Помнишь?

Ленни понимает, что Скотт говорит все это неспроста, но чувство ностальгии оказывается настолько сильным, что он не удерживается и вздыхает:

— Конечно, помню, — и уже более твердым голосом Ленни добавляет: — К чему ты клонишь?

— К чему я клоню? — Скотт не отводит взгляда от звезд. — К тому, что большинство наших клиентов остались не слишком довольны результатом. Да, для расчетов требовалось меньше людей, но зато больше людей требовалось для того, чтобы обеспечивать аккуратность данных в компьютере. Разочарование было таким, что поставщикам MRP пришлось создать знаменитых «пользователей высшего класса» (class A users), пользователей, которые использовались в качестве примера для всех остальных. Это были компании, которые предпринимали необходимые меры для поддержания точности данных на уровне девяносто восьми процентов, которые провели у себя «правильное» обучение относительно зависимого и независимого спроса, расчета экономичного размера партий и прочей ерунды.

— Когда оглядываешься на все это, становится смешно. Наши клиенты не получили полную выгоду. И знаешь, почему? Подумай, Ленни. Не потому, что их данные были недостаточно аккуратными или им не хватало технической подготовки.

— Ты знал тогда практически всех наших клиентов. Тех, что постоянно жаловались на ошибки кода, и тех немногих, что были очень довольны результатами. Те немногие довольные клиенты добились существенных успехов в снижении запасов и улучшении своевременности исполнения заказов. Так скажи мне, — напирает Скотт, — почему лишь немногие смогли получить реальную выгоду?

Ленни не отвечает. Вместо него это делает Скотт:

— Потому что даже с нашей системой большинство клиентов продолжали рассчитывать «чистую потребность» только раз в месяц.

— Ты прав, — Ленни раздражается хохотом. — Поверить не могу!

— Технология устранила ограничение, но правило осталось, — подводит итог Скотт. — И не надо смеяться, Ленни. Мы были частью этой проблемы и тоже ее не видели. Если бы увидели, мы смогли бы продать гораздо больше систем. Мы были так же слепы, как и все остальные.

Ленни успокаивается.

— Как же так? — спрашивает он. — Почему никто не обращает внимания на очевидное?

На этот вопрос у Скотта нет ответа.

— Я не знаю, — говорит он. — Но то же самое теперь происходит с нашей технологией ERP. Влияние какого ограничения ослабляет наша система?

— Я бы сказал, что она обеспечивает гораздо лучшую прозрачность операций, — отвечает Ленни.

— В последнее время, — улыбаясь, говорит Скотт, — у меня появилась аллергия на эту фразу. Предположим, что ограничение, влияние которого мы ослабляем, заключается в необходимости принимать решения в условиях дефицита информации.

— Наша система обеспечивает клиенту доступ к любой информации, — соглашается Ленни, — независимо от масштабов или разнообразия его деятельности. Наша система охватывает все предприятие.

— Наша технология ERP, — продолжает Скотт, — существенно ослабляет влияние этого ограничения. А что с правилами, обычаями, показателями?

После небольшой паузы Скотт отвечает на свой же вопрос:

— Я подозреваю, что многие из тех правил, которыми сейчас пользуются наши клиенты, все еще учитывают это старое ограничение. Вспомни, например, «Стейн Индастриз». Мэгги была поражена тем, что они отказались от показателей локальной эффективности. То есть, они отказались от правила, согласно которому они стремились полностью загрузить работой все имеющиеся ресурсы, независимо от того, нужен результат их работы на выходе или нет. По сути дела, это правило, скорее всего, было необходимым, когда они работали в условиях дефицита информации. Но теперь оно просто мешает им получить выгоду от использования системы.

— Скотт, твои выводы, как всегда, попали в точку! Когда я ездил по заводам, я обнаружил, что те из них, которые добились положительных результатов, тоже изменили правила. Они не стремятся к высоким показателям эффективности по каждому ресурсу. Они не ведут себя так, будто чем раньше они запустят заказ в производство, тем быстрее они его произведут. И, конечно же, они не считают, что чем больше размер партии, тем лучше.

Скотту это приятно, но есть еще один вопрос, который не дает ему покоя.

— А чем они заменили эти правила? — спрашивает он.

— Насколько я могу судить, они заменили их той или иной разновидностью метода «Барабан-Буфер-Канат», — отвечает Ленни. — Я имею в виду не просто сам механизм, а весь подход к управлению.

Некоторые из них названия метода не знают, но так или иначе делают нечто подобное.

— Нечто похожее на то, что мы видели в «Стейн Индастриз»?

— В общем, да. Более запутанно, но менее эффективно. Таких результатов, как у Джерри, нет ни у кого из них. Но при этом никто из них не использует отдельную систему контроля — управление буферами.

— А почему?

— Потому что «Интелоджик» не позволяет установить адекватные временные буферы.

— Подожди, дай разобраться... Получается, что наш базовый модуль MRP с изменениями, которые ты сделал для Джерри, работает лучше, чем все эти навороченные системы APS? Верится с трудом, — Скотту это приятно, но не понятно.

— Вообще-то, все очень просто. Стоит только послушать их жалобы о том, что графики нестабильны, — объясняет Ленни. — Даже если они безукоризненно следуют графику на протяжении всей недели, после того, как они снова запускают систему, они получают график на следующую неделю, который не стыкуется с предыдущим. Тогда ты начинаешь понимать, насколько важно свести оптимизацию только к ограниченному ресурсу. Оптимизировать все остальное не имеет смысла. Это только вредит. И дестабилизирует график.

— Этому и пытался научить нас Деминг, — продолжает он. — Оптимизация в нестабильной среде не только не помогает, но и наносит вред. Пока параметры системы незначительно и случайно колеблются, любое вмешательство лишь усиливает колебания.

Скотт даже не пытается разобраться в этих статистических правилах. Вместо этого он делает вывод:

— Значит, нам не следует покупать компанию, продающую системы APS, нам...

— Я этого не говорил, — перебивает его Ленни. — APS нам все равно нужна.

— Зачем?

— Для того, чтобы планировать работу узкого места, — заявляет Ленни.

— Я думал, что в этом нет ничего сложного. Разве нельзя делать это вручную?

— Это не всегда так просто, как у Джерри, — видя вопросительный взгляд Скотта, он развивает мысль: — Вот, например, компания «Ирригтек», один из клиентов «Интелоджик», к которому я ездил. В их работе есть два неприятных фактора, которые все сильно усложняют. Их узкое место — это участок с пятнадцатью схожими, но не идентичными станками. Возможности станков во многом совпадают, но сами станки друг от друга отличаются. Некоторые могут работать только с мелкими деталями, некоторые не могут работать с мягкими металлами и так далее. Второй фактор заключается в том, что большинство продуктов проходят обработку на этом участке по несколько раз. Вручную справиться с такой комбинацией весьма непросто.

— Есть другая сложность, с которой еще сложнее справиться вручную — продолжает Ленни. — Возьмем, например, компанию, работающую с особым видом пластика. Предположим, на каком-то участке пластику придается конкретный цвет. Для перехода от производства одной черной детали к другой черной детали может потребоваться минут пять, нужно просто кое-что подстроить в станке и все. Но для перехода от производства черных деталей к производству белых может потребоваться пять часов. В этом случае нужно практически полностью разобрать станок, чтобы все промыть. В противном случае, вместо белых деталей получатся серые. Это называется «зависимые переналадки». Разумеется, они стремятся сначала произвести все детали какого-то одного цвета, прежде чем переходить к деталям других цветов. Само по себе это не проблема. В их же случае все гораздо сложнее, так как следующий участок, куда попадают эти детали, тоже сталкивается с «зависимой переналадкой». К сожалению, эта зависимость обусловлена уже не цветом, а какой-то другой характеристикой, вроде текстуры или ширины детали. В итоге у нас появляется два разных участка, у каждого из которых своя «предпочтительная последовательность». Если спланировать работу первого участка в соответствии с его предпочтительной последовательностью, второму потребуется столько времени на переналадки, что он превратится в колоссальное узкое место. Но если спланировать работу в соответствии с потребностью второго участка, узким местом становится первый. Понимаешь?

— Я лишь понимаю, что нужен какой-то хитрый алгоритм, который поможет спланировать работу узкого места, — вкрадчиво говорит Скотт. — Это все, что я понимаю, и больше этого понимать мне не нужно. Поэтому, Ленни, что ты предлагаешь?

— Давай купим «Интелоджик» и аккуратно интегрируем их программу в наш модуль MRP. Мы сделаем так, чтобы оптимизировалась только работа узких мест, добавим буферы в нужных местах и создадим хорошую систему управления буферами. Это не так сложно.

— Нам для этого действительно нужна «Интелоджик»?

— Да, если мы их купим, я смогу диктовать, какая часть их пакета должна быть интегрирована в «БиДжиСофт». У них хорошие разработчики. Когда я объясню им, что нам нужно, они довольно быстро напишут требуемый код. Посуди сам, у нас уйдут месяцы на создание алгоритма, способного работать со всеми сложными сценариями, которые я перечислил. А у них все это уже есть. Возможно, нам потребуется всего двадцать процентов их существующего

кода, но даже за это стоит заплатить такие деньги. Я смогу использовать их людей. Таких способных работников найти сейчас очень трудно.

— Решено, — говорит Скотт. — Следующий вопрос: кто поможет клиентам изменить правила?

— Я не знаю, — отвечает Ленни. — Но на этой неделе я узнал, что Джерри — не единственное исключение. Многие компании уже работают по новым правилам. И это разумно. Еще больше компаний хотят так работать, но не могут найти подходящую систему для этого. Кроме того, есть много консультантов, работающих с Теорией ограничений. Может, будем использовать их?

— Значит, единственная проблема — это мы, — делает вывод Скотт.

— Ты о чем?

— Ленни, мы вдвоем не сможем управиться с этим рынком. Гейл и ее люди уже привыкли продавать технологию. Будет очень нелегко убедить их начать продавать не технологию, а выгоду для клиентов.

— Да, я заметил, — соглашается Ленни.

— И Мэгги ничем не лучше. Ее ужасает любая работа, требующая изменения корпоративной культуры. А в нашем случае, раз мы говорим об изменении таких фундаментальных правил, речь идет именно об этом. Понимаешь, о чем я? Самое большое препятствие — это не рынок и не продукт. Это мы. Что мы будем с этим делать?

— Слава богу, это твоя проблема, — Ленни смотрит на часы. — Пора и поспать. Я смертельно устал.

Глава 13

3 октября 1998 г

— Здорово у тебя получилось, Крейг, — комментирует Мэгги. — Похоже, этот улетел ярдов на двести пятьдесят.

Сияя от счастья, Крейг вставляет клюшку в сумку.

— Гораздо лучше, чем на третьей лунке. Я так и не понял, куда улетел мяч в тот раз.

— Лес довольно плотный. Мне выпала честь самой поискать там свой мяч.

Мэгги пригласили на выездную встречу топ менеджеров «Пирко» сделать небольшой доклад о завершающей стадии проекта. А, как известно любому топ менеджеру, лучшей возможности поиграть в гольф, чем на таких вот встречах, не существует.

День выдался исключительный: яркое солнце и ни единого облачка на небе. Легкий ветер с океана создает идеальную температуру для приятной партии в гольф. Мэгги и Крейга догоняют Брайан и Стэн, вице- президенты подразделений, находящихся в ведении Крейга.

— Нет, давайте вы оба бейте первыми, — Мэгги жестом пропускает их вперед. — Я буду бить последней, никаких проблем. Кроме того, зачем вам прятаться за женщиной? Не подумайте, что я вам не доверяю. Доверяю, конечно...

— Конечно! — хором отвечают Брайан и Стэн.

После того, как они выполнили свои удары, Мэгги и Крейг идут к женской метке. Мэгги переключает все свое внимание на игру и, максимально сосредоточившись, посылает мяч на целых двести ярдов точно посередине поля.

— Тоже неплохо, — замечает Крейг. — Похоже, ты опередила Брайана.

— Самое главное — правильно установить метку, — говорит Мэгги, мило улыбаясь.

— Терпеть не могу бить через воду, — продолжает Мэгги, шагая вместе со всеми по полю в сопровождении помощников, несущих сумки с клюшками. — Стэн, давно хотела спросить тебя. Как идут дела в твоём подразделении после того, как система стабилизировалась?

Затянувшись ароматной сигарой, Стэн, не спеша, отвечает:

— Если честно, я не заметил особой разницы.

— Перестань, Стэн, — вмешивается Крейг. — Зачем ты так с Мэгги? Я только что рассказал ей, что в твоём подразделении запасы снизились уже на тридцать миллионов долларов.

— Да, это так, — отвечает Стэн, пожав плечами, — но я все еще не уверен, что это произошло благодаря «БиджиСофт». Мы предприняли много разных мер для снижения запасов.

— Мы все знаем, что у любого успеха много родителей и только неудача — круглая сирота, — говорит Мэгги шутливым голосом.

Стэн — довольно крупный мужчина, от таких обычно нужно держаться подальше, если вы не хотите стать объектом грубых шуток. Он был одним из дивизиональных руководителей, которые активно противились внедрению ERP. Мэгги в душе надеялась, что теперь, после успешного внедрения системы, он изменит свое мнение. Увы, некоторым людям это оказывается не под силу.

— Хотите знать, в чем заслуга вашей системы? — спрашивает он, не моргнув глазом. — Отлично. Должен признаться, что такая заслуга есть.

— И что же это за заслуга? — осторожно спрашивает Мэгги.

— Когда я иду по офису, — отвечает Стэн, широко улыбаясь, — мне кажется, что людей теперь стало гораздо больше. И эти люди сидят за компьютерами и вводят гораздо больше данных, чем раньше. Я не очень понимаю, зачем нам все это нужно, — добавляет он. — Кто-то сказал, что компьютеры помогут нам избавиться от бумажной работы. Пусть он посмотрит на наш офис теперь — по-моему, столько бумаги у нас еще никогда не было.

— И у нас тоже, — подпевает Брайан. — Когда мы на прошлой неделе рассматривали результаты работы подразделения, я сказал нашему директору по управлению запасами, что смысл MRP так и не изменился, несмотря на все достижения в области технологий, MRP плодит бумагу, как и прежде.

Стэн не собирается уступать Брайану в остроумии. Он взмахивает сигарой и громогласно заявляет:

— А я сказал своему, что MRP — это генератор тупых приоритетов! — его хохот вызывает у Мэгги нешуточное раздражение.

— Аккуратней с этим ударом, — говорит Стэн, наблюдая за Крейгом. — Если ударишь нетвердо, он в лунку не пойдет.

Промахнувшись, Крейг сухо заявляет:

— В этот раз ты прав, Стэн. Я иду на богги.

— А я на пар, — говорит Брайан.

— И я тоже, — присоединяется к нему Мэгги.

— А я проскочу на берди, — добавляет Стэн.

Когда они направляются к следующей лунке, Мэгги возвращается к прерванному разговору.

— Ребята, ну если серьезно — внедрение прошло хорошо, и мы все знаем, что вы получили хорошие результаты. Я бы с удовольствием оформила их в виде кейса.

— Смотря как измерять результаты, — парирует Стэн. — Внедрение прошло в срок и в рамках бюджета, я согласен. Давайте даже допустим, что снижение запасов — исключительная заслуга системы. Но даже в этом случае вреда от системы было больше, чем пользы.

Ни о каком вреде Мэгги до этого не слышала. Но, очевидно, сейчас услышит. Стэн обычно говорит по делу, поэтому она полагает, что он выложит все подробности задолго до того, как они дойдут до следующей лунки. К ее удивлению, Стэн не развивает эту тему.

— Так в чем все-таки вред? — наконец спрашивает Мэгги.

— В прогнозируемом росте продаж, — отвечает Крейг. Мэгги с удивлением переводит взгляд на него.

— Вообще-то, вся беда во мне и моем языке, — начинает объяснять Крейг. — Одним из самых сильных аргументов в пользу ERP был прогнозируемый рост продаж. Этот рост не только ведет к существенному росту чистой прибыли, но и очень легко увязывается с результатами внедрения системы. На протяжении многих лет мы безуспешно пытались свести случаи дефицита товара к пятнадцати процентам, а теперь всего за шесть месяцев мы сократили этот показатель до менее чем десяти процентов. Никто не может утверждать, что это просто случайность или результат чего-то другого. Даже наш друг Стэн.

Стэн выпускает густое облако дыма. Крейг похлопывает его по спине и продолжает:

— Поскольку всем известно, что сокращение дефицита приводит к росту продаж, у меня был увесистый аргумент. Разумеется, на совете директоров я затолкал его тому въедливому типу в глотку.

— Жаль, что меня там не было, — Мэгги не может удержаться от смеха. — Представляю себе его лицо...

Тут Мэгги замечает, что все остальные не смеются.

— Это было ошибкой, — вздыхает Крейг. — Большой ошибкой. Стэн бормочет что-то неразборчивое себе под нос.

Видя удивление Мэгги, Брайан вызывается все объяснить.

— Дело в том, — говорит он, — что этот новый парень в совете директоров — не просто пронира. Он еще и хитрый, как лиса. Поскольку Крейг так уверенно говорил о росте продаж, этот поганец захотел узнать, почему мы тогда не внесли изменения в прогноз продаж на

оставшуюся часть года. Для того чтобы спасти лицо, нам пришлось сделать это прямо там. Вот так мы и влипли.

— Судя по вашим мрачным лицам, похоже, никакого роста продаж не было? — решает уточнить Мэгги.

— Конечно, не было, — рявкает Стэн. — Знаешь ли ты, сколько факторов влияют на объемы продаж? Триллион!

Поймав выразительный взгляд Крейга, он поднимает руку с сигарой:

— Ну ладно, с триллионом я переборщил — несколько десятков. Прирост на два процента, боже ты мой! Все что угодно может смыть этот мизерный прирост. Спрос становится чуть ниже, конкурент снижает цены и так далее. И — можешь даже не спрашивать, Мэгги — мои продажи в прошлом квартале не выросли ни на йоту.

Мэгги переводит взгляд на Брайана.

— Извини, Мэгги, но у меня и того хуже. Запасы снизились, уровень дефицита снизился, но и продажи тоже снизились. Более чем на четыре процента.

— Мэгги, господа, по-моему, мы задерживаем следующую четверку, — говорит Крейг.

Мэгги следит, куда бьет Крейг, и выставляет свой мяч так, чтобы он полетел примерно туда же.

— Не повезло вам, — язвительно замечает Стэн. — Тяжело будет оттуда выбить мяч к лунке.

— Это точно, — отвечает Крейг и, повернувшись к Мэгги, добавляет: — Прогуляемся?

— А как же! — отвечает Мэгги.

— Крейг, я так рада, что ты устроил эту игру в гольф, — поддразнивает Мэгги. — Я-то думала, что ты просто хотел «подышать свежим воздухом». Так ты сказал?

— Я тебя достаточно хорошо знаю, — говорит Крейг с улыбкой. — Я был уверен, что ты спросишь о результатах в подразделениях Стэна и Брайана еще до того, как мы доберемся до пятой лунки.

— Неужели я стала такой предсказуемой? — тихо спрашивает Мэгги.

— Есть несколько причин, почему нам нравится работать с «КейПиАй Солюшнз». Но одна из самых главных заключается в том, что, подписав контракт, вы остаетесь с нами до конца. В отличие от некоторых ваших конкурентов, — объясняет Крейг. — Твои люди проделали такую скрупулезную работу по анализу экономического эффекта для нашего совета директоров. Я знал, что ты на этом не остановишься.

— Объяснение принимается, — настроение Мэгги снова улучшается.

— В действительности, Мэгги, результаты, которые мы вывели на основе фактических показателей первого подразделения, в других двух так и не получились.

— Крейг, ну что ты от меня хочешь? Система работает, дефицит сократился. И, как сказал Стэн, есть много причин, по которым продажи не выросли.

— Верно, но ситуация этим не исчерпывается. Брайан в отчаянии, он может поставить не только меня, но и тебя в неловкое положение. Возможно, ты сможешь как-то помочь ему. Поговори с ним.

Они молча идут дальше. Мэгги не по себе. Она не понимает, как могла оказаться в такой затруднительной ситуации. Ведь она собиралась отдохнуть в эти выходные. А теперь все выглядит так, будто они вмят «КейПиАй Солюшнз» в том, к чему компания не имеет никакого отношения.

— Эта будет в самый раз, — говорит Мэгги помощнику, который предложил ей клюшку номер четыре.

«Поразительно, как быстро они определяют, какой длины клюшка вам понадобится, — думает про себя Мэгги. — Когда вы играете на новом поле, советы помощника могут оказаться на вес

золота. Они знают, как подбираться к лунке и как обходить ловушки и препятствия. Всегда слушай эксперта. — Затем, вспомнив пару не очень приятных случаев, она добавляет про себя:

— Берегись новичков, выдающих себя за экспертов».

«В этом-то и заключалась моя ошибка! — осознает Мэгги.

— Я и есть тот самый новичок, который выдает себя за эксперта. Зачем я вообще вызвалась делать это обоснование для Крейга? «КейПиАй Солюшнз» является системным интегратором. У нас это хорошо получается. Лучше, чем у всех остальных. Но мы не консультанты по управлению. Зачем я сунула нос туда, где у нас нет никакого опыта? Крейг мог бы и сам все это сделать, тогда у «КейПиАй Солюшнз» не было бы никаких проблем. Никто не смог бы обвинить нас в том, к чему мы не имеем никакого отношения. Но нет же, мне обязательно нужно было заняться этим проклятым обоснованием! И вот что из этого получилось».

«Мэгги, — обещает она себе, — с настоящего момента ты будешь заниматься только тем, что у тебя хорошо получается. И никогда не будешь притворяться тем, кем ты на самом деле не являешься».

Ей становится гораздо лучше.

— Аккуратней с ударом, Стэн! — выкрикивает Брайан. — В том месте на поле скверный уклон.

Все четверо забивают свои мячи и проходят лунку.

— Похоже, эта лунка досталась Мэгги, — говорит Стэн. — Крейг пока впереди на две лунки, но шансы есть у всех. Стейк будет еще вкуснее, когда ты за него заплатишь, Брайан.

— Не надо так надеяться, — парирует Брайан, — все еще впереди. Готовься к удару на следующей лунке, Брайан поворачивается к Мэгги:

— Нам надо поговорить.

Видя ее нерешительность, он тут же добавляет:

— Мэгги, мне жаль, что у тебя сложилось впечатление, будто все винят «БиДжиСофт». Наверное, мы пообещали на совете директоров то, чего не должны были обещать. И я не могу сказать, что меня эта ситуация устраивает. Однако не надо говорить мне, что падение продаж вообще никак не связано с тем, что вы делаете. Я точно знаю, почему мои продажи упали.

— Почему? — ее врожденное любопытство берет верх.

— Два месяца назад мы серьезно обновили одну из наших продуктовых линий, — отвечает Брайан. — Это очень важная линия, на нее приходится около четверти всех продаж. Новые продукты великолепны и очень выгодно отличаются от тех, что мы предлагали раньше. Разумеется, как только мы начали рекламную кампанию, продажи «старых» продуктов резко упали. Проблема же заключается в том, что мы не, в состоянии произвести достаточное количество новых продуктов.

— Я же говорил тебе, что не надо так рано объявлять о новой линии, — перебивает Стэн. — Моя философия такова: сначала создай на складе достаточный запас, а потом уже рекламируй свой продукт. Все знают, что продавать с пустого лотка нельзя.

— Еще бы! — возмущается Крейг. — Мы все знаем твою философию, Стэн. Наверное, поэтому у тебя было самое большое снижение запасов — в твоём подразделении их с самого начала было больше, чем надо.

Мэгги решает продолжить разговор с Брайаном:

— Итак, теперь вы озаботились увеличением производственных мощностей; покупаете дополнительное оборудование и нанимаете новых людей. Как вы думаете, у вас получится набрать обороты и продать, сколько нужно, до конца года?

— Такими темпами нет. Именно поэтому я и хотел поговорить с тобой.

«КейПиАй Солюшнз» — системный интегратор», — напоминает себе Мэгги. Это помогает ей преодолеть инстинктивное желание хватиться за новую возможность.

— Я не знаю, чем вам помочь, — заявляет она категорично.

— Может, есть чем, — настаивает Брайан. — Я объясню, что мне нужно. Дело в том, что на этот год у меня нет бюджета на покупку оборудования или прием новых людей.

— Я решил, — говорит Крейг, — что для «Пирко» будет лучше, если подразделение Брайана не выполнит план продаж, чем если они настолько же превысят бюджет.

— И у меня остается единственный вариант, — продолжает Брайан, — Я должен лучше использовать те мощности, которые у меня есть. Другими словами, я хочу внедрить систему синхронного планирования и оптимизации производства, или APS. И как можно быстрее. Судя по всему, она сможет дать мне те дополнительные двадцать процентов, которых мне сейчас не хватает. Вы сможете помочь нам установить такую систему?

— Мне это не нравится, — вмешивается Крейг. — Одна из основных причин перехода на ERP заключается в том, чтобы избавиться от всяких локальных систем и добиться единообразия во всей компании. А теперь получается, что еще до того, как мы полностью внедрили «БиДжиСофт», мы начинаем устанавливать частные «несистемные» системы. Что на это скажет совет директоров?

Прежде чем кто-либо из них успевает ответить, он продолжает:

— Я знаю, что «БиДжиСофт» не предлагает APS в составе своей системы. Но я слышал, что она только что купила компанию «Интелоджик». Интересно, они уже интегрировались? Мы готовы предложить себя для бета-теста.

Брайана не радует перспектива стать морской свинкой, но он не возражает. Мэгги становится ясно, что этот вопрос они уже обсуждали раньше.

— Надо играть, — говорит Стэн. — Будете бить или дальше разговаривать?

— Будем бить, — отвечает Брайан. — Держитесь крепче!

Мэгги ясно видит возможность для новой сделки, но и подводные камни тоже. Она решает вести себя осторожно. Нет никакого смысла браться за интеграцию, а в итоге провалиться из-за каких-то проблем управления.

Когда они направляются к лунке, Мэгги, стараясь, чтобы их услышал Крейг, обращается к Брайану:

— Ты знаешь, что нужно для того, чтобы добиться реальных результатов с APS?

Брайан не отвечает, тогда Мэгги продолжает:

— Ты понимаешь, что вам придется изменить кое-какие фундаментальные правила? Например, отказаться от того, чтобы и дальше оценивать работу заводов по их показателям эффективности?

— Как это? — удивляется Крейг. — Весь смысл в том, чтобы эти показатели увеличивать.

— Не беспокойся, Крейг, — вмешивается Брайан. — Я не собираюсь нанимать больше людей и планирую произвести больше с теми, кто у меня уже есть. Я даже снижу при этом уровень запасов. И тебе не все ли равно, если показатели эффективности при этом упадут?

— Если ты все это сделаешь, тогда мне все равно.

— По-моему, все это полное надувательство, — заявляет Стэн. — Но Брайан, как всегда, цепляется за последнюю причуду на рынке. Удачи тебе, Брайан. Однако не забывай, что я тебе говорю: будешь цепляться за эти причуды, точно свернешь себе шею.

Мэгги терпеть не может людей, которые во весь голос смеются над своими собственными шутками.

Брайан его тоже игнорирует. Снова повернувшись к Мэгги, он говорит:

— Другие интеграторы считают, что внедрение APS ничем не отличается от внедрения любых других систем. Я вижу, что ты понимаешь, в чем истинные сложности. И это замечательно.

Значит, он уже пообщался с конкурентами. До того, как обратиться в «КейПиАй Солюшнз». Ну что ж, по крайней мере, теперь Мэгги сможет быстрее получить контракт с ним. Но она пока не спешит предлагать свои услуги. Она уже достаточно много вложила в этот проект,

чтобы теперь бездумно рисковать им.

— Брайан, мне нужно об этом знать, потому что этого требует моя работа. Но откуда ты столько знаешь?

— Потому что мой финансовый директор помешан на Теории ограничений. Он посетил семинар и на протяжении последних шести месяцев только о ней и говорит. А говорить он может долго.

Мэгги и Брайан продолжают разговор до окончания раунда.

После того, как все прошли восемнадцатую лунку, Стэн говорит:

— Похоже, и эта лунка твоя, Крейг. И, по-моему, игру ты тоже выиграл. Отличный раунд.

Когда все направляются к помещению гольф-клуба, Стэн громогласно заявляет:

— Кто и что будет пить? Я угощаю!

Уже сидя за столом и потягивая пиво, Брайан обращается к Мэгги:

— Ну как, сможешь мне помочь?

— Брайан, — говорит Мэгги, — можно еще один вопрос? Что ты все-таки хочешь внедрить на своих заводах, изощренный оптимизатор или нормальную систему «Барабан-Буфер-Канат»?

— Мне нужны результаты. И быстро. До конца года осталось всего три месяца, а я уже сильно отстаю.

— Цель ясна. Давай теперь поговорим о препятствиях. Мы уже решили, что ключевую роль в таких внедрениях играет обучение людей.

— Я двумя руками за обучение людей, — перебивает Крейг, — но не забывай, что у Брайана уже нет времени. Может, провести обучение позже?

— Нет, Крейг, — отвечает Брайан. — Здесь все совсем по-другому. Как бы это попроще объяснить? Попробую так. Ты знаешь, что нам нужно еще двадцать процентов мощности. Можно пойти обычным путем — закупить оборудования на тридцать восемь миллионов долларов и нанять еще двести человек. Но ты не позволишь мне этого сделать. Ничего страшного, потому что если даже позволишь, я все равно не успею установить оборудование и повлиять на результаты этого года.

— Поэтому мы пытаемся пойти другим путем, — продолжает он. — Мы хотим отказаться от традиционных подходов к управлению производством ради того, чтобы всего за несколько недель получить те двадцать процентов мощности, которых нам так не хватает. Мы собираемся изменить не только традиционные правила, но и систему показателей. Мэгги говорила о показателях эффективности. Это только некоторые из них. Не мне тебе рассказывать, как осторожно надо подходить к изменению показателей.

— Ты это серьезно? — с удивлением спрашивает Стэн.

— Да, серьезно. Может быть, я не в себе, но я не тупица. Я могу установить на компьютер любую систему, какую захочу. Это не проблема. Но если нам нужны результаты, сделать надо гораздо больше. У нас это получится только тогда, когда все на заводе — от директора до оператора станка — поймут, зачем мы проводим такие изменения. И почему именно такие изменения. В этом и заключается обучение, о котором говорит Мэгги. Пройти этот шаг мы должны до того, как в производство попадет первый график из новой системы.

Крейг дает понять, что ему все ясно и он согласен.

— Как я уже говорила, — снова начинает Мэгги, — «КейПиАй Солюшнз» не является консультантом по управлению. Мы не сможем провести такое обучение. Кто тогда сможет?

— Мои люди, — уверенно отвечает Брайан. — Они уже несколько месяцев к этому готовятся. Если они смогли убедить меня, они убедят кого угодно. Не волнуйся, Мэгги, этот фланг прикрыт. А как насчет программного продукта? Что там у вас с «Интелоджик»? Она уже интегрирована в основную систему?

Мэгги принимает решение. Если она не ухватится за эту возможность, Скотт с Ленни ей этого

никогда не простят.

— Не совсем. В «БиджиСофт» из нее удалили слишком сложные функции и встроили ее в модуль планирования. Но продаваться она будет не как оптимизационная функция, а как мощная система «Барабан-Буфер-Канат».

— Как раз то, что нам и нужно! — восклицает Брайан.

— Помимо этого они еще добавляют развернутую систему управления буферами.

— Идеально! — шепчет Брайан.

— Единственная проблема в том, что новая система еще не выходила за стены лаборатории. Но тому, кто станет бета тестом, Ленни уделит все свое внимание. Вы ведь знаете Ленни?

— Когда, по-твоему, мы сможем начать? — с нетерпением спрашивает Брайан.

— Ты хочешь уложиться в прогноз продаж на этот год? Тогда давай начнем уже в понедельник. Мы должны сделать так, чтобы все было готово и работало до конца текущего месяца.

— Вот молодец! — отвечает Брайан.

— Эй, постойте, подождите! — говорит Стэн, размахивая сигарой. — Я хочу понять, что тут происходит. Брайан, ты это серьезно? Неужели ты думаешь, что сможешь получить двадцать процентов мощности, что-то там перемешав на заводе и установив какую-то модную систему? Я в это не верю. Ты что, накурился что ли?

— Стэн, я собираюсь уложиться в прогноз продаж, не вкладывая миллионов в новое оборудование и новых людей. И утру тебе нос.

— Черта с два! Знаешь что? Если тебе удастся совершить подобное чудо, я съем свою шляпу. Нет, даже не так! Я приглашу Мэгги внедрить эту систему у себя в подразделении.

— Проще поверить, — смеясь, говорит Крейг, — что Брайан уложится в прогноз продаж, чем в то, что ты пойдешь навстречу компьютерам, — и уже серьезно он спрашивает Мэгги: — Условия стандартные, и на этот проект ты выделишь столько опытных специалистов, сколько будет нужно?

— Разумеется.

— Брайан, думаю, вы с Мэгги можете пожать друг другу руки. Сделка совершилась.

Глава 14

28 декабря 1998 г

Все собрались в кабинете у Скотта. Год заканчивается, и, если судить по имеющимся данным, это был самый лучший год в истории «БиДжиСофт». Несмотря на ужесточение требований рынка, они смогли не только удержать темпы роста на прежнем уровне, но и существенно увеличили свою годовую прибыль.

Однако пугающие предсказания Скотта все-таки сбываются. Вся индустрия ERP теперь оказалась под угрозой. Месяц назад один из основных конкурентов сообщил об отрицательных темпах роста за предыдущий квартал. А другой прямо перед Новым годом заявил о своем намерении сократить шестьсот человек. Инвесторы в шоке. Разумеется, котировки акций этих двух компаний обвалились и теперь продаются по цене, равной двадцати процентам от первоначальной.

Инвесторы ищут ответ на насущный вопрос: что ждет индустрию ERP в будущем? Может быть, в настоящий момент происходит просто отделение зерен от плевел и выделение настоящих лидеров? Или эта отрасль уже достигла пределов своего роста? Ответ чрезвычайно важен. Если на первый вопрос ответ будет утвердительным, тогда компании, находящиеся впереди остальных, будут пользоваться ажиотажным спросом. Но если утвердительным будет ответ на второй вопрос, тогда чем быстрее вы сбросите акции всех компаний отрасли, тем лучше.

— Итак, друзья мои, — начинает встречу Скотт, — котировки наших акции пока держатся, но прошлая неделя была все лишь прелюдией. Следующая неделя будет для нас настоящим испытанием. Нам придется ответить на множество вопросов от множества рассудительных людей. Ситуация, как вам всем известно, крайне деликатная. Поэтому нам лучше заранее позаботиться о том, чтобы у каждого из нас была одна и та же ясная позиция. Малейшее сомнение или расхождение — и нас с вами четвертуют.

— У нас есть такая ясная позиция? — спрашивает Ленни.

— Проблема не в том, чтобы позиция была ясной, а в том, какую именно позицию мы выберем, — уверенно отвечает Скотт. — Есть два варианта, нам надо выбрать какой-то один из них. Возможно, это самое важное решение из всех, что мы до этого принимали.

Все трое тихо ждут продолжения.

— Мы оказались у развилки, — объясняет Скотт. — Мы всегда знали, что наступит время, когда мы не сможем больше расти такими феноменальными темпами, как за последние пять лет. Вопрос вот в чем: решим ли мы сейчас, что пора снижать темпы, или мы готовы продолжать в том же духе?

Гейл становится не по себе.

— Скотт, ты так говоришь, будто это зависит от нас, а не от объективных условий, продиктованных нашими рынками.

— Да, — отвечает Скотт, — я уверен, что все в наших руках. Мы можем принять решение заниматься бизнесом так же, как и прежде. В этом случае нам следует признать, что наш основной и наиболее прибыльный рынок быстро приближается к насыщению. Или мы можем принять решение и изменить наш подход к бизнесу. Это рискованно, очень рискованно. Но если у нас будут видение, мужество и решимость осуществить такую перемену, тогда, на мой взгляд, наш рынок практически неограничен. Тогда все наши достижения — ничто по сравнению с тем, что ждет нас за поворотом.

Никто не произносит ни слова. Все ждут, что Скотт скажет дальше.

— Если мы выбираем первый вариант, тогда я бы посоветовал называть все своими именами. Бессмысленно пытаться убедить аналитиков в том, что мы сможем удержать темпы роста на уровне сорока процентов в год, когда это на самом деле не так. Лучшее, на что мы способны — это продержаться еще два-три квартала. Сейчас самое подходящее время снизить ожидания.

— А мы сможем сделать это без ущерба для нашей репутации? — спрашивает Мэгги.

— Да, — отвечает Скотт. — Мы объясним аналитикам, что в действительности происходит в нашей индустрии. Что единственный реальный рынок — это рынок крупных компаний, и что этот рынок приблизился к насыщению. Если мы хорошо постараемся, наша репутация не

пострадает, и, следовательно, это не скажется отрицательно на нашей доле рынка. Мы — солидная компания с обширной клиентской базой, без каких-либо серьезных долгов и с полным банковским счетом. Вопрос о выживании компании не стоит. Да, наши котировки упадут, но через какое-то время рынок стабилизируется. Я думаю, котировки выровняются где-то на уровне трети их текущей стоимости. Но мы все знали, что это произойдет, когда мы достигнем зрелости.

Скотт замолкает и ждет комментариев. После длинной паузы начинает говорить Гейл:

— Странно, — медленно произносит она, будто размышляя вслух, — я всегда думала, что было бы здорово сбавить темп и не испытывать постоянного давления выдерживать план продаж на следующий квартал. Но теперь, когда эта возможность реально представилась в первый раз, я так не думаю, — и немного виноватым голосом она добавляет: — Не знаю, как вы, но я, кажется, уже не смогу жить полноценной жизнью без этого постоянного давления. По-моему, после стольких лет оно стало для меня, как наркотик.

— О том, чтобы расслабиться, мне даже думать не приходится, — комментирует Мэгги. — Отношения между нашими компаниями таковы, что если «БиДжиСофт» вообще перестанет расти, «КейПиАй Солюшнз» все равно придется расширяться на протяжении еще лет двух. Но, Гейл, — Мэгги сочувственно улыбается, — я тебя прекрасно понимаю. Мы еще слишком молоды, чтобы сбавлять темп.

— Скотт, — говорит Ленни, — ты рассказал о первом и очень непривлекательном варианте. Каков второй?

— Второй вариант — убедить аналитиков в том, что у нашей компании есть колоссальный потенциал. При существующем положении дел я боюсь, недостаточно будет просто пообещать, что мы сохраним традиционные темпы роста. Для того чтобы аналитики не посчитали наши объяснения пустым трепом, нам придется поднять ставки. Если мы хотим убедить их, что останемся доминирующим игроком на этом рынке, нам придется заявить, что мы планируем расти не менее чем на шестьдесят процентов в год. И затем их надо убедить в том, что нам это под силу.

— Но это же невозможно! — восклицает Гейл.

— Если ты веришь в то, что это невозможно, тогда это действительно невозможно, — сухо отвечает Скотт. — Значит, мы возвращаемся к первому варианту.

— Скотт, будь благоразумен, — умоляет Гейл. — Нам и так будет непросто продавать на пятьсот миллионов в квартал, а ты предлагаешь пообещать им еще больше.

— Да, Гейл. Именно это я и предлагаю. У нас ничего не получится, если мы будем заниматься бизнесом так же, как и раньше. Если мы выбираем путь роста, то мы должны принять абсолютно другую стратегию и тактику. Мы должны измениться.

— Как именно? — нетерпеливо перебивает Гейл. Скотт убежденно отвечает:

— Мы должны переключиться с продажи информационных технологий на продажу выгоды для клиента.

Его ответ Гейл не удивляет. В течение последних трех месяцев эта идея витала в воздухе. До настоящего времени Гейл отказывалась даже думать об этом. Теперь она понимает, что перспектива застоя ей не нравится еще больше. Но идея с выгодой ей все равно не по душе.

— Продавать выгоду — это просто красивая фраза, — категорично заявляет Гейл. — Ты можешь объяснить мне, в чем, собственно, суть?

— Мы сами только сейчас начали понимать, о чем речь, — отвечает Скотт. — На этом этапе мы только знаем, с чего начинать и где искать новые ответы... — затем добавляет: — Хотелось бы больше времени, чтобы во всем разобраться, но ситуация такова, что нам нужно принимать решение сейчас. Однако интуиция подсказывает мне, что если мы сосредоточим внимание на выгоде для клиента, это позволит «БиДжиСофт» вырасти и стать раз в десять больше, чем сегодня.

Обеспечение продаж — это работа Гейл, и для этого ей нужно гораздо больше, чем просто интуитивные ожидания.

— С чего ты предлагаешь начать? И почему ты считаешь, что мы сможем столько продать? —

спрашивает она.

— В прошлом квартале у нас появился солидный плацдарм, — отвечает Скотт. — Я надеюсь, его будет достаточно для дальнейших боевых действий. Мэгги, не расскажешь нам о последних событиях в «Пирко»? Только, будь добра, подробно.

— Я хочу сразу подчеркнуть, — говорит Мэгги, — что внедрение в «Пирко» проходило в идеальных условиях. Мы не можем рассчитывать на такие же чудесные условия в других компаниях. Как вам известно, этот проект благословил СЕО, а один из руководителей подразделений вообще видел в нем свое единственное спасение. Внедрение возглавили директора заводов, которые лично организовали обучение персонала. И все это делалось под сильным давлением обстоятельств — им нужны были результаты в кратчайшие сроки. Они должны были обеспечить необходимый рост продаж до конца года.

Ленни шутливо замечает:

— Ничто так не фокусирует внимание людей, как осознание того, что тебя повесят на следующее утро.

— Золотые слова, — с улыбкой говорит Мэгги. — Сотрудничали все, сопротивление было минимальным. На самом деле, сопротивления я вообще не заметила. А ты, Ленни? Ты ездил к ним как минимум раз в неделю.

— Я тоже не видел никакого сопротивления, — подтверждает Ленни. — Наоборот, у меня сложилось впечатление, что все были заряжены энтузиазмом. На мой взгляд, у них отлично получилось включить всех в работу.

— Вы начали работать сразу со всеми заводами? — спрашивает Гейл.

— Нет, — отвечает Мэгги. — Мы начали с тех двух, что занимались новой продуктовой линией. Им как раз не хватало мощности.

— Сколько времени ушло на установку нашего нового модуля MRP?

— В этом-то вся прелесть! Они точно знали, что им было нужно от нашей системы. И они не заставляли систему делать то, что раньше делали их старые системы. Трудно поверить, но первые графики уже через две недели после начала внедрения, и они сразу же начинали им следовать. Ленни, по-моему, у тебя возникли какие-то сложности с управлением буферами, но уже через неделю и этот модуль был в работе.

— Нам пришлось многое добавить, — комментирует Ленни. — У них оказалось много такого, что мы не учли, когда писали код. Но это было несложно. На самом деле это было даже здорово. Я давно уже не работал над программой, в которой все было бы настолько разумно. Нам не пришлось усложнять систему из-за каких-то безумных требований. В каждом конкретном случае всем было очевидно, что нужно сделать. Я думаю, такая исключительная ясность появилась из-за того, что все было подчинено одной цели, то есть достижению реальных результатов.

— Согласна, — говорит Мэгги. — За все время работы я еще ни разу не видела такого сфокусированного и быстрого внедрения.

— А что вы удивляетесь? — спрашивает Гейл. — Если я не ошибаюсь, к тому времени, как вы начали этот проект, у них уже была установлена система «БиДжиСофт». Так что это было не полноценное внедрение, а лишь доведение до ума того, что было.

— Нет, Гейл, — поправляет ее Мэгги. — Как тебе известно, мы начинаем внедрение ERP с финансовых модулей, а заканчиваем модулем MRP. На этих заводах, а, по сути, почти на всех заводах «Пирко», мы к тому времени до MRP даже не дошли. Ты сама знаешь, сколько времени уходит на его внедрение. Сколько бы нас не уверяли, что данные точные, на деле все оказывается наоборот, и нам приходится долго и скрупулезно разгребать этот бардак.

— Так в чем же разница? Как вы умудрились полностью внедрить и запустить этот модуль всего за две недели?

Мэгги улыбается.

— Должна согласиться с Ленни. Когда все нацелено на результат, это совершенно другое дело. Внести точные данные в компьютер — не цель. Результаты — вот в чем цель. Прелесть метода «Барабан-Буфер-Канат» в том, что он позволяет сфокусировать усилия. Он указывает на то

малое, что действительно важно, и отсекает все остальное.

Видя, что Гейл никак не может разобраться, Мэгги поясняет:

— Они сказали нам, где были их узкие места. Мы вместе с ними привели данные в порядок лишь настолько, чтобы система эти узкие места тоже увидела. Вот и все. На это ушло менее двух дней. Все остальные данные мы оставили без изменений и тут же запустили систему в работу. Как ни удивительно, все заработало нормально. После запуска модуля управления буферами все значимые ошибки вылезли наружу, и мы их после этого устранили.

— И каковы результаты? — спрашивает Скотт. Мэгги начинает сиять.

— Результаты оказались даже лучше, чем мы рассчитывали. Брайан, вице-президент подразделения, где мы все это внедрили, кое в чем ошибся. Он сильно недооценил спрос на новую продуктовую линию. Он думал, что ему не хватало двадцати процентов мощности для удовлетворения спроса. На самом же деле в ноябре мы произвели на тридцать пять процентов больше, чем в сентябре, и то с трудом справлялись со спросом. Ясное дело, он ужасно доволен. Мы работали достаточно быстро, так что он смог превысить свой прогноз продаж до конца года, и теперь все считают его героем.

Гейл все еще переваривает услышанное.

— Мэгги, ты хочешь сказать, что наша система дала им дополнительно тридцать пять процентов мощности? Вот так просто?

— Даже больше, — радостно отвечает Мэгги. — Декабрьская выработка даже лучше, чем в ноябре, но мы еще не видели окончательных цифр. Дело в том, Гейл, что появился один фактор, о котором мы не думали в начале. Это LEAN, или «бережливое производство» (Lean Manufacturing).

— В смысле, методология, которая объединила в себе TQM (Total Quality Management) и JIT (Just In Time)? — удивляется Гейл. — Я сильно в этом не разбираюсь, но мне всегда казалось, что LEAN ставит своей задачей устранение потерь, то есть операций, не добавляющих ценности.

— Да, — отвечает Мэгги, — но в контексте управления буферами эта методология дает еще больший результат. Все инициативы LEAN направляются теперь туда, куда указывает информация из модуля управления буферами. Так что на заводах Брайана люди не теряют время на такие туманные концепции, как операции, не добавляющие ценности. На его заводах LEAN нацелен на увеличение мощности и потока. Поразительно, сколько мощности они вскрывают каждую неделю.

— Брайан планирует распространить эту практику на остальные пять заводов в его подразделении? — спрашивает Скотт.

— Уже распространил, — отвечает Ленни. — За неделю до рождества мы доделали необходимые функции для последнего из них.

— Все семь заводов уже работают в новой системе, — уверяет его Мэгги. — И еще — на следующей неделе мы с Брайаном едем в подразделение Стэна. У нас есть целое утро на встречу со всеми директорами заводов. Кроме того, Крейг хочет, чтобы мы повторили это с остальными заводами в «Пирко» — их там тридцать два. Этот проект оказался значительно крупнее, чем я думала сначала.

— Поздравляю! — говорит Гейл.

— Поздравить можно всех нас, — комментирует Ленни.

— Разумеется.

Ленни догадывается по голосу Гейл, что она, скорее всего, еще не осознает полностью, к каким последствиям это привело для «БиДжиСофт».

— Есть еще одна важная для тебя деталь, — подчеркивает он. — Это внедрение дало очень положительный для нас побочный эффект.

— То есть, оно отразилось не только на нашей репутации?

— Да. Ты уже в курсе, что произошло с числом параллельных пользователей на этих

заводах? — спрашивает Ленни.

Гейл переводит взгляд на Мэгги.

— Как правило, — объясняет Мэгги, — эти заводы не давали тебе достаточного количества параллельных пользователей. Ты сама знаешь, что на заводе с тысячей рабочих редко набирается больше двадцати таких пользователей. Теперь же, когда внедрен модуль управления буферами, все совершенно по-другому. Каждый цеховой мастер и каждый работник служб обеспечения активно пользуются системой. В подразделении Брайана — я имею в виду все семь заводов — количество параллельных пользователей превысило шестьсот. По-моему, вчера Джордж уведомил твоих людей, что они могут выставить «Пирко» соответствующий счет.

— Супер! — вскрикивает Гейл.

— Я знал, что тебе понравится, — говорит Ленни. — Это все меняет, не так ли?

Гейл кивает в ответ:

— Еще бы! Мэгги, как ты считаешь, такой скачок будет на любом заводе, использующем управление буферами, или это только с «Пирко» так получилось?

— Я думаю, «Пирко» не исключение. Ленни, ты знаешь систему лучше всех. Как ты считаешь?

— Так будет везде, — коротко отвечает Ленни.

— Итак, друзья мои, — говорит Скотт. — Какие выводы мы можем сделать из этого опыта с «Пирко». Гейл?

— Мне пока нужно все до конца переварить, — говорит Гейл. — Но если наше нововведение действительно так сказалось на количестве параллельных пользователей, это просто замечательно.

Скотт продолжает смотреть на нее, и Гейл развивает свою мысль:

— Как вы знаете, я всегда говорила, что среди наших клиентов есть еще очень большой потенциал. У многих из них количество параллельных пользователей относительно низкое.

— В промышленных компаниях, — продолжает она, — самым крупным департаментом по численности персонала является производство — на него часто приходится более половины всего штата предприятия. До настоящего времени именно в этом департаменте всегда было меньше всего пользователей. Лучше всего в этом плане дела обстоят в финансах, продажах и даже снабжении, но только не в производстве. Теперь же, если все сказанное вами правда, у нас появляется возможность существенно увеличить выручку. Принимая во внимание нашу обширную клиентскую базу, это огромный потенциал.

— Так я и думал, — подтверждает Скотт.

Гейл начинает видеть, как эта смутная концепция продажи выгод, наконец-то обретает конкретные очертания. Очень конкретные. Это вынуждает ее пересмотреть свое отношение.

Пока она размышляет над этим, Скотт продолжает:

— Мэгги, ты что можешь добавить?

— Пока ничего.

— Мэгги, — не отступает Скотт, — перед нами новая ситуация. Репутация двух наших основных конкурентов серьезно подорвана. Их имена обливают грязью во всех газетах и деловых журналах. Неужели их клиенты могут после этого чувствовать себя в безопасности?

Мы также теперь знаем, — продолжает он, — что сильная сторона ERP до заводов так и не дошла, и что производственные модули вроде MRP внедряются в последнюю очередь, — Скотт замолкает.

Мэгги ясно видит, к чему клонит Скотт:

— И ты полагаешь, что мы теперь можем предложить им что-то экстраординарное?

— А разве не так? Мэгги, ты сотворила чудо в подразделении Брайана. Как скоро появились

первые результаты? Через шесть недель? Или восемь?

— Даже быстрее. Но это был особый случай. Нам не пришлось уламывать их изменить правила, они сами это сделали. Нам не пришлось учить их людей. Это они тоже сделали сами.

К удивлению Скотта, Гейл вызывается ответить Мэгги:

— После возвращения Ленни из его поездки в «Интелоджик» и на другие заводы я провела рыночное исследование, — говорит она.

Ей не понравилось, что Ленни заставил ее людей обзванивать клиентов «Интелоджик», даже не потрудившись поставить ее, их руководителя, в известность. Зная, что обсуждать это с Ленни было бы пустой тратой времени — он даже не понял бы, чем она не довольна, — Гейл решила действовать самостоятельно и предотвратить подобное вторжение на ее территорию в будущем. Она догадалась, что рано или поздно Скотт и Ленни захотят узнать, насколько ТОС известна и используется в других компаниях. Поэтому она решила провести собственное исследование. Теперь у нее есть эта информация, и она готова поделиться ею с другими.

— Мэгги, рынок готов принять наш новый продукт. Это относится и к заводам, входящим в состав крупных компаний. Кроме того, есть много отличных консультантов, продвигающих ТОС. Почти фанатиков, я бы сказала. Я составила длинный список этих консультантов.

— Неудивительно, — комментирует Ленни. — Логика ТОС заразительна. Приятно иметь, наконец, дело с чем-то понятным, практичным и в то же время разумным.

Мэгги подается вперед и одобрительно кивает.

— После проекта в «Пирко», — говорит она, — я тебя прекрасно понимаю. К ответу на твой вопрос, Скотт — в свете того, что мы только что услышали, я думаю, ты прав. Если существенное количество компаний на рынке применяют ТОС, то у нас появляется потрясающая возможность для увеличения объемов. Мы должны нацелиться на заводы компаний- клиентов наших менее успешных конкурентов. Я не намерена обещать результаты за четыре недели. Но если они примут саму концепцию и с самого начала согласятся на обучение, я не колеблясь смогу гарантировать им результаты в течение не более трех месяцев. Это будет вполне достаточно.

— Если ты пообещаешь такие сказочные результаты в течение трех месяцев, это более чем достаточно, — говорит ей Гейл. — У нас есть отличная возможность достучаться до многих из их клиентов. А оказавшись внутри, мы можем постепенно заменить их систему на нашу, — она быстро прикидывает в уме и с энтузиазмом добавляет: — Это даст нам даже больше, чем увеличение числа параллельных пользователей у наших клиентов.

Мэгги согласно кивает.

— Значит, нам нужно объединиться с консультантами по ТОС, — продолжает Гейл, — и разработать совместную презентацию. Их работа — продать концепцию, наша — продать программу. Что скажешь, Мэгги?

— По-моему, это обоюдовыгодно, — уверенно отвечает Мэгги. Скотт довольно улыбается. Но он знает, что в долгосрочной перспективе всего того, о чем они только что говорили, недостаточно. Он хочет заставить их взглянуть на этот вопрос шире.

— Мы обсудили потенциальные возможности в области производства, — говорит он. — Но помимо производства есть еще два крупных сектора, в которых мы пока ничего существенного нашим клиентам не предложили. Я говорю об инженерно-конструкторских отделах и отделах ИТ. Во многих компаниях эти два сектора в совокупности достигают таких же размеров, как и производство, если не больше.

Ленни раздражается смехом.

— Забавно, да? — произносит он, давась от смеха. Но, увидев недоумение на их лицах, успокаивается и объясняет: — Мы уже столько лет работаем с «айтишниками». Все наши основные контакты происходят на их уровне. Тем не менее, как мы помогаем им в их повседневной работе? Никак! Разве не забавно, а?

— Что значит «помогать им в их повседневной работе»? — спрашивает Гейл с легким раздражением в голосе.

Тут вмешивается Скотт и спокойно объясняет:

— Инженерно-конструкторские отделы и отделы IT значительно отличаются от остальных функций в организации. Они работают с проектами, причем сразу с несколькими. Мы выяснили, как помочь производству. Подумайте теперь, что будет, если мы сможем помочь и этим секторам, работающим в мульти-проектной среде. Что если мы сможем помочь им завершать их проекты в срок, в рамках отведенных бюджетов и с должным качеством? Подумайте, сколько еще мы сможем предложить нашим клиентам.

— Это реально? — деловито спрашивает Гейл.

— Думаю, да, — отвечает Скотт. — Мы применили решение ТОС для производства. Есть сходное решение для мульти-проектной среды. За прошлый месяц я прочитал об этом все, до чего смог добраться. Логика здесь безупречна. Если она сработает хотя бы наполовину так же, как и в производстве, она принесет колоссальную пользу. Собственно говоря, я хотел бы испытать ее здесь, в «БиДжиСофт». Как ты считаешь, Ленни?

— Нашим программистам помощь совсем не помешает, — не колеблясь, заявляет Ленни. — Кстати, я хотел удивить тебя, но раз уж ты об этом заговорил... Мы уже испытываем этот подход в центре разработок в Санта-Круз, а также в нашем центре в Индии. И там, и там мы пробуем его сразу на группе проектов.

— А когда ты успел написать программу? — с удивлением спрашивает Скотт.

Ленни улыбается.

— Я ничего не писал. Кроме того, в Санта-Круз мы используем одну программу, а в Индии — другую.

— Эти программы уже есть на рынке? — скорее не спрашивает, а утверждает Скотт.

— Да. Только что появились, их продают очень маленькие компании. Я уже навел справки, Ленни явно доволен собой. — Мы можем купить их на раз-два. И к ответу на твой безмолвный вопрос, Скотт — пока все идет, как надо. Судя по первым признакам, эта теория уверенно работает.

Скотт воспринимает это как практически само собой разумеющееся и идет дальше:

— Когда, по-твоему, мы выпустим мульти-проектный модуль в составе нашей системы ERP?

— К третьему кварталу следующего года управимся.

— Гейл, — говорит Скотт с улыбкой, — что скажешь о таком продукте? Он позволит нам выйти на огромные рынки — строительные компании, разработчики ПО, не говоря уже о банках и страховых компаниях с множеством проектов.

— Возможности открываются интересные, — осторожно говорит Гейл.

Скотт решает не форсировать этот вопрос.

— Поздравляю, — говорит он Ленни. — Здесь ты меня опередил.

— Разок можно, — отвечает Ленни с улыбкой.

Скотт ждет, пока все снова сосредоточатся.

— Что же мы скажем аналитикам? — спрашивает он. — «Берем шинель, идем домой» или «Все еще впереди»?

Никто не произносит ни слова. Все единодушно кивают и быстро обмениваются улыбками.

— Нам нужно подготовить хорошую презентацию для аналитиков, — напоминает Скотт. — И сделать это мы должны ко второму января. Это значит, что у нас осталось менее трех дней, если вы только не собираетесь работать и в Новый год.

— Нет уж, увольте, — соглашается Гейл. Она понимает, что презентацию придется готовить именно ей. — Как вы считаете, с чего следует начать?

— Предлагаю начать так, — без труда отвечает Скотт. — Мы должны попытаться убедить аналитиков, что единственный реальный рынок для нашей индустрии — это рынок крупных компаний. Мы покажем им, что традиционные системы ERP приносят огромную выгоду

крупным компаниям, но не настолько привлекательны для компаний среднего размера. Не думаю, что они это понимают. Мы, по крайней мере, не понимали.

Гейл быстро улавливает мысль Скотта:

— Мы приведем статистику, показывающую, сколько времени и сил отнимают продажи средним компаниям и сколько — крупным. Потом мы покажем, какой доход мы получаем от тех и от других. А потом покажем, насколько ERP покрывает в настоящий момент рынок крупных компаний.

— Не понимаю, зачем так начинать. Почему бы сразу не рассказать им о наших планах? — спрашивает Мэгги.

— Мы должны с самого начала хорошо объяснить суть проблемы, — отвечает Скотт. — В результате наши конкуренты не смогут притворяться, будто ничего не произошло. Если аналитики поймут суть проблемы, конкурентам придется убедительно ответить им, как они собираются расти дальше. На мой взгляд, ни у кого, кроме нас ответа в настоящий момент нет. Если аналитики это проглотят, они выделят нас как явных лидеров.

— Кроме того, — добавляет Гейл, — если мы покажем им осмысленный анализ того, что на самом деле происходит на рынке, мы завоюем их доверие.

— После этого, — продолжает Скотт, — они, скорее всего, спросят о наших планах. Тогда мы предъявим нашу стратегию, направленную на развитие бизнеса с существующими клиентами и захват рынка у конкурентов. Но если мы объясним стратегию, не подкрепив ее фактами, они посчитают, что мы просто выдаем желаемое за действительное, и ничего хорошего нас в будущем не ожидает.

Гейл принимает эстафету:

— Мы покажем им, что мы на самом деле готовы, что это не пустые слова. Я предлагаю показать им, чего наши модули позволяют добиться, прежде чем показывать сами модули. Мы покажем им результаты «Пирко». Они все со стульев попадают. Мэгги, можно получить разрешение у Крейга? Я бы хотела, чтобы имя «Пирко» прозвучало открыто.

— Без проблем. Он нам так обязан, не думаю, что он будет против. Я даже подозреваю, что он согласится сам выступить перед аналитиками.

— Это было бы чудесно, — замечает Скотт. — Гейл, будь добра, подготовь нужные цифры: сколько еще параллельных пользователей можно подключить у существующих клиентов, сколько у клиентов конкурентов, с разбивкой по странам, кварталам и т. п.

— Разумеется, — отвечает Гейл. — Какого масштаба должны быть окончательные цифры?

— Гейл, мы должны будем выполнить все, что скажем аналитикам на следующей неделе. Каковы максимальные цифры, под которыми мы могли бы подписаться?

— Можно я кое-что проверю и отвечу позже? — быстро отвечает Гейл. — Мэгги, мне понадобится твоя помощь.

— Можем поработать над этим сегодня, — отвечает Мэгги. — Если надо, я найду время и завтра.

— Спасибо. Скотт, ты получишь ответ не позднее завтрашнего вечера.

Скотт одобритительно кивает.

— В анализе важно показать, что мы не складываем все яйца в корзину производства, — говорит он и, повернувшись к Ленни, добавляет: — Нам потребуется классная презентация того, что мы собираемся предложить мульти-проектным клиентам. Надо будет доказать, что мы сможем полностью охватить этот рынок. Я дам цифры, достаточно точно показывающие размеры этого рынка. Ленни, ты сможешь подготовить саму презентацию?

— Без проблем.

Через пять минут после того, как все расходятся, Ленни возвращается в кабинет Скотта.

— Скотт, мы забыли поговорить о самом главном. Как быть с рынком средних компаний?

— А что с ним, по-твоему, надо делать?

— Что значит, «что с ним надо делать»? — возбужденно говорит Ленни. — Атаковать! У нас есть продукт, приносящий клиентам выгоду. Чего мы ждем?

Скотт не теряет спокойствия.

— Атаковать? — спрашивает он. — А какими силами?

— В смысле, мы не можем указать Гейл, что нужно делать? — с отвращением спрашивает Ленни.

— Дело не в этом. То, что мы договорились предъявить аналитикам, на целый год займет всех ее людей до единого.

Ленни все равно не соглашается.

— Мы можем уже сейчас начать рекламную кампанию и набрать новых людей. Конкуренты шатаются, мы сможем за небольшие деньги увести их лучших людей.

— Ленни, если бы дело было в людских ресурсах, я бы с тобой согласился. Все дело в том, куда направлено наше внимание. Атаковать сразу в нескольких направлениях опасно. Кроме того, разве ты не видишь, что мы еще не готовы к выходу на рынок средних компаний?

Ленни садится. Он долго молчит и затем спрашивает:

— Почему мы не готовы?

— Ленни, пока мы смогли принести выгоду только в области производства. А как насчет остальных функций? Разве не понятно, что выход на рынок средних компаний с тем, что у нас есть, ставит нас в один ряд с компаниями-поставщиками APS? Это может повредить нашему имиджу — имиджу компании, поставляющей системы ERP, то есть системы, охватывающие все предприятие. Мы столько вложили в создание этого имиджа, а теперь будем его разрушать?

Ленни обдумывает слова Скотта.

— Я тебя понял. Сейчас у нас есть всего один модуль, который приносит клиентам пользу. Когда будет готов мульти-проектный модуль, у нас их станет два. Я согласен, что для сохранения имиджа поставщика качественных и всеобъемлющих систем этого мало. Как ты считаешь, Скотт, когда мы будем готовы? И будем ли когда-нибудь?

— На это потребуется время, но я уверен, что однажды мы создадим новую и классную систему, приносящую клиентам реальную экономическую выгоду.

Ленни настроен скептически.

— Откуда у тебя такая уверенность? — спрашивает он. — Для того чтобы создать такую систему, нам потребуется гораздо больше, чем просто способность писать компьютерный код. Мы должны знать, что именно программировать.

— Конечно. И что? — спрашивает Скотт, заставляя Ленни развить свою мысль.

— Судя по нашему опыту с производством, для того чтобы написать хороший код, предельно важно определить, каким правилам надо следовать. Мы знаем, что выявить ошибочные правила не так-то просто. А найти верные правила и того сложнее. Мы будем это делать?

— Будем. И быстрее, чем ты думаешь, — уверяет его Скотт.

— Ты знаешь что-то, чего я не знаю? — спрашивает Ленни, прищурившись.

— Нет, — отвечает Скотт и с улыбкой добавляет: — Если не пользоваться тем веществом, что у нас в голове.

— Еще один анализ а ля Шерлок Холмс?

— Не еще один, а все тот же, — отвечает Скотт, не переставая улыбаться. — У тебя есть все факты, Ленни. Ты можешь додуматься до этого сам.

Поняв, что Ленни не в том настроении, Скотт уступает:

— Ошибочные правила покажут себя сами, — уверенно говорит он и объясняет дальше: — Если мы чему-то и научились на нашем опыте с ERP, так это тому, что все функции в организации тесно между собой связаны. Посмотри, каков между ними информационный обмен.

— Предположим теперь, — продолжает он, — что в одной из них мы провели серьезные изменения. Как это назвала Мэгги? Культурной революцией? Поскольку между функциями существует сильная взаимозависимость, и поскольку другие функции продолжают работать по- старому, неизбежно возникает дисбаланс. Получается так, что вскоре изменения в одной части системы неизбежно вступают в конфликт с ошибочными правилами, по которым работают другие ее части. Если следить внимательно, мы эти ошибочные правила увидим. Надо просто наблюдать за происходящим.

Ленни пока не убежден, но к этому времени добавить ему уже нечего.

— Ладно, — вздыхает он, — будем надеяться, что ты прав.

Глава 15

25 февраля 1999 г

Мэгги отрывает взгляд от монитора и смотрит на своего помощника:

— Патрик, все начинает разваливаться! — восклицает она. — Ситуация выходит из-под контроля.

— А чего вы хотели, когда мы запускаем по десять проектов чуть ли не каждый день?

Патрик раздавлен. Его работа никогда не была легкой. Расчищать завалы после такого торнадо, как Мэгги, и следить за всеми деталями — на это восьми часов в день никогда и так не хватало. Но в течение последнего месяца происходит такое, что все прошлые проблемы просто меркнут. Теперь он работает по девяти часов в неделю и все равно катастрофически не успевает.

Мэгги тоже порядочно измотана. Начинают сказываться вечера на работе и количество важных решений, которые она постоянно должна принимать.

— Не перегибай! — огрызается она в ответ. — Мы никогда не запускали по десять проектов в день. Посмотри на цифры.

— Уже смотрел.

Мэгги поворачивается к монитору и несколько раз щелкает мышью:

— Ну вот, я же говорю, что не десять, — она начинает улыбаться. — На этой неделе наш средний показатель — восемь с половиной проектов в день.

— Какое облегчение! — саркастически замечает Патрик и добавляет: — Из двух пошатнувшихся конкурентов мы пока сосредоточились на клиентах только одной компании — «ПиОуЭм». Вы же знаете, что мы только учимся делать новое предложение. Тем не менее, результаты у нас весьма хорошие. Месяц назад количество заключенных сделок составляло десять процентов от потенциально возможных, а сейчас мы уже перевалили за двадцать.

— Патрик, надо смотреть дальше. Да, мы запускаем проекты с невиданной ранее скоростью. Но подавляющее большинство этих проектов — мелочевка. Многие из них сводятся лишь к внедрению «Барабана-Буфера-Каната» и управлению буферами на отдельно взятых заводах.

— Мелочевка?! — негодуя восклицает Патрик. — Да на каждый из них требуется от трех до шести человек, плюс хороший руководитель проекта. Везде нужна синхронизация с консультантами по ТОС. Запустить такой проект и проконтролировать его — это не какой-то пустяк, это куча работы!

Мэгги не отвечает. Она просто откидывается в своем мягком бордовом кресле и разглядывает картинку на стене, ту картинку с утенком, которую ей подарил Скотт.

Это лишь подстегивает Патрика:

— Мэгги, неужели вы не видите, куда мы катимся? — он чуть не срывается на крик. — Это всего лишь пилотные проекты!

Быстро взяв себя в руки и успокоившись, Патрик продолжает:

— Судя по тому, как идут дела, каждый из этих проектов буквально через два-три месяца окажется очень успешным. Практически каждый из них перерастет в проект большего масштаба. Что мы тогда будем делать?

Он ждет ответа, но Мэгги продолжает молчать.

— Кроме того, — добавляет он, — не все из новых проектов такие маленькие. Мы через день запускаем по одному полноценному проекту. Я не помню, чтобы мы когда-нибудь раньше запускали столько крупных проектов в неделю.

— Да, Патрик, — наконец отвечает Мэгги, — проблем у нас хватает, — и с улыбкой добавляет: — А ты хотел, чтобы все было наоборот?

Патрик осекается и улыбается в ответ:

— Я этого не говорил, но...

— Давай посмотрим, в чем у нас проблемы, — перебивает его Мэгги. — Нам хватает людей на новые проекты?

— Хватает, — признается Патрик. — Ваше соглашение с системными интеграторами компании «ПиОуЭм» — это просто чудо.

— Согласна, — Мэгги не может удержаться от соблазна похвалить саму себя. Причем вполне заслужено. Перед Новым годом она связалась с компаниями, которые занимались внедрением программы «ПиОуЭм». «ПиОуЭм» стали первым поставщиком ERP, открыто заявившим о снижении своих продаж. Неудивительно, что их компании-интеграторы сильно озаботились. Поставив себя на их место, Мэгги ясно представляла себе, чего они опасаются и что их в этой ситуации заинтересует.

В отличие от «БиДжиСофт» компания «ПиОуЭм» пользовалась услугами сразу нескольких небольших системных интеграторов и стимулировала, таким образом, жесткую конкуренцию между ними. Это дало «ПиОуЭм» возможность снизить общую стоимость для клиентов, не поступившись своими доходами. Однако это никак не способствовало созданию лояльных отношений между интеграторами и «ПиОуЭм».

Мэгги предложила им двухгодичные контракты на группы по сто человек сразу. Цена контрактов обеспечила интеграторам хорошую маржу, но по сравнению с тем, сколько «КейПиАй Солюшнз» брала со своих клиентов, была мизерной. Долгий срок контрактов не представлял для Мэгги серьезных рисков — она точно знала, что «КейПиАй Солюшнз» будет набирать людей в течение следующих двух лет. Кроме того, эта сделка давала ей приличные дополнительные выгоды.

Она договорилась с Гейл, что они, прежде всего, сосредоточатся на клиентах «ПиОуЭм». Этому очень способствовал тот факт, что в их распоряжении теперь были люди, отлично знавшие состояние проектов «ПиОуЭм» и внутреннюю ситуацию у их клиентов. Более того, как только с таким клиентом заключался контракт, сразу же вставал вопрос о переходе с программы «ПиОуЭм» на программу «БиДжиСофт». Новые люди досконально знали структуру файлов «ПиОуЭм», что позволяло этот переход значительно ускорить. Эти обстоятельства играли очень важную роль, так как все подобные контракты были нацелены на достижение экономических результатов в сжатые сроки.

Особое внимание Мэгги уделяет тому, чтобы все исполнители, задействованные в проекте внедрения «систем планирования и исполнения», были правильно сориентированы. В таких проектах главное — не красота экранов или исключительное «пользовательское удобство» отчетов. Главное в них — сделать так, чтобы необходимая информация была в нужное время доступна тем, кто принимает решения. Это является гарантией достижения экономических результатов. Для системных интеграторов такой подход представляет своего рода изменение парадигмы.

Этот курс по переориентации занимает целую неделю. Первые два дня были разработаны консультантом по ТОС, оставшиеся три — самим Ленни.

— Готовы ли наши люди к работе на результат? — не унимается Мэгги.

— Вроде, да, — отвечает Патрик. — Мы дали им все, что для этого нужно. Если верить текущим отчетам по новым проектам, у них все прекрасно получается. Практически каждый проект укладывается в бюджет и опережает график. Такого, по моему опыту, у нас раньше никогда не было.

— Чем же ты тогда недоволен?

Патрик смотрит на Мэгги, открывает было рот, чтобы ответить, но не находит, что сказать.

— Ну? — настаивает Мэгги.

Все, думает Патрик, с меня хватит. С легким сарказмом он отвечает:

— Ничем, Мэгги. Все просто замечательно.

— А что же ты тогда злишься?

— Не я это начал, — Патрик с трудом сдерживается, — а вы. Это вы сказали, что все начинает разваливаться и что ситуация выходит из-под контроля. И я с этим согласен. Абсолютно

согласен. Но если вам угодно притворяться, что все отлично, тогда все отлично. Вы все-таки начальник. Только постарайтесь не винить меня, когда мы окажемся под завалами, — и тихим умоляющим голосом он добавляет: — Мэгги, это слишком. Нам надо снизить темп.

— Ты прав, — признает Мэгги. — Но что нам делать? «БиДжиСофт» снизить свой темп не может, и нам нельзя от них отставать.

— А кто сказал, что «БиДжиСофт» не может снизить темп? — не соглашается Патрик. — Так или иначе им придется это сделать. Вопрос лишь в том, снижать темп сейчас или дожидаться, пока проекты не начнут рушиться один за другим.

Мэгги долго на него смотрит, затем берет трубку и набирает номер Гейл.

— Гейл, это Мэгги. Как у тебя дела с тем амбициозным прогнозом по «БиДжиСофт»?

— Забавно, что ты об этом спрашиваешь, — отвечает Гейл. — Я как раз собиралась звонить тебе с этим же вопросом. Извини, Мэгги, но мне придется попросить тебя снизить темп.

— Я включу громкую связь, хорошо? Я бы хотела, чтобы Патрик тоже поучаствовал в этом разговоре.

— Хорошо, — Гейл ждет, когда появится знакомый фон и спрашивает: — Патрик, ты меня слышишь?

— Да, Гейл, мы тебя хорошо слышим.

— Итак, как я только что сказала Мэгги, мне жаль, но я вынуждена попросить вас приостановить продажи. Судя по тому, что у нас уже есть, мы превысим прогноз продаж по этому кварталу. Я уже дала своим продавцам поручение притормозить текущую работу — они такой крик подняли! Надеюсь, вы будете более благоразумны.

— Не гарантирую, — отвечает Мэгги, состроив шутливую гримасу.

— Мэгги, только ты можешь меня понять, — умоляет Гейл. — Ты же помогла мне убедить Скотта, что мы не выдержим темпов роста в шестьдесят процентов в год, и что пятипроцентное увеличение из квартала в квартал будет вполне достаточным.

— И мы не хотим подорвать доверие к себе, доказав, что мы ошибались, — закачивает ее мысль Мэгги. — Как у нас дела сейчас?

— Если брать в расчет все, что у нас есть к этому моменту — подписанные или практически подписанные договора, — и, допуская, что никаких новых сделок уже не будет, этот квартал мы закроем с приростом в сорок семь процентов. Просто мы не учли тот факт, что наша новая стратегия окажется такой действенной в привлечении новых клиентов.

— Согласна, — говорит Мэгги. — Мы подписываем один крупный контракт буквально каждый второй день. Я же говорила тебе, что продавать выгоду проще простого.

— Дело не в этом, — возражает Гейл. — Ничто само по себе не продается, каким бы оно хорошим ни было. Все дело в нашей новой тактике. Сработала твоя сногшибательная идея об изменении порядка внедрения. Никто не может конкурировать с предложением, которое обещает реальную окупаемость вложений в систему менее чем за двенадцать месяцев.

Мэгги с удовольствием принимает этот комплимент.

— Просто здравый смысл, — говорит она. — Зачем начинать с финансового модуля и тащить клиента через длинный и изнурительный процесс внедрения к первым результатам? Клиент от этого становится нервным и жалуется по каждому пустяковому поводу. Гораздо легче начать с «Барабана-Буфера-Каната» и управления буферами и сразу показать впечатляющие результаты. После этого клиент настолько доволен, что готов простить нам даже существенные проколы при внедрении оставшейся инфраструктуры.

— Ну что ж, — смеется Гейл, — у тебя свои причины, а у меня свои. Для меня важно то, что у нас никогда раньше не было такого высокого процента заключенных сделок. И сам цикл продаж, похоже, становится короче. Так что, Мэгги, очень прошу тебя, сбавь темп по пилотным проектам.

— Хорошо, Гейл. Честно говоря, мы их уже столько запустили, что у нас самих начинается хаос. И мне начинает не хватать хороших консультантов по ТОС. Но недооценивать важность

этих пилотных проектов нельзя. По нашим оценкам, как минимум восемьдесят процентов из них дадут результаты, которые будут лучше запланированных.

— А кто их недооценивает? — протестует Гейл. — Именно поэтому я и прошу тебя остановиться. Я тут посчитала: половина из этих пилотных проектов в этом году перерастут в полноценные проекты. В результате мы намного превысим наши целевые показатели. Ты уже запустила около пятидесяти пилотных проектов. Сколько у тебя еще в очереди?

— Если не считать «пилотов», запущенных у наших клиентов, а только тех, что мы запустили у клиентов наших конкурентов, примерно так и получается. Пока мы запустили сорок восемь «пилотов». Теперь по поводу очереди — если считать те, которые уже практически подписаны или просто ждут согласования даты начала работ, то наберется еще тридцать. Надеюсь, когда ты просишь остановить продажи, ты не их имеешь в виду — слишком поздно.

— Но можно хотя бы отложить по ним даты начала работ? И еще кое-что, Мэгги... Мы слишком много потенциальных клиентов отправляем к Брайану в «Пирко». Боюсь, мы злоупотребляем его великодушием. Можно использовать его только со стратегически важными клиентами?

После того, как Мэгги соглашается и на то и на другое, Гейл продолжает:

— Есть еще хорошие новости. «Ордата» идет на нереальные уступки клиентам. Не удивлюсь, если они скоро вылетят из гонки. Я уже навела справки. Возможно, нам удастся «увести» кого-нибудь из их лучших продавцов. Может быть, тебе имеет смысл начать переговоры с их системными интеграторами?

— Спасибо за наводку, начну. Как у вас там вообще дела?

— Сумасшедший дом, но пусть уж лучше так, чем как было в прошлом году. Тогда было туго.

— Как там Скотт с Ленни?

— Ленни увлекся своей новой игрушкой, управлением проектами в мульти-проектной среде. Я знаю, что он собирается купить пару компаний. Скотта нет большую часть времени. Говорят, он занялся изучением ТОС. Понятия не имею, что он задумал, но ты же знаешь Скотта. Когда он созреет, сам скажет. Но это все только к лучшему, Мэгги. Пусть мужчины отойдут и дадут, наконец, нам поработать как следует. Ой... извини, Патрик.

Глава 16

4 марта 1999 г

— Что с вами случилось? С каких это пор на разгрузку грузовика уходит целых два часа?

— Нам что, целый день тут торчать? — жалуется второй водитель. — Почему вас только двое?

— Зовите кого-нибудь на помощь! — ревет третий. Водитель погрузчика даже не удосуживается отвечать. Какой смысл спорить с водителями грузовиков? Особенно, когда они правы. Он просто опускает немного вилку погрузчика и подъезжает к поддону. Когда поддон прочно садится на вилку, он разворачивается и едет к стойке, где считывается бар-код. Содержание поддона отражается в системе, и ему определяется место на складе. Уже через несколько секунд погрузчик медленно отправляется в путешествие по одному из длинных рядов. Водители грузовиков провожают его взглядом, пока он не становится размером с игрушку.

Это большой склад, более полукилометра в длину. И он уже почти полностью загружен замечательной продукцией «Пирко». У водителя погрузчика нет доступа к компьютерной системе, но он и без этого знает, что в течение последних двух месяцев запасы на складе росли. Теперь, когда все удобные места заняты, ему приходится подолгу ездить в другой конец помещения. Принимая во внимание, сколько времени занимает установка поддона на высоту десяти метров, водители грузовика увидят его еще не скоро. Неудивительно, что они злятся.

Когда он возвращается за следующим поддоном, никого из водителей нет. Скорее всего, они пошли к Фреду, начальнику склада. Это им сильно поможет, усмехается про себя водитель и аккуратно подгоняет вилку под поддон. Фред ни за что не снимет погрузчик с участка погрузки, чтобы помочь участку разгрузки. Если что-то и осталось здесь святого, так это правило, согласно которому исходящий заказ никогда не должен откладываться до следующего дня. Им даже приходится работать сверхурочно, чтобы отгрузить все вовремя. От этого зависит премия Фреда.

Уже десять часов вечера. Последний разгруженный грузовик уехал всего полчаса назад. На складе остался только Фред. Он расхаживает по своему царству, разглядывая стеллажи.

— Еще шесть метров, — бормочет он себе под нос. Это у него такой способ измерения запасов. Еще шесть метров его склада заняты товаром.

Но это не единственная проблема. Она просто наиболее очевидна. Давление со стороны водителей грузовиков достигло такого уровня, что ему пришлось добавить на разгрузку еще один погрузчик. Это не прошло бесследно. Сегодня они впервые за все время не смогли отгрузить все исходящие заказы. Почти десять процентов заказов не были вовремя отправлены клиентам.

Фред еще помнит время, когда в срок не отгружалось до двадцати процентов заказов, но это было из-за нехватки товара. Никогда еще раньше он не срывал отгрузку из-за того, что ему не хватало людей или техники. Может, использовать погрузочный док с тыльной стороны склада для разгрузки? Это вряд ли поможет. Почти половина из входящего потока направляется на замещение отгруженных запасов, которые до этого хранились с передней стороны. Средний пробег погрузчиков из-за этого сильно не сократится. Может, хотя бы так, чем никак. Завтра он подумает, как разместить еще один стенд для считывания бар-кода с тыльной стороны склада.

Как бы то ни было, времени на разгрузку все равно будет уходить непозволительно много. Очередь грузовиков будет расти, а вместе с ней будут расти нетерпение и гнев водителей. Единственный способ радикально сократить время ожидания грузовиков — разгружать все поддоны где-то рядом, а потом перевозить их на соответствующие места на складе. Но тогда объем работы удвоится. И потребуется гораздо больше людей.

Ни за что, решает Фред. Два из его основных показателей уже разлетелись вдребезги. Оборачиваемость запасов упала ниже некуда, а своевременность отгрузок быстро ухудшается. Он не позволит, чтобы теперь еще и затраты вылезли за рамки бюджета. Ни за что!

Есть только один выход. Заводы должны перестать отгружать так много продукции. Все проблемы возникли из-за увеличившихся объемов отгрузки. А он ничего не может с этим поделать.

Фред направляется в свой кабинет, его шаги гулким эхом разносятся по складу. Он в ярости. Они поставили его в безвыходное положение. Его работу оценивают по тому, чем он не может управлять. Заводы сходят с ума, а отвечать за все придется ему.

В прошлом он держал два месяца запасов. Может быть, чуть-чуть больше. С начала года уровень запасов увеличился до трех месяцев. При этом у него до сих пор случаются нехватки. По шести позициям запасы нулевые, и еще более чем по двадцати стремительно приближаются к нулевой отметке. Но они шлют ему то, чего у него и так в избытке. Сколько у него позиций, по которым запасов хватит как минимум на ближайшие полгода? Надо будет проверить, но никак не меньше пятидесяти.

Заводы просто не понимают, что творят, а он перед ними беспомощен. Он не может отказаться от поставок. Он не может приказать грузовику ехать с грузом, который ему не нужен, обратно на завод. Есть только один способ все исправить. Если они хотят, чтобы он отвечал за оборачиваемость запасов, тогда он сам должен решать, что нужно отгружать на его склад. Он, а не заводы. Больше ждать нельзя. Если так будет продолжаться и дальше, через месяц склад будет забит под завязку. Что они будут тогда делать? Прикажут ему хранить товар на парковке?

Фред решает сделать то, чего он раньше никогда не делал. Он собирается послать по электронной почте откровенное письмо самому вице-президенту, отвечающему за их подразделение. Немного подумав, он решает отправить копии письма всем директорам заводов. Им тоже пора проснуться.

Через большое окно своего кабинета Гаррисон наблюдает за цехом. Куда ни брось взгляд, видны ряды станков, среди которых иногда мелькают люди. Толстое стекло практически не пропускает заводской шум, поэтому картина кажется Гаррисону умиротворенной. По сравнению с тем, что здесь было раньше, в цехе действительно все спокойно. Закончились метания от одного аврала к другому и суматошное проталкивание заказов. Закончились с тех пор, как они внедрились систему «Барабан-Буфер-Канат». Очень логичный шаг. И о чем они только думали раньше?

Но жизнь — сложная штука. Если здесь все идет хорошо, кому-то обязательно нужно придумать проблему где-то еще. Этот Фред — или как его там? — буквально разворошил осиное гнездо. В течение пары дней после его нелепого письма подняли голову еще несколько начальников складов. Что они там себе возомнили? Они будут теперь указывать ему, как управлять заводом? Теперь они будут решать, что производить? Или что отправлять на склады?

Все их жалобы абсолютно беспочвенны. Если убрать пустые придирки, все жалобы сводятся к одному-единственному утверждению. Оказывается, заводы производят и отгружают то, что складам на самом деле не нужно. Это утверждение просто возмутительно.

Он лично потратил несколько часов, чтобы доказать обратное. За последние три месяца как минимум один склад что-то неистово требовал от его завода. Не было ни одного случая, когда завод произвел продукцию, не востребованную срочно одним из складов. Ни одного.

Конечно, когда завод что-то производит, он производит это не только для какого-то одного склада. Он производит это для всей сети. В противном случае заводу придется производить до смешного маленькие партии, и переналадка отнимет слишком много производственного времени. Да, когда они перешли на «Барабан-Буфер-Канат», они перестали стремиться к тому, чтобы сэкономить за счет больших партий. Размер обрабатываемых партий теперь сократился более чем в два раза, а зачастую и в четыре. И все же, когда завод производит такие мелкие партии, время переналадки — серьезный вопрос.

Гаррисон знает, что его люди неглупы; они отправляют на склады только те продукты, в которых те нуждаются. Тем не менее, он потратил много времени, чтобы все перепроверить. Как Гаррисон и ожидал, все продукты отправлялись туда, куда нужно. Очевидно, когда требуемое количество было меньше, чем может вместить грузовик, оно округлялось в большую сторону. Можно себе представить, какой была бы реакция, если бы его люди этого не делали. Отправлять полупустые грузовики в «Пирко» не принято, как и в любой другой компании.

Спустя час Гаррисон просматривает письмо, которое он написал Брайану, вице-президенту, главе их подразделения. Оно ему не нравится: недостаточно твердое, да и тон слишком обиженный. Чего-то в нем не хватает. Он перечитывает его несколько раз подряд. Затем перечитывает письма начальников складов. Интересно, какой будет реакция человека, не разбирающегося во всех тонкостях вопроса? Человека вроде Брайана.

С большой досадой Гаррисон вынужден признать, что его письмо не отвечает полностью на жалобы складов. И это неудивительно, ведь он спорит в основном с тем, о чем они открыто не пишут. Во всех своих письмах они старательно избегают прямых обвинений в адрес заводов, обвинений в том, что заводы производят не то, что нужно. Они лишь косвенно на это указывают.

Откуда тогда возникает такое ощущение? Почему заводы оказываются крайними? Задав себе эти вопросы, он быстро находит ответ. Главный аргумент заключается в том, что у них на складах размер запасов по многим позициям значительно превышает целевые уровни. Как правило, они пополняют запасы до уровня четырех месяцев. Но Фред, например, приложил список из пятидесяти четырех позиций, по которым размер запаса на его складе превышает шесть месяцев.

Как такое возможно? Система ERP теперь дает им актуальные данные о фактическом состоянии запасов, так что гадать больше не нужно. Им отправляют точные объемы. Если все заводы, в том числе и его, стремятся не отправлять больше, чем требуется для поддержания четырехмесячных запасов, откуда тогда берется столько позиций с таким чрезмерным уровнем запаса?

Он снова открывает письмо Фреда. Двенадцать позиций в его списке — продукты Гаррисона. И размер запаса по ним чрезмерно велик. Как же так?

Гаррисон начинает разбираться. Он сосредотачивает свое внимание на продукте, запасы которого выше, чем у всех остальных. Каков был размер запаса этого продукта на складе у Фреда, когда ему отправлялось последнее пополнение? Он никогда раньше не извлекал подобную информацию из системы. Потратив какое-то время и немного понервничав, Гаррисон все-таки находит то, что ему нужно. Последний раз этот продукт отправлялся Фреду седьмого января, то есть около девяти недель назад. В тот момент его запаса на складе Фреда хватало всего на две недели продаж. Завод Гаррисона отгрузил ровно столько, чтобы размер запаса поднялся до четырех месяцев. С того момента Фреду ничего больше не отгружалось. Тем не менее, по данным системы размер запаса по этому продукту составляет теперь восемь месяцев. Скорее всего, в систему закралась какая-то ужасная ошибка.

Но прежде чем звонить в отдел IT и устраивать скандал, Гаррисон решает проверить еще одну возможность. Может быть, Фред, боясь остаться без запасов по этому продукту, запросил пополнение с другого склада? Это могло бы объяснить происходящее. Начальники складов сами все запутывают, а потом винят заводы. Очень на них похоже. Но как теперь это проверить? Единственный способ — зайти в систему дистрибуции.

С этой частью системы Гаррисон незнаком, поэтому времени у него уходит гораздо больше. Наконец, он вычисляет, как проверить все движения по этому продукту на складе у Фреда. Список получается просто бесконечный. Большая часть информации не имеет никакого отношения к тому, что интересует Гаррисона. В основном это мелкие отгрузки клиентам.

Он прокручивает список до седьмого января и видит строку, показывающую поставку с его завода. Но ему нужны поставки с других складов. Ни одной такой поставки он найти не может, проверив все данные вплоть до начала декабря. Но при этом Гаррисон находит в отчете строку другого типа, благодаря которой вся картина предстает теперь в новом свете.

Эта строка показывает, как ежемесячно обновляется прогноз продаж по этому продукту. Он откидывается на спинку кресла. Это нужно было предвидеть. Если в работе и возникает бардак, виноват в нем головной офис.

Первого февраля прогноз продаж этого продукта в регионе Фреда был снижен примерно вдвое. Первого марта он был снова снижен. Неудивительно, что размер запаса, измеряемый в привязке к будущим продажам, подскочил теперь до восьми месяцев. Производство все делало правильно. И отгрузки были правильными. Вся проблема в прогнозе.

Гаррисон проверяет остальные одиннадцать позиций в списке Фреда — ситуация в точности повторяется по всем из них. Теперь он готов переписать письмо Брайану. В этот раз результат будет такой, какой нужен Гаррисону. Вероятность того, что склады получат больше контроля над заводами, будет, вне всякого сомнения, исключена. Его письмо будет особенно сильным, так как он предлагает еще и решение проблемы. Он четко указал, кто виноват в происходящем.

Брайан задумчиво смотрит на письмо, которое только что получил от CEO компании. Оно короткое и требовательное:

Ты вытягиваешь из «Пирко» денежные средства. В январе твое подразделение превысило бюджет на сорок пять миллионов. В феврале — еще на пятьдесят два. Ты должен прекратить этот убийственный тренд.

Для Брайана это не такая уж и новость. Он сам прекрасно знает, с какой скоростью прирост запасов связывает денежные средства. Единственное, что его немного удивило — как быстро они это заметили. Хотя, что тут удивительного? Новая система ERP позволяет лучше видеть происходящее не только ему, но и главному офису.

Он уже давно заметил, что его запасы растут. Сначала Брайн не уделил внимания этому факту, списав его на типичную для конца года ситуацию. Теперь же он видит, как этот факт быстро превращается в стихийное бедствие. Он также знает, в чем причина происходящего. Все дело в том, что внедрение метода «Барабан-Буфер-Канат» позволило высвободить на заводах столько скрытой ранее мощности, что заводы стали производить на сорок процентов больше при почти неизменном уровне продаж и это неизбежно привело к резкому и продолжительному скачку уровня запасов. Это было ясно. Непонятно только, что теперь со всем этим делать?

К выводу, что делать что-то надо, причем радикально и без промедления, он пришел сам, без указаний из головного офиса.

Поначалу ему казалось, что у него было простое и элегантное решение. Каждая отгрузка с завода на склад рассматривается системой показателей как внутренняя продажа, отчего заводы, естественно, выигрывают. Нужны отгруженные продукты складам или нет, систему не интересует. Заводы выигрывают в любом случае. Поэтому Брайан решил, что он смог бы предотвратить чрезмерное скопление запасов, просто внося изменения в систему показателей.

Если признавать внутренней продажей только те отгрузки, которые действительно нужны складам, то заводам станет невыгодно повышать этот показатель любой ценой. Им станет невыгодно производить то, что не нужно сети дистрибуции.

Но эта мера не помогла: уровень запасов продолжал расти. Как оказалось, заводы производили только те продукты, которые были нужны дистрибуции. По сути, на каждый произведенный продукт существовал срочный заказ от одного из складов, где этого продукта уже критически не хватало или где все к этому шло.

Брайана это сильно удивило. Заводы производят то, что нужно, это очевидно. Он знал, что директора заводов всегда думают о пользе для системы в целом. Но тот факт, что случаев дефицита было так много, застал его врасплох.

В целом уровень дефицита все-таки снизился. Менее года назад, до внедрения ERP в дистрибуции, дефицит составлял около пятнадцати процентов от общего объема заказов. После внедрения ERP уровень дефицита снизился до чуть более десяти процентов. Увеличение производственной мощности дало еще больший эффект. Оно позволило сократить уровень дефицита до менее чем четырех процентов и существенно уменьшить количество перекрестных поставок со склада на склад. Но для Брайана было загадкой, почему теперь, при тех объемах запасов, уровень дефицита оставался таким значительным. Настолько значительным, что заводам постоянно приходилось на него реагировать. Для того чтобы решить эту загадку, ему пришлось долго ломать голову.

Несмотря на то, что дефицит на одном из складов является запускающим стимулом для производства, завод не может позволить себе производить что-то исключительно для одного склада. Поэтому он производит и отгружает конкретный продукт также на другие склады. Смысл этих отгрузок — увеличить размер запасов на этих складах с, предположим, шести недель до необходимых четырех месяцев. Это означает, что большая часть запасов отгружается на основе прогноза того, что планируется продать через много недель от даты отгрузки. А этот прогноз далеко не идеален.

О каком идеале вообще можно говорить, если прогноз продаж какого-либо продукта даже по одному региону никуда не годится? Неудивительно, что у них в итоге скапливаются излишки запасов на одних складах, тогда как на других этих запасов не хватает. В такой ситуации, когда у вас свыше шестисот различных продуктов и более двадцати региональных складов, дефицит неизбежен.

Нужен более аккуратный прогноз. Только так можно избавиться от дефицита. И только так можно избавиться от скопления чрезмерных запасов на складах. В их новой системе ERP есть причудливый модуль прогнозирования с невиданным ранее количеством функций. Тем не

менее, качество прогнозов осталось на прежнем уровне. В этом смысле новая система ERP их подвела.

На прошлой неделе он разговаривал об этом с Джорджем. Сначала Джордж старался убедить его, что модуль прогнозирования «БиДжиСофт» лучше всех на свете. Затем он попытался увернуться от ответственности, но Брайан знал, чем его зацепить. Как бы это ни было сложно, «БиДжиСофт» должна радикально улучшить модуль прогнозирования. Это вопрос жизни и смерти.

Интересно, смогут ли эксперты «БиДжиСофт» создать точный прогноз? Насколько вообще реально создать точный прогноз? Кроме того, даже если у них что-то получится, будет слишком поздно. Надо что-то делать прямо сейчас.

Он снова читает письмо:

В январе твое подразделение превысило бюджет на сорок пять миллионов. В феврале — еще на пятьдесят два.

Судя по тому, как развиваются события, в марте он вытянет из компании еще шестьдесят миллионов. Как на это отреагирует головной офис? Одна лишь мысль об этом заставляет его содрогнуться. Он должен сделать что-то прямо сейчас и прекратить отток денег. Пусть даже это будет выглядеть глупо в долгосрочной перспективе. Он должен остановить производство.

Какая нелепая ситуация! Они выявили столько свободной мощности на заводах. Теперь заводы в состоянии еще лучше реагировать на потребности дистрибуции. Но ситуация в результате быстро ухудшается. Абсурд! В их действия закралась какая-то ужасная ошибка. Положение стало хуже, чем прежде. Хотя, дополнительные мощности без всяких дополнительных затрат — это здорово. В этом его никто не переубедит.

С этой оптимистичной мыслью Брайан возвращается к сути возникшей проблемы. Все отгрузки на склады предназначены для пополнения запасов до целевого уровня. Целевой уровень составляет на складах четыре месяца. Так было всегда. Кроме того, насколько Брайан помнит, средний фактический объем запасов на складах всегда колебался на уровне двух месяцев, то есть половины целевого ориентира. Но в последние месяцы все изменилось. Фактические запасы быстро растут. К концу текущего квартала средний уровень запасов составит три месяца или даже больше.

Что в итоге? Производственные возможности заводов увеличились. В результате запасы на складах приближаются к целевым уровням. И поэтому у него теперь возникают проблемы? Как такое возможно? И тут его осеняет. Все до боли просто. Установлен неправильный целевой ориентир! Целевые уровни запасов — неправильные!

Брайан грустно улыбается. Целевые уровни запасов были установлены много лет назад и были привязаны к возможностям системы. Они основывались на среднем времени, которое было необходимо для пополнения проданных запасов. За последний год скорость, с которой система пополняет запасы на складах, существенно увеличилась. Тем не менее, никому и в голову не пришла очевидная мысль — если система быстрее пополняет запасы в дистрибуционной сети, то в таком высоком целевом уровне запасов на складах теперь нет никакой необходимости. Это «маленькое» упущение превратило реальную возможность снизить запасы в ситуацию, когда запасы стремительно растут.

Что ж, теперь он знает, что делать. Время реакции заводов сократилось наполовину, поэтому целевой уровень запасов следует снизить вдвое. Этого вполне достаточно. Теперь ему не нужно останавливать производство. Изменения, которые он внес в систему показателей, обеспечат нужный результат. Заводы теперь не будут выигрывать за счет производства того, что не нужно складам. Следовательно, снижение целевого уровня запасов предотвратит перепроизводство. В итоге скопление чрезмерных запасов на складах прекратится. На самом деле снижение целевого уровня вдвое приведет к еще большему сокращению фактического уровня запасов. Убийственный тренд прекратится. Будут высвобождены оборотные средства. Головной офис отстанет от него, и он станет героем.

Довольный собой, он начинает писать электронные письма всем, кому это необходимо, с указанием снизить целевой уровень запасов на складах вдвое. Это задача не из легких. Брайан понимает, что он вносит изменения в уже сложившийся порядок вещей. Он должен скрупулезно объяснить каждый аспект. Иначе он вызовет замешательство, кривотолки и, возможно даже, негодование.

Как на это отреагируют директора заводов? Они будут утверждать, что снижение целевых уровней запасов вынудит их производить слишком маленькие партии. В каком-то смысле это так, но в этом нет ничего страшного. Он решает уделить этому вопросу больше времени и разобраться с ним раз и навсегда.

В прошлом, когда на одном из складов возникал дефицит какого-то продукта, на других складах разница между фактическим и целевым уровнем этого продукта составляла в среднем два месяца. Это означало, что завод в итоге выпускал партию, равную примерно двум месяцам общего рыночного спроса на этот продукт.

Теперь же, когда целевой уровень будет снижен в два раза, если на одном складе возникает дефицит какого-то продукта, большинству других складов дополнительные объемы этого продукта будут просто не нужны. А на тех немногих складах, где запасы этого продукта не дотянут до двух месяцев, разрыв будет составлять, вероятно, всего лишь неделю или две. А этого не хватит, чтобы заполнить даже одну фуру.

Тут Брайан с ужасом осознает, что размер производственной партии сократится настолько, что будет равен двум месяцам запаса конкретного продукта всего лишь на одном складе. Это примерно четыре процента от существующего размера партий. Поскольку время переналадки составляет около десяти процентов общего времени производства, Брайану становится ясно, что из-за сокращения размеров партий время переналадки поглотит практически все производственное время. Мощность завода сократится более чем наполовину. В итоге они не смогут производить так же быстро, как идут продажи.

Значит, снижение целевого уровня запасов — плохая идея, особенно, если учесть, как это снижение скажется на наличии продуктов на складах в следующем квартале. С глубоким разочарованием Брайан понимает, что он вернулся к исходной точке. Получается, что единственный выход — кардинально улучшить качество прогнозов. Но в настоящий момент у него нет выбора. Он должен действовать прямо сейчас.

Закончив писать письма с указанием снизить целевой уровень запасов, он поднимает трубку и звонит Джорджу.

Положив трубку, Джордж хватается за голову. Боже, что же ему теперь делать?

Брайан пытается выдать из него такой модуль прогнозирования, который будет точно предсказывать будущие продажи. Потратив целую неделю на отчаянную переписку и звонки, Джорджу удалось, наконец, связаться с Ленни. Но Ленни наотрез отказался помогать и практически рассмеялся ему в лицо. Он сказал, что точно спрогнозировать спрос на конкретный продукт в конкретном регионе и на несколько недель вперед просто невозможно. Даже теоретически.

Джорджу неясно, откуда у Ленни такая уверенность, но зато ему предельно ясно, что «БиДжиСофт» даже не будет пытаться создать улучшенный модуль прогнозирования.

Зачем он пошел на эту проклятую работу? Что бы он ни делал — все не так. Из раза в раз он оказывается под обстрелом за то, что находится за пределами его полномочий. Он работал до изнеможения в проекте с «Пирко». Он неустанно боролся с безумными запросами клиентов, с вечными проволочками со стороны программистов, с ошибками кода и нестыковками в системе ERP. После нескольких лет каторжного труда ему, похоже, удалось все слепить вместе. Он умудрился превратить этот громоздкий и сложный проект в жемчужину, венец работы «КейПиАй Солюшнз» и источник наилучших рекомендаций.

Но теперь все кончено. Брайан дал ясно понять, что если качество прогнозов не будет кардинально улучшено, он больше не будет принимать потенциальных клиентов «КейПиАй Солюшнз» и рекомендовать им систему, которая непосредственно виновата в том, что его запасы выросли более чем на сто миллионов долларов. Он также намекнул, что доведет этот вопрос до сведения всех остальных вице-президентов в «Пирко». А Ленни, единственный, кто в состоянии ему помочь, даже слышать об этом не хочет.

Дальше так работать нельзя! Джордж решает перевести все стрелки на Мэгги. Может, ей удастся достучаться до Ленни. А ему, Джорджу, все равно. Пусть его переведут на другой проект.

Стюардесса забирает поднос с посудой. Теперь Мэгги может вернуться к своей почте. Следующее письмо от Джорджа. У него всегда есть хорошие новости. Не говоря уже о его остроумном стиле, в котором он описывает подробности посещения «Пирко» потенциальными клиентами. Она с улыбкой открывает его письмо.

Вскоре улыбка сползает с ее лица.

Гейл была полностью права. Надо было продавать технологию и никуда больше не лезть. Вот программа, вот спецификации. Программа работает в соответствии со спецификациями? Замечательно. Я свое дело сделала, все счастливы. Так нет же, надо было им заняться продажей выгоды для клиента! Какая ошибка!

Брайан заказывал программу для производства. «БиДжиСофт» предоставила программу. «КейПиАй Солюшнз» ее установила. Причем, успешно. Программа работает, результаты налицо. Потрясающие результаты. Можно теперь отдохнуть после того, как они так хорошо сработали и всех ублажили? Куда там...

Три месяца спустя все разлетается в пух и прах. И не потому, что что-то пошло не так в производстве. В производстве все шикарно. Положение дел в дистрибуции ухудшается на сто миллионов долларов, а обвиняют в этом их. Вот что значит продавать выгоду — теперь ты всегда крайний. Сто миллионов долларов. Если об этом кто-то узнает, легко представить, что тогда начнется. Конкуренты так завидуют «БиДжиСофт» и «КейПиАй», что без колебаний разносят эту новость по всему свету. Одно дело, когда тебе дают плохие рекомендации. Совсем другое дело, когда твой лучший клиент, к которому ты водил десятки потенциальных клиентов на экскурсию, превращается в твой худший кошмар.

Как уговорить Брайана не предавать эту историю огласке? Только если она заверит его, что они упорно ищут решение. А это означает, что ей придется уломать Ленни заняться этой проблемой. Это будет очень непросто. Ленни уверен, что ничего лучшего он предложить не может.

Черт возьми, ну почему он хотя бы для вида не может этим заняться? Никто и не ждет, что новый модуль программы будет готов раньше, чем через полгода. А через полгода, Брайан сам найдет какое-нибудь решение, не связанное с программой.

Приняв твердое решение основательно надавить на Ленни, она возвращается к письму Джорджа. Что именно она должна потребовать от Ленни? Перечитав письмо во второй раз, Мэгги издает сдавленный стон. Она осознает масштаб проблемы. Она гораздо больше, чем ей показалось сначала. Даже если сохранить случай с «Пирко» в секрете, это не поможет. То, что случилось в подразделении Брайана, не просто случайность или недоразумение. Это тревожный сигнал о том, что теперь грядет со всех сторон.

Джордж ясно дает понять, что Брайан винит их не просто так. Именно программа помогла высвободить столько скрытой мощности на заводах. А когда объемы производства резко растут, в то время как продажи за ними не успевают, неизбежно начинают расти запасы на складах. Такого не происходит на заводах, которые производят на заказ. Но это типичная ситуация для заводов, которые производят в соответствии с прогнозом продаж. Запасы готовой продукции будут расти.

На скольких еще заводах, работающих с системой дистрибуции, они установили свою программу? Это примерно половина всех проектов, запущенных в текущем году. И в этих проектах, поскольку внедрение программы практически всегда приводит к увеличению мощности, случится то же самое. Запасы начнут расти, а винить в этом будут нас. Один случай можно скрыть. Может, даже два или три. Но не несколько десятков. Что случится с их добрым именем? Никто и на пушечный выстрел не приблизится к их программе. Это конец.

Спустя минуту, она тянется за своим портфелем. Она вернется следующим же рейсом. Скотт должен об этом услышать, и это не телефонный разговор.

Глава 17

18 марта 1999 г

— Я надеюсь, ты знаешь, что делаешь, — Мэгги не может сдержаться и шепчет Скотту, когда он встает и направляется к трибуне.

Скотт пожимает руку Крейгу, благодарит его за представление и поворачивается к слушателям.

Небольшой зал в «Пирко» практически забит битком. Письмо Брайана ко всем вице-президентам и последовавшее за ним письмо финансового директора компании всех, безусловно, озаботили. Иначе как объяснить, что собрание состоялось так быстро? На него приехали не только все вице-президенты, но также все директора заводов и практически все начальники складов.

Скотт знает, что собравшиеся настроены, скорее всего, враждебно. Эти люди обеспокоены последними новостями из подразделения Брайана. Молва распространяется быстро, и вполне естественно, что они склонны винить в происходящем «БиДжиСофт». Скотту крайне важно развеять эту враждебность и превратить их в сложившейся ситуации из оппонентов в союзников.

— В прошлом квартале, — начинает он спокойным и деловым голосом, — подразделение Брайана начало внедрять на своих заводах производственную методологию Теории ограничений. Могу я попросить директоров этих заводов поднять руки?

Поднимается несколько рук в самом левом углу третьего и четвертого рядов.

— Вы получили результаты? — обращается к ним Скотт. Два или три человека утвердительно кивают.

Скотта это не устраивает. Он должен дать всем понять, что эта ситуация сильно отличается от того, к чему они привыкли. Это не тот случай, когда у компании возникают проблемы из-за ошибочных действий или бездействия. Это не тот случай, когда кто-то обязательно должен стать крайним.

— Я вас не слышу, — говорит Скотт. — Попробуем еще раз. Он подносит руку к уху и громко повторяет:

— Вы получили результаты?

Все семь директоров заводов прекрасно понимают, что Скотт пытается защитить «БиДжиСофт». Но они также понимают, что «БиДжиСофт» им очень помогает, поскольку винить в происходящем именно их при таких обстоятельствах никто не будет.

— Да! — отвечают они громким и дружным хором.

Теперь Скотту ясно, что он прочно стоит на ногах.

— Правда ли, — продолжает он, — что вы теперь в состоянии производить как минимум на сорок процентов больше без дополнительного оборудования и с тем же количеством людей?

Директора заводов переглядываются и уверенно отвечают:

— Да.

Слушатели немного оживают, по рядам проносится шепот. Скотт не спешит. Он ждет, пока все успокоятся и снова будут готовы его слушать.

— Вы бы хотели вернуться к старым методам? К тому, как вы управляли заводами раньше?

Директора заводов незамедлительно и с энтузиазмом отвечают, что нет, ни за что.

На этот раз Скотт доволен. Стараясь смотреть в глаза всем присутствующим, он продолжает:

— С начала года большинство заводов «Пирко» начали внедрять метод «Барабан-Буфер-Канат» и управление буферами. Я уверен, что те, кто начал внедрение в январе, уже видят результаты.

Несколько человек согласно кивают.

Скотт знает, что, по крайней мере, директора заводов теперь на его стороне. Теперь самое время выложить проблему. Но сделать это надо так, чтобы все были уверены, что никто и ни на кого не будет при этом указывать пальцем.

— Этот прорыв в производстве, — продолжает он твердым голосом, — привел к неприятному побочному эффекту, — он делает паузу и затем продолжает: — За первые два месяца этого года продажи сумели увеличить долю рынка на два процента, с чем их следует заслуженно поздравить. Но если принять во внимание что заводы увеличили производство на сорок процентов, к чему это неизбежно приведет? — Скотт немного ждет и формулирует ответ: — Это неизбежно приведет к тому, что запасы продукции начнут расти.

Он обращается к финансовому директору, сидящему на первом ряду:

— Насколько выросли запасы продукции? Финансовый директор встает и, повернувшись к залу, отвечает:

— С начала года запасы выросли более чем на сто пятьдесят миллионов долларов. По моим расчетам, если не прекратить перепроизводство, запасы продолжают расти с пугающей скоростью — примерно на двести миллионов долларов в месяц. Позволю себе заметить, что, какими бы мы ни были финансово устойчивыми, мы не можем позволить себе такой отток денежных средств. — Какое-то время он смотрит на присутствующих и затем заявляет:

— У нас серьезная проблема!

Он медленно садится.

— У нас действительно серьезная проблема, — повысив голос, повторяет Скотт и добавляет: — Рост запасов вызван ростом производительности заводов. Но где скапливаются эти запасы? В дистрибуции. Только спросите начальников складов, каково отвечать за растущие запасы и быть бессильными что-либо изменить. Проблема возникает в дистрибуции, но она в ней не виновата и ничего не может с ней поделать.

Судя по реакции зала, Скотт знает, что и начальники складов теперь на его стороне. Теперь пора поговорить о возможных вариантах решения. Люди, как правило, сопротивляются радикальным решениям, а решение, которое собирается предложить Скотт, очень радикальное. Вчера они вместе с Крейгом, Брайаном и Мэгги долго думали о том, как его лучше всего подать. Они спорили несколько часов. Все в итоге согласились, что лучше всего подать решение постепенно, разворачивая его содержание через вопросы и ответы. Основные споры были вокруг того, как именно это сделать. Брайан предложил свой способ. Крейгу и Скотту он понравился, но Мэгги его упрямо отвергала. Потом они все-таки ее уломали. После этого Брайан и Крейг большую часть вечера репетировали. Теперь они посмотрят, что получится на деле. Первым делом Скотту нужно подготовить почву.

— Так что же нам теперь делать? — спрашивает он собравшихся и тут же продолжает: — Ваш финансовый директор предложил простое решение. Вы его слышали. Он предложил «прекратить перепроизводство». Давайте вместе подумаем, почему бы просто не остановить производство той продукции, что скапливается на складах?

Сразу несколько директоров заводов пытаются ответить. Начальники складов с ними явно не согласны. Уже через минуту поднимается такой шум, что расслышать кого-то одного уже нельзя.

Скотту потребовалось несколько минут, чтобы всех успокоить.

— Я думаю, — говорит он, — на этой сцене должны присутствовать представители обеих сторон.

Как они и предполагали, в присутствии CEO и вице-президентов никто не хочет быть добровольцем.

— Поскольку добровольцев нет, — улыбаясь, говорит Скотт, — поступим, как в армии. Брайан, ты будешь добровольцем, иди сюда, — повернувшись к залу, он добавляет: — Брайан отвечает как за производство, так и за дистрибуцию, поэтому он может полноценно представлять обе стороны. Кроме того, именно он устроил всю эту бучу.

— Мы это репетировали заранее, — признается Скотт, пока Брайан пристегивает микрофон.

Когда Брайан оказывается готов, Скотт начинает его «допрашивать».

Предварительно они договорились, что было бы ошибкой считать, будто большинство собравшихся будут понимать ситуацию так же глубоко, как и Брайан. Они не обдумывали ее так долго в поисках решения. Поэтому Скотт и Брайан должны сначала углубить их понимание.

— Брайан, ты ведь в курсе, что запасы продукции резко выросли?

Брайан с непривычки не может сдержать улыбку:

— Ты шутишь? Из упомянутых ста пятидесяти миллионов долларов почти сто относятся к моему подразделению.

— Значит, ты уже думал об этой проблеме?

— В последний месяц я только о ней и думал.

— Да, я вижу... — замечает Скотт и поднимает вопрос, которого все ждут: — Так почему ты не прекратишь перепроизводство?

— А что ты называешь перепроизводством? — спрашивает Брайан.

— Я исхожу из того, что на каждом складе для каждого продукта установлены целевые уровни запаса.

Брайан соглашается.

— Так сложилось, — говорит он, — что целевой уровень запаса в моем подразделении составляет четыре месяца продаж.

— Получается, что перепроизводство, — продолжает Скотт, — означает производство и отгрузку продукции в размерах, превышающих этот уровень.

— Если ты определяешь перепроизводство именно так, — говорит Брайан, глядя на СЕО, — то ни один из моих заводов никогда и ничего не перепроизвел.

— Так почему же тогда запасы растут? — спрашивает Скотт с напускным удивлением.

— В прошлом, — объясняет Брайан, — фактический уровень запаса был где-то в районе двух месяцев. Теперь он приблизился к трем месяцам. Это все равно ниже, чем целевой уровень.

— Так-так, — произносит Скотт в замешательстве, — значит, по-твоему никакого перепроизводства не было?

— Смотря что считать перепроизводством, — отвечает Брайан.

— Я считаю перепроизводством производство и отгрузку продукции, которая не помогает складам лучше удовлетворять спрос.

— Вполне разумно, — соглашается Скотт. — Но это почти то же самое, что я имел в виду. Ведь такие целевые уровни были установлены как раз для того, чтобы наилучшим образом удовлетворить спрос, разве не так?

— Да, в прошлом так, — отвечает Брайан. — Но поскольку теперь заводы получают информацию о состоянии запасов в режиме реального времени, и поскольку мощности заводов кардинально увеличились, ситуация изменилась. Время реакции заводов на потребности складов — время от получения заказа до его отгрузки — сократилось в среднем наполовину. В результате целевые уровни следует сократить вдвое.

— Отлично! — говорит Скотт. — Так сократите их вдвое и не производите ничего свыше этого нового уровня.

— Неделю назад мы так и поступили, — отвечает Брайан.

— И запасы все равно продолжают расти?

— Нет. Теперь у нас обратная тенденция. Уровень запасов в моем подразделении резко пошел вниз.

— Так в чем проблема? — Скотт исполняет свою роль, как заправский актер. — Зачем меня-то сюда пригласили?

— Дело в том, что прекращение перепроизводства при новом целевом уровне запасов очень больно по нам бьет, — и голосом, полным драматизма, Брайан добавляет: — Так больно, что, по-моему, лекарство может оказаться хуже, чем сама болезнь.

— Что ты имеешь в виду?

— Дефицит, — лаконично отвечает Брайан.

— Дефицит? — продолжает играть Скотт. — Но ты же говорил, что у вас полно излишков. Откуда теперь взялся дефицит?

— По каждому продукту в сети дистрибуции есть достаточный запас. Дефицит означает, что конкретного продукта не хватает на каком-то конкретном складе. В конце февраля у нас насчитывалось всего сто тридцать два случая дефицита. Но за последнюю неделю количество этих случаев увеличивалось на двадцать в день. Ты спрашиваешь, откуда взялся дефицит и зачем мы тебя пригласили сюда? Я тебе отвечу — дефицит является прямым следствием твоей системы ERP.

Скотт отступает на шаг и поднимает руку, как будто защищаясь.

— Полегче на поворотах! — восклицает он. — Каким это образом моя система ERP порождает ваш дефицит?

Видя игру Скотта, Брайан с трудом сдерживает улыбку.

— Разве неясно? — продолжает он, не моргнув глазом. — Мы снизили целевой уровень запаса с четырех месяцев до двух. Но мы по-прежнему отгружаем продукцию на склады в соответствии с прогнозом спроса на много недель вперед. И я должен с сожалением сообщить тебе, Скотт, что прогноз в вашей системе ERP — просто отвратительный.

В зале раздается одобрительный шепот. Вчера, когда они репетировали, они исходили из того, что к этому моменту слушатели будут склонны винить во всем прогноз. Всем кажется, что решение заключается в том, чтобы улучшить качество прогнозирования. Прежде чем Скотт и Брайан смогут представить свое решение, им предстоит сначала развеять эту опасную иллюзию. Они договорились устроить хорошую шумиху по поводу текущего качества прогнозов.

Брайан помнит свою роль и агрессивно заявляет:

— Прогноз из вашей системы ERP почти такой же убогий, как и прогноз погоды на несколько недель вперед.

Зал взрывается смехом.

Скотт ждет, пока все успокоится, и продолжает с широкой улыбкой на лице:

— Нет, Брайан, он не почти такой же убогий, он абсолютно такой же убогий, как и прогноз погоды.

Когда у него снова появляется возможность говорить, он продолжает:

— Убогий прогноз нельзя назвать недостатком нашей системы. Все дело в том, что точно предсказать спрос на конкретный продукт в конкретном регионе на несколько недель вперед теоретически невозможно. Точно так же, как теоретически невозможно точно предсказать на несколько недель вперед погоду. Программа достаточно хорошо предсказывает лишь тенденцию, не больше.

Скотт ждет, пока эта важная информация уляжется у всех в головах.

— Брайан, — продолжает он, — у тебя богатый опыт применения ТОС в производстве. Если тебя беспокоит качество прогноза, почему бы тебе не применить подход ТОС к дистрибуции?

— Я ничего не знал об этом подходе. Ты можешь рассказать о нем?

— Да, он опирается на тот факт, что относительная точность прогноза для разных уровней в компании разная. Больше всего запасов следует держать там, где точность прогноза наиболее

высокая.

— Я тебя не понимаю, Скотт, — говорит Брайан и, повернувшись к залу, спрашивает: — А вы?

Практически все уверяют его, что они тоже ничего не поняли.

— Что же тут непонятного? — невинно спрашивает Скотт. — Разве вы не знаете, что точность прогноза ухудшается по мере того, как вы сужаете диапазон выборки? Продажи по какому-то одному магазину, например, на следующей неделе могут оказаться в три раза выше или ниже продаж на этой неделе. Спрогнозировать это невозможно. Но крайне маловероятно, что подобные экстремальные колебания будут типичны для продаж всех магазинов в Северной Америке.

— Согласен, — говорит Брайан. — И что?

— Поэтому, я думаю, было бы разумней держать запасы в тех местах, где они подчинялись бы прогнозу, отражающему прогноз продаж для всего континента. Такой прогноз гораздо точнее.

— И что же это за места? — спрашивает Брайан.

— Заводы, — отвечает Скотт. — Заводы производят для всего континента. Так почему бы не держать запасы прямо там, у источника?

— Скотт, — говорит Брайан, — может быть, твое предложение и разумно, но, боюсь, большинство людей в этом зале скажут, что ты не понимаешь наш бизнес. В нашем бизнесе запасы готовой продукции не хранятся на заводах. Видишь ли, мы должны держать запасы как можно ближе к нашим клиентам, для этого мы и создаем систему дистрибуции. Клиенты не будут ждать, пока мы доставим им товар с заводского склада. Когда им что-то нужно, они рассчитывают получить это в тот же день.

— Я знаю, — уверяет его и всех собравшихся Скотт, — я знаю, что в вашем бизнесе вы не держите запасы готовой продукции на заводах. А, может, следовало бы?

— Тебе придется очень постараться, чтобы убедить нас в этом, — решительно говорит Брайан.

— Можно хотя бы постараться?

— Пожалуйста.

— Брайан, ты говорил, что количество случаев дефицита увеличивается с пугающей скоростью и составляет двадцать случаев в день.

— Именно так.

— Почему? — спрашивает Скотт и быстро добавляет: — Только не рассказывай мне, что качество прогнозов вдруг резко ухудшилось.

— Нет, вовсе нет. Качество осталось таким же гнусным, как и раньше. Быстрое увеличение случаев дефицита вызвано тем обстоятельством, что мы кардинально сократили целевой уровень запаса. Ситуация такова, что когда возникает дефицит на одном из складов, заводу нет смысла производить этот недостающий продукт для всех остальных складов. Проще говоря, мы не сможем отгрузить им этот продукт. Если кому-то этот товар и нужен, его количества не хватит, чтобы загрузить фуру хотя бы наполовину. В результате наши заводы работают теперь с крошечными производственными партиями. Они настолько малы, что большая часть времени уходит на переналадку линий. Неудивительно, что мы все хуже и хуже реагируем на заказы складов.

— Понимаю, — говорит Скотт и, немного помолчав, говорит:

— Хотя нет, не понимаю.

— Чего ты не понимаешь?

— Я не понимаю, почему, когда завод производит продукт для одного склада, он не может произвести в пять раз больше. Отправь столько, сколько нужно этому складу, а остальное количество оставь на заводе. Сколько пройдет времени до тех пор, пока этот продукт потребуется другим складам и будет им отгружен в полном объеме? Две недели? Три?

Брайан делает вид, что задумался.

— Мы никогда не держали запасы готовой продукции на заводах, — говорит он, — но, навскидку, почему бы и нет, — он обращается к директорам заводов: — А вы что думаете?

— Я не уверен, что у меня хватит для этого места, — говорит один из них.

— Предположим, мы решим этот вопрос, — говорит Брайан. — Мы найдем вам место поблизости. Кстати, у тебя там есть склад всего в часе езды, можно использовать его. Так что ты теперь думаешь по этому поводу?

— Очень разумно, — отвечает директор завода.

— Брайан, — говорит другой из них, — мелкие производственные партии просто сводят нас с ума. Я соглашусь на все что угодно. Но ты это серьезно? Неужели ты позволишь нам держать запасы готовой продукции на заводах?

— А почему нет? Назови хотя бы одну причину.

— Ну, я не знаю. Может, внутренние правила компании?

Брайан отмахивается и, повернувшись к Скотту, говорит:

— Я обсужу это подробнее со своими людьми, но пока можно сказать, что твоя идея принимается.

Фундамент заложен. Теперь можно переходить к обсуждению сути их решения.

Скотт с трудом удерживается от того, чтобы скрестить пальцы за спиной.

— Итак, — начинает он, — если размещение запасов на заводах имеет смысл, давайте сделаем следующий шаг. Как мы выяснили, качество прогноза лучше всего на уровне завода. Что произойдет, если мы будем держать на заводе, скажем, трехнедельный запас каждого продукта, который он производит? Что тогда произойдет?

Прежде чем у слушателей созрели какие-либо возражения, Скотт продолжает:

— Подумайте об этом. Заводам не нужно будет производить маленькие партии. Но что еще важнее, подумайте, как теперь заводы будут обслуживать потребности складов. Если все продукты будут в наличии на заводе, тогда завод сможет пополнять запасы на складах ежедневно. Экономически это вполне возможно. Каждый день склад отгружает малое количество каждого конкретного товара, но если принять в расчет все продукты, которые склад получает от завода, в совокупности получится довольно большое количество. Достаточное для того, чтобы загрузить полную фуру.

— Дай мне разобраться, — Брайан, исправно играя свою роль, обобщает и объясняет решение: — Задачей каждого завода будет наполнить свой собственный заводской склад. Региональные склады больше не будут размещать заказы, цель которых — пополнить свои запасы до целевого уровня. Теперь будет так: запасы, проданные с регионального склада, будут пополняться с заводских складов на следующий же день. Скотт, то, что ты предлагаешь, практически идет вразрез с тем, что мы делаем сейчас. Сейчас, как только завод что-то произвел, мы выталкиваем это на склады. А в соответствии с тем, что предлагаешь ты, мы должны перейти от принципа выталкивания к принципу вытягивания. Запасы хранятся на заводах и вытягиваются складами только на основании того, что было фактически продано клиентам.

— Абсолютно верно, — подтверждает Скотт. — Ну что скажешь?

— По-моему, потенциал в этом есть, но меня терзают сомнения и каверзные вопросы. Я уверен, что не только меня. Давай спросим остальных.

Как и предсказывал Крейг, первым поднимает руку финансовый директор.

— Прошу прощения, — начинает он, — но мне казалось, что мы здесь собрались исключительно для того, чтобы найти приемлемый способ снизить запасы. А то, что я сейчас слышу, на мой взгляд, говорит об обратном. Вы действительно предлагаете настроить еще больше складов и наполнить их запасами?

К этому вопросу Скотт с Брайаном хорошо подготовились.

— Я понимаю, почему у вас складывается такое впечатление, будто я предлагаю увеличить

запасы «Пирко», — отвечает Скотт.

— Но это не так. На самом деле я предлагаю способ существенно сократить общие запасы.

— Вот это я и хочу услышать, — говорит финансовый директор.

— Похоже на чудо, — Скотт улыбается. — Мы вроде добавляем, но общий объем снижается. Странно, да? Чтобы понять это чудо, мы должны выяснить, как наличие заводского склада скажется на уровне запасов, который должны поддерживать региональные склады, — он поворачивается к Брайану: — Мне нужна твоя помощь. Как вы рассчитываете целевой уровень запаса на региональных складах?

— Все довольно просто, — отвечает Брайан. — Он зависит от времени пополнения. Если время пополнения с завода на склад составляет, скажем, шесть недель, тогда, теоретически, мы должны держать на складе запасов на шесть недель. А поскольку существуют рыночные колебания, то на деле держать мы должны будем больше — где-то недель десять.

— Почему тогда ваш целевой уровень составляет четыре месяца?

— Потому что мы не пополняем запас, как только продана единица какого-то продукта. Склады отправляют заказ только тогда, когда уровень запаса достигает какого-то определенного минимального уровня. Кроме того, следует иметь в виду, что время пополнения не известно заранее. Завод может получить сразу несколько заказов на большое количество продуктов, и тогда время пополнения может растянуться вдвое.

— Ясно, — говорит Скотт. — А если все продукты будут в наличии на заводском складе, каким тогда, на твой взгляд, должен быть целевой уровень запаса на региональных складах?

— При таких условиях общее время пополнения сократится до времени на транспортировку, — начинает отвечать Брайан. — Это время не только намного короче, оно еще и гораздо надежнее. Для некоторых складов это означает два или три дня на пополнение. Целевой уровень в одну неделю будет для них вполне безопасным. Для большинства же складов время пополнения будет не более недели. Я думаю, можно смело утверждать, что в среднем мы говорим о целевом уровне до двух недель. И этого будет достаточно для поддержания такого качества обслуживания, которого в нашей отрасли еще никто не видел.

— Прекрасно! — Скотт явно доволен. — Брайан, позволь подчеркнуть один момент. Вы все привыкли к тому, что между целевым уровнем запасов и фактическим существует разрыв. Ваш целевой уровень составляет четыре месяца, а фактический уровень равен двум. При новом подходе такого разрыва быть не может. Если установить целевой уровень на региональном складе в две недели и пополнять его ежедневно с заводских складов, то в результате, с учетом остатков на региональных складах и товаров в пути, у вас будет как раз две недели запасов.

— Правильно, — подтверждает Брайан.

— А как насчет целевых уровней на заводских складах?

— Три недели — более чем достаточно, — уверенно отвечает Брайан и резюмирует: — Это значит, что с учетом запасов на заводских складах, в пути и на региональных складах, речь идет максимум о пяти неделях.

Он смотрит на финансового директора.

— Даже по сравнению с тем уровнем, — продолжает он, — который у нас был до того, как запасы начали расти, это означает высвобождение более пятисот миллионов долларов оборотных средств. При этом количество перекрестных поставок и случаев дефицита будет сведено практически к нулю.

— Хорошо бы, — отвечает финансовый директор.

Поднимается много рук. Брайан ищет среди них начальника какого-нибудь склада и подает ему сигнал.

— Мой склад расположен в Кентукки. От любого завода в нашем подразделении до меня всего несколько дней езды...

— Вам повезло, — перебивает его Скотт. — Это означает, что уровень запаса у вас будет очень низким. А оборачиваемость запасов по вашему складу будет просто запредельной.

На начальника склада это, похоже, не производит особого впечатления.

— Меня беспокоит судьба моих людей. Если запасов у меня будет гораздо меньше, что будет с моими людьми?

— Но объем продаж с вашего склада и по вашему региону останется тем же, — напоминает ему Скотт. — Изменения, которые мы здесь обсуждаем, никак не повлияют на размер товарного потока, проходящего через ваш склад.

— Кардинальное снижение уровня запасов, — вступает в дискуссию Брайан, — приведет к тому, что вы будете использовать лишь малую долю площадей на вашем складе. Эффективность работы с запасами от этого, безусловно, повысится. Но, с другой стороны, вам придется работать с гораздо большим разнообразием товаров, ежедневно поступающих с заводских складов. Я бы предположил, что многие поддоны будут состоять из более чем одного вида продукции. Нагрузка на ваших людей от этого только увеличится. В целом, одно на другое — работы будет столько же. Вашим людям ничего не угрожает.

Начальник склада садится с удовлетворенным видом. Скотт начинает выбирать следующего, когда Брайан вдруг отходит от «сценария» и обращается к тому же начальнику склада:

— У меня к вам вопрос. В настоящий момент именно вы создаете заказы на пополнение, вы решаете, что будет отгружено на ваш склад. Вы понимаете, что новый подход все это изменит?

— Разумеется. Теперь я не буду посылать заказы. Все, что я отгружу со своего склада, будет автоматически отгружено мне на следующий же день.

— И вас это не смущает? — удивленно спрашивает Брайан. — Отказаться от такой власти?

— Какой власти? Мы создаем заказы сейчас, но кто на них смотрит? Давайте посмотрим правде в глаза, заводы производят и отгружают нам то, что устраивает их. Мы даже не можем отправить им обратно то, чего мы не просили. Нет, если они будут каждый день отгружать мне только то, что я продал за день до этого, меня это вполне устраивает. Честно говоря, это было бы просто сказочно.

— Отлично, — говорит Брайан и, обращаясь к Скотту, добавляет: — Ты знаешь, что наша система так пока не работает. Она основана на алгоритме пополнения запасов в соответствии с целевыми уровнями и все такое. Нужно будет многое изменить.

— Это нормально, — отвечает Скотт. — Как только «Пирко» примет решение, мы предоставим код. Его установка займет не более двух недель. Никаких проблем.

— Точно, — соглашается Брайан. — Я уверен, что у собравшихся есть куда более серьезные вопросы для обсуждения.

— У меня есть такой вопрос, — заявляет крупный мужчина с серьезным видом. — Кто будет определять уровень запасов на заводских складах?

— Судя по всему, вы один из директоров заводов, и вы не хотите, чтобы кто-то вмешивался в вашу работу? Особенно, головной офис, — замечает Скотт с сарказмом в голосе.

— Точно! — раздается ответ сразу с нескольких мест.

— Ну, что ж, — продолжает Скотт. — Давайте посмотрим, к чему мы стремимся. Мы стремимся к тому, чтобы все, что продают региональные склады, было в наличии на заводском складе и готово к немедленной отгрузке. Чтобы на заводском складе никогда не возникал дефицит хотя бы одного продукта. Это означает, что завод должен держать такой запас, которого хватило бы на то, чтобы реагировать на любой уровень и состав продаж. Что определяет скорость реакции завода? Его производственные возможности: имеющаяся мощность, гибкость, масштаб сбоев в работе и так далее. Кто их знает лучше всего? Сам завод.

— Значит, завод будет сам решать, сколько держать запасов на своем складе?

— Так задумано, — отвечает Брайан, — но оценивать его, разумеется, мы будем по его работе.

— Вполне справедливо, — замечает директор завода, другие в зале одобрительно кивают.

— А показатели останутся те же? — спрашивает какая-то беспокойная душа.

— Не обязательно, — отвечает Брайан.

Зал шумит. Брайан немедленно реагирует:

— Давайте обсудим, какие показатели будут наиболее уместными. Скотт, тебе слово.

— Есть две вещи, — подхватывает Скотт, — которые для нас важны: скорость поставок и запасы. Как бы вы предложили измерять качество поставок?

Сразу несколько людей предлагают показатель, который в настоящий момент используется в «Пирко»:

— Количество неотгруженных в срок заказов.

— Это могло бы нас устроить, — отвечает Скотт, — но у меня лично есть пара небольших сомнений по этому поводу. Первое заключается в том, что, судя по этому грубому показателю, просрочка отгрузки заказа на сто тысяч долларов приравнивается к просрочке заказа на десять тысяч. Я не думаю, что это одно и то же. Я полагаю, что показатель должен принимать в расчет денежную оценку просроченного заказа. Как вы считаете?

Все, похоже, согласны с этим.

— Второй небольшой момент заключается в том, что текущий показатель не принимает в расчет, на сколько дней заказ был просрочен. Просрочка в один день не так страшна и чревата последствиями, как просрочка на целую неделю.

Все снова соглашаются.

— Итак, как мы видим, показатель должен принимать в расчет как денежную оценку, так и временную. Предлагается измерять просроченные отгрузки денежной стоимостью, умноженной на количество дней просрочки. Этот показатель качества отгрузок называется долларо-дни прохода (throughput dollar-days). Разумно?

Похоже, он всех устраивает.

— Еще одна важная вещь, — продолжает Скотт, — это запасы. Сегодня вы измеряете запасы по их денежной стоимости. Я думаю, если мы хотим передать заводам все полномочия по определению уровня запасов, мы не должны игнорировать временной фактор. Работу завода следует оценивать не только по тому, какой уровень запаса он держит, но и по тому, как быстро этот запас оборачивается. Я предлагаю использовать показатель, который называется долларо-дни запасов (inventory dollar-days). Мы умножаем денежную стоимость запасов на количество дней, в течение которых эти запасы оставались на заводском складе.

— Главным показателем для завода, — продолжает Брайан, — будет показатель долларо-дней прохода, который должен стремиться к нулю. Причем добиться этого показателя завод должен с наименьшим значением вторичного показателя — долларо-дней запасов.

Присутствующие начинают шумно обсуждать услышанное. Скотт и Брайан долго не вмешиваются.

Наконец, Брайан призывает всех к тишине.

— Что скажете? — спрашивает он.

— Жить можно, — отвечает один из директоров заводов. — Нам это даже нравится — вполне логично и справедливо.

Начальник склада из Кентукки поднимает руку:

— У меня есть проблема, — заявляет он. — Почему вы предлагаете это только для заводов? Почему мы, склады, не можем получить такие же условия?

Его бурно поддерживают со всех сторон. Он продолжает:

— Дайте и нам право самостоятельно определять уровень запасов на наших складах. У нас это получится гораздо лучше, чем у головного офиса, — и, стараясь перекрыть одобрительные возгласы, он добавляет: — Мы действительно хотим, чтобы нас оценивали так же.

— Скотт, это возможно в вашей системе? — спрашивает Брайан.

— Конечно.

Брайан ждет, пока все уgomонятся, и спокойным голосом продолжает:

— Отличная идея. Давайте посмотрим, что мы предлагаем. Мы говорим о переходе от принципа выталкивания к принципу вытягивания. У каждого завода будет свой заводской склад. Пополнение с заводского склада на региональные будет осуществляться ежедневно. Головной офис каждого подразделения даст всем заинтересованным лицам свои лучшие прогнозы развития рыночных тенденций и информацию о грядущих маркетинговых кампаниях, но он не будет теперь диктовать целевые уровни запасов. Вместо этого каждый директор завода или начальник склада получит полномочия самостоятельно определять свои целевые уровни запасов. Но и за результаты они будут отвечать сами — в соответствии с показателями долларо-дней прохода и долларо-дней запасов.

На сцену поднимается Крейг. Брайан передает ему свой микрофон.

— Спасибо, Скотт. Спасибо, Брайан, — говорит Крейг. — Вот это шоу!

Он начинает аплодировать и все в зале присоединяются. Скотт с Брайаном покидают сцену.

— Дамы и господа! — продолжает Крейг. — По-моему, нам надо принять несколько важных решений. Пока мы здесь сидим, запасы продолжают расти. Мы просто не можем позволить себе обсуждать этот вопрос вечно. Мы выделили комнаты для каждого подразделения. У вас огромные опыт и знания. Обсудите все это между собой, пока не придете к какому-нибудь ответственному решению. У вас есть выбор. Можете следовать тому, что вы только что услышали. Можете придумать что-то принципиально другое. Меня интересует конечный результат — каждое подразделение должно выбрать действенный способ предотвращения роста запасов. К концу дня я жду ответы от каждого подразделения. Увидимся здесь в пять часов.

Глава 18

3 мая 1999 г

Гейл откатывается на кресле от своего стола и вращает головой и плечами, стараясь снять напряжение. Она бросает взгляд на часы. Четыре часа пролетели как одно мгновение. Этим утром у нее было отличное настроение. Приехав в офис, она выпрыгнула из машины и буквально галопом пронеслась в свой кабинет. Теперь же, глядя на документ, который она только что создала, Гейл чувствует новый прилив сил.

Она быстро набирает короткое сообщение для Скотта, прикрепляет к нему документ и отправляет по электронной почте. Скотт в такое ни за что не поверит. Особенно, получив это от Гейл.

Она встает и потягивается. Встреча со Скоттом состоится не раньше часа дня. Значит, у нее есть еще время быстро перекусить в офисной столовой. Хотя, нет. Сегодня она заслуживает большего. Буквально в трех кварталах от офиса открылся шикарный деликатесный магазинчик. Самое время его навестить.

Мэри-Лу зажимает трубку рукой и смотрит на часы.

— Привет, Гейл! Я вас повсюду ищу. Проходите, он уже ждет.

— Отлично, Гейл! Просто отлично! — Скотт встает из-за стола.

— Кофе будешь?

— Нет, спасибо, — отвечает Гейл. — Ну что скажешь?

— Я уже и не знаю, что говорить. Я думал, я не доживу до того дня, когда ты сама, по собственной инициативе, поднимешь прогноз продаж. Да еще и настолько! — Скотт потирает руки, его глаза блестят.

— Время самое подходящее, — говорит Скотт. — Лучше некуда. Если честно, Гейл, последние пару дней я как раз собирал целую кучу аргументов, для того чтобы убедить тебя немного поднять прогноз.

— Жаль, что я об этом не знала, — с улыбкой отвечает Гейл.

— Уверена, что часть этих аргументов представляла собой увеличение бонусов для моих людей или, может, предложение опционов. Это самые лучшие аргументы для продавцов, ты же знаешь.

— Да, знаю, — Скотт улыбается в ответ. — Пухлые бонусы, щедрые комиссионные, и ты все это провалила, — уже более серьезно он добавляет: — И все-таки, Гейл, почему ты решила поднять годовой прогноз на целых двести миллионов долларов в квартал? — прищурился глаза, он спрашивает:

- Или есть что-то такое, чего я не знаю?

— Ничего такого нет. Ты же знаешь, что произошло в «Пирко». Ты спас нас всех от позора. Вся эта история так больно задела Мэгги, что она решила никогда больше такого не допускать. Этого было достаточно.

— Гейл, я прекрасно понимаю каждое твое слово. Я даже все твои предложения понимаю. Но я решительно не понимаю, о чем ты? Старею, наверное.

— Ты? Стареешь? — Гейл удивленно приподнимает бровь и начинает деловито объяснять: — Ты знаешь, какую стратегию мы с Мэгги взяли на вооружение с начала года. Поскольку некоторые из наших клиентов зашатались, мы устремились к их клиентам, особенно к тем из них, кто еще не успел завершить процесс внедрения. Мы не стали убеждать их отказываться от систем ERP наших конкурентов — на это вряд ли кто пошел бы. Вместо этого мы предложили им внедрить то, что они еще не успели внедрить. Мы предложили им нашу новую программу управления производством и пообещали невероятные результаты в ближайшее время. Это очень, очень соблазнительное предложение. Многие компании согласились на пилотные проекты. Мы хорошо за этих клиентов зацепились.

— Я все это знаю, — с нетерпением говорит Скотт. — За скольких клиентов мы вот так

зацепились в первом квартале? Почти за сотню, если я не ошибаюсь.

— Да. А ты знаешь, что уже к апрелю многие из них достигли невиданных ранее объемов производства? Знаешь. Так вот, после истории с «Пирко» Мэгги решила, что она никому из них не позволит потом винить нас в том, что мы порвали их денежный поток. Она настояла, чтобы мы поговорили с заводами, которые работают с региональными складами и на которых в результате пилотных проектов производственные мощности уже выросли. После первых нескольких контактов я попыталась остановить ее, но кто может остановить Мэгги?

— Да, это из области фантастики! Но почему ты пыталась остановить ее, Гейл?

— Потому что она оказалась чересчур успешной в этом деле, — беспристрастно отвечает Гейл. — Она все великолепно спланировала и провела. Еще до того, как клиент замечал, что его запасы начали расти, с ним связывался менеджер по работе с клиентами из «КейПиАй Солюшнз» и на основе данных клиента указывал ему на соответствующую тенденцию. После этого клиенту объяснялись причины роста запасов, и он понимал, что винить в этом «КейПиАй Солюшнз» нет смысла. После этого быстро организовывалась встреча на целый день со всеми заинтересованными лицами, на которой этим лицам презентовалось решение ТОС для дистрибуции.

— Отлично. Доверие создано, и необходимость действий очевидна. Итак, у вас есть целый день на презентацию. Кстати, кто играет меня, а кто — Брайана?

— Тебя, Скотт, никто не сможет сыграть. Наша однодневная презентация проходит в традиционном формате. Сначала привлеченный эксперт по ТОС разбивает их на группы по три человека, в которых они играют в дистрибуцию на симуляторе. Не знаю, откуда они его взяли, но это классный инструмент для демонстрации масштабов проблемы, а также простоты и действенности решения. Видел бы ты участников после этой игры — железная убежденность! Затем один из наших ребят показывает программу и после этого человек из «КейПиАй Солюшнз» планирует с ними дальнейшие шаги.

— Что за шаги?

— Здесь начинается самое интересное. Для того чтобы внедрить решение для дистрибуции, мы должны заменить уже установленные конкурентами модуль ввода заказов и модуль, содержащий показатели. Как ты догадываешься, мы это делаем с особым удовольствием. В общем, в половине случаев клиенты сразу соглашаются на пилотный проект значительного объема.

— Очень мило, — Скотт доволен. — Когда под пилотный проект попадает такой существенной кусок системы ERP, да еще и с очевидным экономическим эффектом для клиента, конкуренты просто отдыхают. Теперь остается лишь немного подождать, пока такой пилотный проект не перерастет в полноценный проект внедрения.

— Все верно. Но разве ты не хочешь услышать, что происходит со второй половиной клиентов?

— А, это еще не все? Хотя... всего этого, конечно, не достаточно, чтобы поднимать прогноз продаж. Давай, рассказывай, что там со второй половиной.

— На них требуется чуть больше времени, но мы уже подписали и еще собираемся подписать с ними несколько договоров на внедрение всего нашего пакета с полным охватом предприятия. В этом-то и проблема.

— Какая еще проблема?

— Я хочу сказать, что это обстоятельство и заставило меня пересмотреть прогноз. Когда мы составляли прогноз в декабре прошлого года, я надеялась, что пилотные проекты перерастут в полноценные ближе к концу года. Но ситуация уже сейчас такова, что я не могу отложить большую часть таких проектов хотя бы до третьего квартала этого года, не говоря уже о четвертом. Клиенты настолько озабочены положением с запасами, что они и слышать не хотят о том, чтобы эту работу откладывать. Они настаивают на немедленном начале. Так что некоторые крупные клиенты, с которыми я планировала работать к концу года, заключили договора уже в этом квартале.

— А что будет в следующем квартале?

— Скотт, ты забываешь, сколько пилотных проектов у нас уже в работе, и сколько мы запускаем изо дня в день! Очередь проектов на следующий квартал и квартал за ним

буквально трещит по швам. Должна признать, ты был прав: для клиентов нет ничего более убедительного, чем экономические результаты. Особенно быстрые и внушительные.

— Гейл, — спрашивает в свойственной ему манере Скотт, — что, по-твоему, могло бы нас остановить на этом пути?

— Остановить — ничто. Но задержать кое-что могло бы. Программа вроде работает хорошо, и Мэгги всегда удается найти достаточное количество опытных специалистов по внедрению. Но поиск экспертов в области ТОС постепенно превращается в кошмар.

— Это плохо, — соглашается Скотт. — Идеи ТОС кажутся простыми и здравыми. Но, похоже, как раз из-за этого и возникает необходимость должным образом обучать людей, чтобы они смогли изменить существующие правила. Без этого наши проекты обречены на провал. Эксперты по ТОС нужны нам как воздух.

— Можешь мне не рассказывать, — соглашается с ним Гейл. — Людей, хорошо разбирающихся в ТОС, на самом деле не так много. А некоторые из тех, кто называет себя экспертами... в общем, никакие они не эксперты.

— Пока я пытался узнать как можно больше о ТОС, мне пришлось столкнуться с несколькими шарлатанами, — посмеиваясь, говорит Скотт. — И это еще мягко сказано.

— Нам нужно больше экспертов по ТОС, — серьезным голосом говорит Гейл. — Гораздо больше.

— Я не сомневаюсь, что Мэгги найдет столько, сколько нужно. Она найдет лучших. У нее это потрясающе получается.

— Ошибаешься, Скотт. Такого количества просто нет в природе. Мы должны поучаствовать в их подготовке. Я думаю, вам с Мэгги стоит объединить усилия на этой почве. Вдвоем вы сможете убедить группу лучших экспертов по ТОС не тратить все свое время на внедрение, а уделить часть этого времени подготовке новых экспертов. Сколько бы это ни стоило. Если у нас не будет достаточного количества экспертов, мы все равно потеряем больше.

— Ладно, Гейл. Убедила, это действительно важно. Я поговорю с Мэгги. Еще что-то может нас задержать?

— Наверное, да. Но сначала вопрос. Ты сказал, что сам собирался попросить меня поднять прогноз продаж. Почему? Что тебя не устроило в прогнозе, который мы подали в начале года?

— Все устроило, — отвечает Скотт. — Но я знал, что дела идут лучше, чем мы планировали. Просто не хотелось упускать такую шикарную возможность.

— Какую возможность?

— Возможность позиционировать себя как доминирующую компанию в области ERP. Как лидера отрасли. На голову выше всех остальных.

Гейл ждет продолжения.

— Ты знаешь, что в прошлом квартале только двое из наших конкурентов уложились в свои прогнозы продаж?

Гейл кивает.

— Они что-нибудь новое рынку предложили?

— Нет, — отвечает Гейл, но тут на ее лице появляется понимающая улыбка: — Я бы сказала, что они барахтаются из последних сил. Они предлагают такие условия, на которые никогда бы раньше не пошли. А мы оказались единственным поставщиком ERP, который поднял прогноз на последний квартал.

— И мы в него уложились, — заявляет Скотт. — Мы привлекли внимание аналитиков. Теперь представь себе их реакцию, когда на фоне шатающихся конкурентов мы снова поднимаем свой прогноз продаж.

Улыбка Гейл становится еще шире.

— Нас объявят победителями, — говорит она. — Мы будем единственным объектом внимания.

Вот это будет реклама! Такую ни за какие деньги не купишь. Скотт, знаешь что? С такой позицией на рынке, мы без труда выиграем практически все открытые конкурсы, — все еще широко улыбаясь, она добавляет: — Мне придется еще раз пересмотреть прогноз продаж ближе к концу года. Когда ты собираешься огласить наш новый прогноз?

— Ты же знаешь, что на Уолл-стрит терпеть не могут, когда ты застаешь их врасплох. Сейчас самое подходящее время: квартал только начался, и у них будет достаточно времени пересмотреть свои оценки.

— Супер! — Гейл почти захлебывается от радости. — Как только я открыла глаза сегодня утром, я сразу поняла, что день будет потрясающим.

— Так и есть, — говорит Скотт. — На самом деле, пока и год выдался потрясающим, — помолчав немного, он спрашивает: — Гейл, ты сказала, что, наверное, есть что-то еще, что может помешать нам двигаться дальше. Что это?

— Слушай, у меня такое хорошее настроение. Зачем его портить? Давай потом обсудим.

— А мне все это время теряться в догадках? Нет, Гейл, ты же знаешь, какой я параноик. Рассказывай, не лишай меня сна.

Гейл явно не по себе.

— Все дело в коммуникациях, — говорит она. — Вернее, в их недостатке.

Она замолкает.

— Ну, давай, Гейл, — подбадривает ее Скотт. — Это серьезно. Такие вещи запросто могут развалить компанию. Кто здесь провинился?

Гейл нервно сглатывает.

— Ты, Скотт.

По выражению лица Скотта практически невозможно судить, о том, насколько сильно эти слова его удивили и ранили. Но Гейл достаточно хорошо его знает и обо всем догадывается. Она так же догадывается, что молчать ей теперь нельзя.

— Скотт, — говорит она мягким голосом. — Я первая признаю, что в истории с «Пирко» вы с Ленни спасли нашу компанию. Это было неподражаемо. Теперь у нас такой продукт, которого раньше ни у кого и никогда не было. Но то, как ты это сделал, позволю себе заметить, было некрасиво. Ты подверг меня, а еще больше Мэгги, незаслуженной пытке.

— Мы были уверены, — продолжает она, — что все пропало, в то время как ты, точнее, вы с Ленни, уже знали решение. Как мы потом узнали, код был полностью готов. А вы нам ничего не сказали. Ни слова, ни намека, ничего. Вы ждали до тех пор, пока ситуация не взорвалась, пока наш лучший клиент не начал угрожать нам. Только после этого вы сказали, что волноваться не о чем. Почему? Почему? Я бы еще могла ожидать подобного от Ленни, но только не от тебя, Скотт, только не от тебя... Взгляд Скотта становится мягче.

— И теперь ты боишься, что у меня опять что-то спрятано в рукаве?

— А почему бы и нет? Я знаю, что Ленни работает над чем-то новым, но я не в курсе, над чем именно. В прошлом меня информировали обо всех новых разработках, обо всех важных проектах, над которыми работали наши центры. Теперь же нет, — она с трудом переводит дыхание и продолжает: — Скотт, где будет следующий взрыв? Вы же не просто так над чем-то усиленно работаете?

— Ты права, Гейл. Абсолютно права. Я действительно виновен в сокрытии информации. Что теперь будем делать?

— Общаться, — Гейл коротко улыбается. — Но не сейчас. Мэгги тоже должна это слышать.

— Конечно.

— Давай сегодня вечером. В восемь нормально? — спрашивает Гейл.

— Нормально. А ты уверена, что Мэгги сможет?

— Она сейчас как раз в городе и ради такого сможет.

Глава 19

3 мая 1999 г

В пять минут девятого Ленни входит в кабинет Скотта. Гейл с Мэгги стоят у одного из внушительных окон, Скотт сидит за рабочим столом.

— Привет, Ленни! — говорит Скотт. — Дамы, можем начинать. Когда все рассаживаются, Скотт обращается к Ленни:

— Похоже, что мы с тобой плохо делимся информацией.

— Согласен, — говорит Ленни.

Гейл бросает на него удивленный взгляд.

— Гейл с Мэгги хотят, — продолжает Скотт, — чтобы мы их информировали о том, что готовится в наших центрах разработки.

— Пора бы уже, — отрубает Ленни. — Я шлю литературу, я шлю документацию. Я испробовал все, чтобы привлечь внимание. Разве что по коридорам голым не бегал. Но всем, похоже, не до этого. Все заняты!

Уже более спокойным голосом он добавляет:

— Код будет готов уже через пару недель, а у нас до сих пор нет подходящего клиента для его тестирования.

— О чем ты говоришь? — раздраженно спрашивает Гейл.

— О чем я говорю?! — удивляется Ленни. — Ты что, вообще не читаешь того, что я тебе посылаю?

— А что читать-то? — огрызается Гейл. — За последние два месяца я от тебя вообще ничего не получала. Если не считать всякую чушь об Интернете. Будто я газет не читаю. Ленни, у нас работы выше крыши. Не надо мне забивать почту технической ерундой об Интернете.

Ленни на грани взрыва:

— Значит, мои информационные рассылки — техническая ерунда?

Гейл не отвечает. Стараясь успокоить Ленни, Скотт кладет руку ему на плечо.

— Мы договорились, — напоминает он Гейл, глядя ей в глаза, — поработать над улучшением коммуникаций.

Никто не произносит ни слова. Скотт продолжает:

— Пока вы с Мэгги совершали настоящие подвиги у клиентов, мы с Ленни работали над нашими следующими шагами. Мы старались предугадать, что наши конкуренты сделают дальше. Они не будут сидеть, сложа руки, и спокойно смотреть, как мы отбираем у них рынок.

— А что они могут сделать? — наконец вступает в разговор Мэгги. — Я не думаю, что они смогут заставить себя сделать то же, что сделали мы.

— Согласен, — говорит Скотт. — Но они могут сделать что-то другое...

— Почему мы так уверены, что они не смогут повторить то, что сделали мы? — перебивает его Гейл. — Да, мы застали их врасплох, но их нельзя назвать тупыми или слепыми. Они ведь видят: то, что мы делаем, работает. Через несколько недель многие из них объявят, что у них такой же программный продукт, как и у нас. Я в этом уверена.

— Возможно, — отвечает Мэгги. — Но мы же несколько раз это обсуждали, Гейл. Дело не в программе, все дело в образе мышления.

— Я согласен с Мэгги, — говорит Скотт, кивая. — Изменение парадигмы, на которое мы решились в декабре прошлого года, слишком тяжело повторить большинству наших конкурентов.

— Мы переключились с продажи технологии на продажу выгоды для клиентов, — вносит свою лепту Ленни.

Услышав это, Гейл с трудом сдерживается:

— Ради бога! Только не надо напоминать мне мой же маркетинговый лозунг!

Придя в себя, она продолжает уже спокойным голосом:

— Я до сих пор считаю, что наши собственные слова не должны вводить нас в заблуждение. С каких это пор мы перестали продавать технологию? Мы не переставали. Мы продаем программу и берем за нее деньги с клиентов. А что касается выгод, давайте не будем горячиться. Мы начали продавать выгоду не с этого года, мы ее продавали всегда. И не рассказывайте мне, что программа, которую мы продавали все эти годы, не приносила клиентам никакой пользы. Они ее не просто так покупали. Маркетинговые лозунги — это здорово, но давайте обойдемся сейчас без них.

— Гейл, — возражает Мэгги, — это не просто лозунг. Это суть нашей работы.

— Ну вот, опять! — вздыхает Гейл, и Мэгги решает не продолжать.

Скотт в шоке. До настоящего момента он был в полной уверенности, что у них не было проблем с общением. Что все одинаково понимали, что они делают. В последние месяцы ничто не давало ему повода в этом усомниться. Все их действия были идеально согласованы. Да, у Гейл есть проблемы с Ленни, но это естественно, когда сталкиваются такие разные и сильные личности.

Теперь со слов Гейл он понял, что есть нечто большее, чем простое и привычное трение между ней и Ленни. И он только что осознал всю глубину происходящего. Высказывание Гейл показало, что она все понимает совершенно по-другому. Откуда взялся этот провал в общении?

Скотт быстро приходит к выводу, что это его вина. Он не потрудился объяснить свое видение того, как технология может приносить выгоду. Решил, что это и так понятно. С тех пор, как он несколько месяцев назад обсуждал это с Ленни, Скотт ни с кем и словом не обмолвился об ERP. Он решает исправить ситуацию на месте.

— Гейл, — говорит Скотт мягким голосом, — ты права, мы до сих пор продаем технологию. Ты также права, что мы всегда продавали нашим клиентам что-то полезное.

— Разумеется, — отвечает Гейл. — Системы ERP приносят огромную пользу.

Скотт соглашается:

— Ценность ERP заключается в том, что она помогает ослабить влияние ограничений. — Увидев нетерпеливое выражение Гейл, он быстро добавляет: — Дай я закончу. То, что я сейчас скажу, очень важно. По крайней мере, мне так кажется. Как я сказал, ERP дает возможность делать то, чего раньше делать было нельзя. Существовали жесткие ограничения по объему данных, которые можно было быстро передавать внутри организации. А когда данные были собраны, возникали жесткие ограничения по способности быстро и легко извлекать нужную информацию из океана данных. Я знаю, что тебе все это известно. Ты сама об этом говоришь на протяжении я уже не знаю скольких лет. Но ты когда-нибудь задумывалась, какой была бы организация, если бы не было технологии ERP? Как бы работала организация, если бы у нее не было возможности быстро перемещать данные? Как бы она работала при практически полном отсутствии актуальной информации?

— Интересный вопрос, — замечает Мэгги.

— Подумайте об этом, — теперь Скотт обращается не только к Гейл, но и к Мэгги с Ленни. — Для того чтобы в свое время справиться с этими ограничениями, организациям практически не оставалось ничего другого, кроме как принять следующий способ управления: «делай все, что можешь, в пределах того, что видишь». То есть в пределах твоего участка, твоего отдела, твоего «колодца». Организациям практически не оставалось ничего другого, кроме как принять способ управления, основанный на локальных оптимумах.

Скотт ждет, пока все осмыслят услышанное, и продолжает:

— Любой способ управления опирается на множество правил. Какие-то из них формальные, какие-то — нет. В результате люди знают, что надо делать и чего не надо. Недавно нам с вами

довелось активно поработать с производством. Можете вспомнить правила, явно указывающие на локальные оптимумы?

— Локальные показатели эффективности, — практически сразу отвечает Гейл. — Стремление заставить каждый участок работать как можно более эффективно. Включая те, которые не являются узкими местами. Видишь, Мэгги, я столько раз слушала нашу презентацию, что и у меня в голове что-то осело. Скотт улыбается и спрашивает:

— Еще?

— Навязывание больших партий не узким местам, — говорит Мэгги, — в стремлении сэкономить на переналадках. Несмотря на то, что это приводит к удлинению времени исполнения и тормозит другие заказы.

— Сборка готовых изделий, — делает свой вклад Ленни, — а потом их беспощадная разборка. Или покупка дорогого оборудования, несмотря на то что это не приводит ни к снижению затрат, ни к росту продаж.

— Можно долго продолжать, — говорит Гейл. — Но к чему ты клонишь?

— Вот к чему, — терпеливо отвечает Скотт. — До недавнего времени мы как поставщик ERP считали, что эти правила не имеют к нам никакого отношения. А если мы и занимались этими правилами у клиента, то только с одной целью — встроить их в нашу программу. Я прав?

— И в процессе этого усложняли нашу систему до невозможности, — добавляет Мэгги.

— Не говори, — вздыхает Ленни. Гейл сидит в задумчивости.

— Ты прав, — говорит она наконец.

— Теперь ты понимаешь, Гейл? Наша технология ослабила влияние основных ограничений, но до недавнего времени мы игнорировали правила, которые родились в организациях в ответ на эти ограничения. Мы оставляли их нетронутыми. И что получалось, когда мы внедряли нашу технологию, но не изменяли эти правила? Посмотри на результаты последних проектов в производстве. Разве мы смогли бы добиться таких результатов, если бы заводы продолжали гоняться за высокими показателями локальной эффективности и производить большими партиями?

— Конечно, нет! — отвечает Гейл. — Примером тому — тысячи проектов в прошлом. Ладно, Скотт, я все поняла. Просто устранить «физические» ограничения самой технологии недостаточно. Даже если мы их устраним, старые правила все равно как бы оживят их.

— Именно, — подтверждает Скотт с довольным видом. — Для того чтобы получить выгоду, экономическую выгоду, технология необходима, но не достаточна. С начала этого года мы сосредоточились на том, чтобы приносить реальную выгоду клиентам. Мы больше не ограничиваемся собственно технологией, мы теперь даем клиентам все, что нужно для извлечения потенциальной выгоды. Даже если для этого нам приходится делать то, чего обычные поставщики программных продуктов делать не должны.

— Например, практически силой заставлять клиентов изменять старые правила управления, — заканчивает его мысль Мэгги.

— Кстати, — замечает Ленни, — осознание того, какие именно правила следует изменять, оказывает влияние на нашу программу. Так или иначе, но код от этого во многих случаях становится проще. Однако еще важнее то, что в результате этих изменений появляются кое-какие важные добавления. Управление буферами — отличный пример.

— С одной стороны, — задумчиво рассуждает Гейл, — я понимаю, почему вы говорите, что мы стали продавать выгоду. Но с другой стороны, неправильно утверждать, что мы переключились с продажи технологии на продажу выгоды. Мы ведь все равно продаем технологию.

Немного помолчав, она добавляет:

— Ладно, дело не в этом. Дело в том, что я до сих пор не понимаю, что может помешать нашим конкурентам сделать то же самое.

— Их менталитет, — уверенно отвечает Мэгги.

— Опять двадцать пять! — говорит Гейл с нескрываемым отвращением. — Если хочешь меня в чем-то убедить, будь добра, используй аргументы, а не лозунги.

— Это не лозунг, — обрубают ее Ленни. — У разработчиков программного обеспечения есть такая особенность менталитета: когда они пишут код, они стремятся, прежде всего, к тому, чтобы поразить всех изощренностью и лоском программы. Влияние программы на экономические результаты клиента для них практически ничего не значит. Возьми, к примеру, наш модуль APS. Я миллион раз объяснял программистам, почему, если мы хотим принести клиенту реальные результаты, нам следует оптимизировать работу только узкого места. Тем не менее, ты не представляешь, сколько мне пришлось с ними бороться, чтобы они упростили программу. И знаешь, почему? Потому что оптимизировать работу ста участков гораздо круче, чем какого-то одного.

— Модуль APS — это особый случай, — говорит Гейл.

— Ах, особый случай? — язвительно спрашивает Ленни. — Ну, возьми тогда модуль дистрибуции. В большинстве случаев никакого дополнительного кода не требовалось. Наоборот, нужно было целые куски кода просто стереть. Видела бы ты, как они артачились. Я чуть было не сдался.

— Хорошо, что не сдался, — говорит Мэгги.

— Спасибо.

— Итак, Ленни, — говорит Скотт, — по твоему мнению, именно менталитет не позволит нашим конкурентам догнать нас?

— Ни за что не позволит. Даже если мы дадим им код, они за несколько недель усложнят его так, что его можно будет выбросить на помойку.

Гейл всегда высоко ценила мнение Ленни в вопросах программирования. Неудивительно, что его убежденность производит на нее сейчас сильное впечатление. Она все еще обдумывает слова Ленни, когда Мэгги вторгается в ее мысли:

— Все, что сказал Ленни — правильно. Но я имела в виду менталитет тех, кто программы внедряет.

— Ты о чем? — недоумевает Ленни.

— Менталитет людей, внедряющих системы ERP, заставляет их начинать с тех областей, где технология нужна больше всего, где существует необходимость сбора и распределения огромного количества данных. Это означает, что все наши проекты начинались либо с финансового модуля, либо с модуля ввода заказов. А модули производственного планирования и контроля шли в последнюю очередь. Теперь же, когда мы сосредоточили внимание на экономических результатах, мы делаем все наоборот. Мы начинаем с производства и дистрибуции.

— Я знаю, как трудно им адаптироваться, — продолжает Мэгги. — У нас возникают проблемы с каждой новой группой опытных специалистов по внедрению, которые начинают с нами работать. Моим руководителям проектов приходится силой заставлять их делать то, что нужно. Они, эти специалисты, упираются и спорят как минимум до тех пор, пока не станут явно видны первые результаты.

— А как насчет менталитета продавцов? — спрашивает Скотт.

Гейл ничего не отвечает и тем самым провоцирует Мэгги:

— Послушай, Гейл, как мы до этого года убеждали клиентов купить нашу систему? Мы старались изо всех сил поразить их нашей технологией. О выгодах говорили только для красоты; вспомни, из чего состояло наше «экономическое обоснование». Смех сквозь слезы: большая часть аргументов вообще никакого отношения не имела к экономическим результатам. Ты не забыла, из чего состоял словарь наших продавцов? Сплошные конфигурации да пользовательские функции.

— К сожалению, их словарь пока сильно не изменился, — признает Гейл. — Я думаю, из-за этого мы потеряли пару великолепных возможностей.

— Я думаю, не пару, а больше, — Мэгги не на шутку распалилась. — И потеряли бы еще, если бы не наша подробная презентация, которой мы вооружили продавцов... И если бы мы не

вложили столько в их переобучение... И если бы мы не привлекали экспертов ТОС с самого начала. Эти ребята говорят только на языке экономических выгод, а к программным средствам относятся как к неизбежному злу.

Гейл встает на защиту своих людей:

— А чего ты хотела, когда все так быстро меняется? Им нужно время, чтобы привыкнуть.

— О чем и речь, — заканчивает свое выступление Мэгги. — Очень много времени.

— Переход от продажи просто технологии к продаже выгод, — резюмирует Скотт, — требует синхронизированных изменений во всех функциях, от разработчиков до продавцов и специалистов по внедрению. Кроме этого, появляется еще одна, новая функция — инициатор изменений, он же эксперт по ТОС. Именно поэтому я не переживаю, что конкуренты нас скоро догонят. Мы пока еще только начали создавать существенное конкурентное преимущество. Ты согласна, Гейл?

— Да, согласна. Теперь я твердо верю, что сократить разрыв им будет нелегко. Но почему ты говоришь, что мы только начали? Что у тебя еще на уме?

— Ничего ужасного, — отвечает Скотт с уверенной улыбкой. — Мы уже взобрались на вершину, но останавливаться на этом нельзя. Давайте не будем забывать, что наша система ERP охватывает все сферы деятельности организации, а не только производство и дистрибуцию. То, что мы утверждаем, применимо везде. Если мы не потрудимся изменить вредные правила, наша технология не принесет клиентам всех тех выгод, которые в ней заложены.

Мэгги и Гейл понимающе кивают.

— Выявление правил, основанных на логике локальных оптимумов, — продолжает Скотт, — задача не из легких. Создание новых правил — и того сложнее. Спросите Брайана, как сложно ему было придумать новые правила для дистрибуции. Он все перепробовал, менял показатели для заводов, вводил новые целевые уровни запасов, но этого было мало. Нам повезло, очень крупно повезло, что вся эта работа была проделана до нас. Мы просто умело воспользовались ее результатами.

— Ты имеешь в виду Теорию ограничений? — спрашивает Мэгги.

— Конечно, — отвечает Скотт. — Как вы знаете, я стал изучать все, что имеет отношение к ТОС, в то время как Ленни сосредоточил внимание на области, в которой мы практически ничего предлагали, то есть на инжиниринге.

— Как у нас дела с модулем инжиниринга? — спрашивает Гейл.

— Готов и ждет своего часа, — отвечает Ленни. — Мы его уже оттестировали. Результаты превосходные. Вообще-то, все наши разработки теперь управляются этим новым приложением. Разница огромная: нам удастся сделать в два раза больше при том, что времени требуется в два раза меньше. Но на рынке уже есть компании, предлагающие программы, поддерживающие метод «Критической цепи».

— Да, я знаю, — говорит Гейл. — Но наш-то модуль готов?

— Готов, — отвечает Ленни. — Мы выслали тебе регулярные отчеты о ходе работ. А на этой неделе вышлем инструкции по применению. Смотри, чтобы твой почтовый ящик не лопнул, — добавляет язвительно.

Гейл собралась было парировать, но ее опережает Скотт:

— Моим главным приоритетом было создать полноценный пакет для всей цепи поставки. Производство у нас уже было. Ленни занялся инжинирингом. Поэтому я начал изучать дистрибуцию. К концу января я передал всю необходимую информацию Ленни. Он принял эстафету и доделал — надо заметить, к нашему счастью — все, что было нужно. Иначе бы мы все сейчас сидели сами знаете где.

— Не говори, — с содроганием говорит Мэгги и сердито добавляет, повернувшись к Ленни: — А ты — мерзавец! У тебя было готовое решение, но ты молчал. Даже когда тебе звонил Джордж и умолял помочь ему.

— Мэгги, — отвечает Ленни почти в отчаянии, — что ты от меня-то хочешь? Ты знала о нашем

модуле для дистрибуции. Тебе выслали всю документацию, я проверял. Мы даже получили отзывы от твоих людей.

— Так что же ты тогда не помог Джорджу? — воинственно спрашивает Мэгги.

— Мэгги, прошу тебя! — в голосе Ленни слышны нотки раздражения. — Джордж ни слова не говорил о дистрибуции. Он постоянно твердил о модуле прогнозирования и требовал от меня невозможного. Откуда мне было знать, что у Брайана склады трещали от запасов?

— Это моя вина, — тихо говорит Скотт. — Я должен был это предвидеть еще до того, как все стало настолько плохо. Я знал, что изменение правил в какой-то одной функции вполне может сказаться на работе другой. Должен с сожалением признать, что я искал связь между правилами, и это было ошибкой. Я не догадался изучить последствия. Последствия, которые резкое улучшение в работе одной функции может вызвать для кого-то еще в системе.

— Ладно, Скотт, — мягко говорит Гейл, — задним умом мы все сильны. Но меня больше беспокоит наше будущее. В будущем нас ждет еще что-то подобное?

— После истории с «Пирко» я очень много над этим думал, можете не сомневаться. И могу вас порадовать, никаких подобных бурь я на горизонте не вижу. Похоже, теперь мы плывем по спокойному морю.

Гейл это слабо утешает.

— А что тогда за шум в царстве Ленни? — спрашивает она.

— Над чем они так неистово работают?

— Да это Интернет и все такое, — отвечает Ленни с дьявольской улыбкой. — Просто стараемся быть на шаг впереди конкурентов.

Гейл переводит взгляд на Скотта.

— Как мы говорили, — начинает объяснять Скотт, — если конкуренты пойдут по нашим стопам, нас это не очень беспокоит. Как минимум, в обозримом будущем нам бояться нечего. Поэтому мы с Ленни решили напрячься и подумать, что еще они могли бы предпринять.

— Поскольку они изначально ориентированы на технологии, — подхватывает Ленни, — мы подумали, что они постараются очаровать клиентов каким-нибудь броским техническим решением.

— И в голову сразу приходит Интернет, — с улыбкой говорит Мэгги.

— Ну конечно! Что может быть естественней, чем работа в системе ERP через Интернет? Что может быть лучше, чем передовые технологии на службе у реальных потребностей бизнеса? Разумеется, наш подход уникален. Мы не зацикливаемся только на технологии, мы также стремимся нейтрализовать влияние тех правил, которые принимают в расчет существование ограничения. Я попросил Скотта разобраться с этим вопросом. Вскоре он принес «банальные» ответы, и мы написали код. Вся необходимая информация в ваших почтовых ящиках, так что не заставляйте меня все заново повторять.

— Да уж, не надо, — усмешается Скотт. — Если Ленни начнет об этом рассказывать, мы просидим здесь до утра. Нам нужен клиент для бета тестирования. Я подумал о «Пирко», это один из самых продвинутых наших клиентов. Что скажете?

— Естественный выбор, — соглашается Гейл.

— И ты для Крейга почти что бог, — добавляет Мэгги. — Если ты захочешь что-нибудь внедрить в его компании, он тебе с радостью за это заплатит. Знаете что? Чтобы не использовать такие гадкие слова как «бета-тест», я ознакомлюсь с документами, которые прислал Ленни, и подготовлю вам Крейга в лучшем виде.

Глава 20

14 мая 1999 г

— Привет, Скотт!

Скотт без труда узнает знакомый бас:

— Привет, Крейг! Как дела? Неужели опять проблемы?

— Так вот как ты обо мне думаешь? Если я звоню, обязательно должны быть проблемы? — смех Крейга оглушает даже по телефону. — Нет, ничего подобного. Я проездом в вашем городе. Может, поужинаем вместе?

— С удовольствием. Но это мой город, Крейг, поэтому я обо всем позабочусь сам, — Скотт проверяет свой ежедневник: — Как насчет полвосьмого?

— Идеально, — отвечает Крейг. — Было бы здорово, если бы Мэгги смогла к нам присоединиться.

— Я не сомневаюсь, что она с радостью присоединится, — уверяет его Скотт.

— Отлично! Пусть тогда кто-нибудь свяжется с моим секретарем и уточнит место. Увидимся в семь тридцать.

Скотт с улыбкой набирает номер Мэгги.

— Мэгги, ты не перестаешь меня удивлять, — говорит он. — Ты просто чудо. Как тебе это удалось?

— Спасибо за комплимент, Скотт, но я не понимаю, о чем речь.

— Речь о Крейге.

— А что с ним?

— Сегодня вечером ты и я идем с ним на ужин.

— Правда? Когда и куда?

— В семь тридцать, ресторан выберет Мэри-Лу. Ты придешь?

— Еще бы! Или ты думаешь, я позволю вам встречаться без меня?

— Я так не думаю. Ну, скажи, как ты смогла его сюда вытянуть? Да еще так быстро? — и уже более осторожно Скотт интересуется: — Мэгги, что ты ему наобещала?

— Два новых модуля и половину времени Ленни, — через пару мгновений Мэгги раздражается хохотом: — Ладно, шучу. Скотт, ты напрасно меня расхваливаешь. Я еще даже не успела с ним поговорить. Я только выслала ему небольшое письмо о твоём подходе. Я набросала его после нашей последней встречи. Его основной смысл в том, что технология необходима, но не достаточна и все такое.

— Так зачем он тогда приехал?

— Трудно сказать. Я еще упомянула, что у нас есть кое-что интересное по поводу Интернета, но без каких-либо подробностей.

— Ну ладно, сегодня вечером и выясним. До встречи!

— Скотт, подожди! Можешь перевести меня на Мэри-Лу? Я хочу, чтобы она выбрала правильный ресторан. Достаточно помпезный для Крейга, с отдельной комнатой, чтобы мы могли спокойно поговорить, и, самое главное, с кухней, которая мне нравится.

Они еще не закончили салаты, когда Крейг переводит разговор в деловое русло:

— Я хочу лично поблагодарить вас за все, что вы сделали. Результаты последних изменений превзошли все наши ожидания. За последний год «Пирко» превратилась в совершенно другую компанию.

— Спасибо, — отвечает Скотт. — А я благодарю тебя за сотрудничество и помощь с нашими потенциальными клиентами.

— Да, — присоединяется Мэгги, — особенно за то, что ты позволил показать реальные цифры. Такое снижение объема запасов — это что-то!

— Все полученные результаты — это что-то, — комментирует Крейг. — Есть рост производительности, сокращение времени реакции, количества перекрестных поставок и случаев дефицита. Но меня больше всего поразило то, что произошло в отношениях между руководителями производства и дистрибуции. Раньше они жили как волки, постоянно грызлись и обвиняли друг друга.

— А теперь?

— За последние четыре недели ни один из руководителей дивизионов не получил ни одной жалобы.

— Это впечатляет, — Скотт одобритительно кивает. — Как только я разобрался в показателях долларо-дней, я понял, насколько они сильны. Но я не догадывался, что они будут так сильны, что разрушат барьеры между производством и дистрибуцией.

— Да, настолько сильны, — говорит Крейг с довольным видом.

— По крайней мере, я вижу реальное сотрудничество между различными функциями.

— Я рада это слышать, — говорит Мэгги. — И я рада, что все это закончилось.

Крейг кладет вилку и говорит своим густым басом:

— Вот об этом я и хотел с вами поговорить. Ничего еще не закончилось. Все только начинается.

Мэгги со Скоттом инстинктивно подаются вперед.

— Все, чего мы пока добились — это хорошо, но не так хорошо, как хотелось бы, — твердо заявляет Крейг. — Наша компания стала теперь гораздо динамичней, однако эта динамика не доходит до конечного потребителя. А пока она не доходит до конечного потребителя, мы не получаем самую большую выгоду — прирост продаж.

— А почему она не доходит до конечного потребителя? — в замешательстве спрашивает Мэгги.

— Мэгги, большую часть нашей продукции мы продаем не конечным потребителям, а розничным компаниям или другим производителям. В прошлом месяце мы собрали кое-какие данные. И эти данные говорят о том, что хоть мы и улучшили существенно качество поставок нашим клиентам, качество их поставок от этого лучше не стало.

— Я понимаю, — задумчиво говорит Мэгги.

— Как вы знаете, — продолжает Крейг, — конкуренция с каждым годом становится все острее. Я думаю, что поле боя теперь меняется. Основная борьба идет не столько между конкретными компаниями, сколько между целыми цепями поставок. А «Пирко», какой бы большой она ни была, является всего лишь звеном в одной из таких цепей. Если нам нужна большая победа, мы должны выйти за рамки своей компании. Мы должны заняться всей цепью поставок.

— Интересно, — говорит Мэгги. — И как вы собираетесь это сделать?

Крейг ждет, пока официант закончит сервировать стол под горячее, и продолжает:

— Я хочу распространить то, что мы сделали у нас, на всю цепь поставок — на наших клиентов, на наших поставщиков и поставщиков наших поставщиков. От сырья и до конечного потребителя. Только так мы приобретем конкурентное преимущество.

— Это колоссальный проект, — заявляет Мэгги. — Сколько компаний в вашей цепи поставок? Наверное, сотни, — ее лицо озаряет улыбка, когда она представляет себе масштаб открывающихся возможностей.

— Да, — подтверждает Крейг. — Это колоссальный проект, но я уверен, он того стоит. Я бы хотел не просто убедить их внедрить решения для производства и дистрибуции, но и...

— Решение для инжиниринга, — Мэгги заканчивает фразу за Крейга. — Ускорение разработки и внедрения новых продуктов — это важный и неотъемлемый элемент.

— Вы знаете, как сократить сроки разработки новой продукции? — с удивлением спрашивает Крейг. — Почему вы мне не сказали?

— Потому что мы только в следующем месяце выпускаем этот модуль в продажу, — объясняет Скотт. — Нам еще нужно завершить его испытания на наших собственных проектах по разработке программных продуктов. Но, по-моему, ты хотел еще что-то сказать, Крейг.

Крейгу не терпится узнать больше, но у него есть свой план. Немного поколебавшись, он продолжает:

— В общем, как я сказал, я бы хотел убедить все компании в моей цепи поставок улучшить свою работу. Но этого мало. Я думаю, для того чтобы цепь поставок полностью реализовала свой потенциал, улучшать надо не только работу звеньев, но и характер взаимодействия между ними. Вся цепь должна работать как единый организм. У нас это получилось на наших заводах и складах. Я не вижу причин, почему это не должно получиться между нашей компанией и остальными участниками цепи поставок.

— Крейг, — говорит Скотт, — это не одно и то же. Когда два разных отдела внутри одной компании стараются улучшить свои локальные результаты — это глупо. Но две разные компании, вполне естественно, должны заботиться о своих экономических результатах.

Крейга это не убеждает и он парирует:

— Если эти компании принадлежат к одной цепи поставок, то, на мой взгляд, им пора осознать, что если проигрывает вся цепь, каждая конкретная компания в ней тоже проигрывает. Так что разница здесь не такая уж большая.

Скотт с Мэгги соглашаются.

— Заставить различные компании работать как единое целое — это очень амбициозная задача, — замечает Мэгги.

— Это факт, — со вздохом отвечает Крейг. — Многие компании пытались наладить полное взаимодействие со своими поставщиками и клиентами. Пока я не слышал, чтобы у кого-то это действительно получилось. И я первым должен признать, что я сам не знаю, как это сделать, — он немного помолчал, а затем заявил:

— Но Мэгги сказала мне, что ты знаешь, Скотт.

Мэгги чуть было не поперхнулась.

— Мэгги, — продолжает Крейг, — спасибо за то письмо с обобщением результатов вашей встречи. Ведь так очевидно, что, установив новую технологию, мы должны изменить соответствующие правила. Но мы этого не делаем. Вернее, не делали до недавнего времени. Поэтому, когда ты сообщила мне о вашей последней разработке, о возможности связать различные компании через Интернет, я догадался, что вы также работаете над изменением правил, которым подчиняется взаимодействие между компаниями. Я не ошибся?

— Нет, ты прав, — с улыбкой говорит Скотт.

Крейг облегченно вздыхает:

— Тогда рассказывайте.

Скотт делает небольшой глоток вина и решает начать с описания общей цели:

— Ты хочешь, чтобы все компании в цепи поставок приняли концепцию о том, что каждая из них будет успешной, только когда они будут стремиться сделать успешной всю цепь.

— Правильно.

— Я считаю, что, какими бы благими ни были наши намерения, эта цель останется пустым лозунгом, если мы не приведем в соответствие с ней практику ежедневной работы. А практика работы сейчас есть полная противоположность тому, как это должно быть.

Крейг принимается за следующий кусок своего аппетитного стейка и ждет, пока Скотт

объяснит это смелое утверждение.

— Предположим, я — одна из компаний в твоей цепи поставок. Когда я отражаю у себя продажу? Тогда, когда я отгружаю продукцию следующему звену в цепи. Получается, что я что-то продал, но продала ли это цепь? Нет. Очевидно, что результаты работы отдельно взятых компаний не привязаны к результатам работы цепи.

— Это так, но в краткосрочной перспективе, — отвечает Крейг, справившись со стеком. — Однако компании должны думать и о долгосрочной перспективе. Предположим, я продаю кому-то из своих клиентов сто единиц в месяц. А он продает дальше только половину, то есть пятьдесят единиц в месяц. Меня это устраивает? Могу я сказать, что я продаю им сто и мне наплевать, сколько они продают дальше или используют в своих целях? Это было бы очень недальновидно с моей стороны. Если они не используют все, что я им продаю, я скоро останусь без клиента.

— Правильно, — соглашается Скотт. — У нас возникает противоречие. Существующая практика такова, что продажа отражается тогда, когда какое-то звено в цепи продает другому звену. Это противоречит долгосрочным деловым отношениям: продажа должна отражаться только тогда, когда последнее звено продало конечному потребителю. Крейг, как часто ты наблюдал, чтобы поведение людей определялось долгосрочными интересами? По сравнению с тем, когда их поведение определялось существующей практикой?

— Я понял. Ты утверждаешь, что у нас нет другого выхода, кроме как изменить существующую практику работы, — делает вывод Крейг.

— Если мы хотим, — заявляет Скотт, — увидеть на нашем веку, как отдельно взятые компании работают во благо всей цепи, я полагаю, мы должны изменить существующую практику работы таким образом, чтобы она соответствовала долгосрочным интересам бизнеса.

Мэгги решает выразить эту мысль еще точнее:

— Практика работы должна стать такой: пока конечный покупатель не купил, никто в цепи поставок не может считать, что он продал, и получить оплату.

— Разумно, — медленно произносит Крейг. — Абсолютно разумно. Но внедрить это будет не так-то легко. Не думаю, что мои поставщики согласятся ждать оплаты так долго. То есть ждать, пока, в итоге, не купит конечный потребитель. И их нельзя в этом винить, у большинства из них просто нет таких финансовых резервов.

— Почему ты считаешь, что им придется ждать намного дольше, чем сейчас? — спрашивает Мэгги. — Если я не ошибаюсь, ты сказал, что хочешь распространить на всю цепь поставок то, что ты сделал с нашей программой у себя в компании. Так ты собираешься получить конкурентное преимущество. Насколько ты сократил время исполнения заказа в «Пирко»? До двадцати пяти процентов от того, каким оно было раньше?

— Еще меньше.

— Тогда, — продолжает Мэгги, — предположим, что подобных улучшений добились все в цепи поставок. Каким будет среднее время исполнения заказа? От сырья до конечной продажи? Я бы сказала, месяца два. Не так плохо, принимая во внимание тот факт, что сегодня твоим поставщикам приходится ждать оплаты минимум сорок пять дней.

Крейг обдумывает слова Мэгги.

— Все равно, — говорит он, — для некоторых из компаний в начале цепи это будет слишком долго. Придется организовать для них что-то вроде кредитной линии.

— Это сложно сделать? — спрашивает Мэгги.

Крейг уверен, что особых проблем с этим не будет.

— У нас лежат их запасы, и мы за них ничего не платим, — говорит он. — В крайнем случае можно было бы оформить их как залог. Даже мой финансовый директор не будет против этого возражать. Кроме того, давайте смотреть на вещи шире. Последние изменения привели к тому, что у нас высвободились мощности, как в производстве, так и в дистрибуции. У наших поставщиков и покупателей должно получиться так же. После этого увеличение продаж у них не будет связано с дополнительными затратами. Какой экономический эффект можно получить от конкурентного преимущества, которое позволяет увеличить продажи хотя бы, скажем, на десять процентов? Огромный. По сравнению с ним дополнительные затраты на

проценты по кредитам — просто крохи.

Поглощенные своими мыслями, они молча продолжают есть. Через пару минут Крейг говорит:

— Хорошо. Все это действительно разумно. Если я знаю, что мне не заплатят, пока мой клиент не продаст, я буду учитывать его интересы. Это заставит отдельные звенья вести себя хотя бы как элементы одной цепи.

Он еще какое-то время думает и мрачно добавляет:

— Я не уверен, что мы сохраним всех наших сегодняшних клиентов. Некоторые из них сами не знают, что делают. Я бы не решился отдавать им товар без оплаты.

— И если судить по результатам работы «Пирко» в прошлом году, — говорит Скотт, тщетно пытаясь развеять сомнения Крейга, — кто-то из твоих поставщиков сказал бы то же самое о тебе.

Прежде чем Крейг успеет ответить, Скотт продолжает:

— Тебе нужен хороший показатель. Показатель, который недвусмысленно сказал бы, стоит ли доверять твоему клиенту. Показатель, по которому можно было бы судить, нужен ли ему твой товар, когда он его просит? Передает он его быстро по цепи или нет?

— Точно! — лицо Крейга снова озаряет улыбка. — И у меня есть такой показатель. Вы мне его уже дали — это показатель долларо-дней запасов. Эта ситуация не отличается сильно от той, что имеет место у нас внутри. Сегодня мы позволяем нашим заводам и складам самостоятельно определять целевые уровни запасов. Тех, кто решает застраховаться чрезмерными запасами, тут же выдает показатель долларо-дней запасов. Он отлично справляется с этой задачей. То же самое можно сделать и с клиентами. Хотите, чтобы я отгрузил вам свою продукцию? Покажите мне, сколько у вас сейчас долларо-дней запасов. И те компании, у кого этот показатель будет неудовлетворительным, долго нашими партнерами не останутся.

— Показатель долларо-дней запасов позволяет поставщику оценивать своего покупателя. Тебя должны будут оценивать точно так же твои поставщики, — замечает Мэгги.

— Да, те же условия, что применяются к нам и нашим покупателям, будут применяться между нами и нашими поставщиками. Это поможет нам добиться единообразия в цепи. Но это также означает, что от своих поставщиков я буду требовать то же самое, что я предлагаю своим клиентам. Я держу запасы ближе к своим клиентам. Все, что им нужно, я поставляю в течение дня. От моих поставщиков мне нужен такой же уровень обслуживания.

— Если так, — говорит Скотт, — если ты намерен так серьезно отслеживать своевременность поставок, тогда ты должен будешь оценивать своих поставщиков в соответствии с показателем долларо-дней прохода.

— Конечно! — отвечает Крейг. — Для оценки любого звена цепи поставок будет использоваться не только показатель долларо-дней запасов, но и показатель долларо-дней прохода. Доверие — отличная штука, когда есть контрольные показатели.

— Мило получается, — комментирует Мэгги. — Одни и те же показатели как внутри звеньев, так и между ними. Крейг, ты отдаешь себе отчет в том, что такую систему может поддержать только ERP в исполнении «БиДжиСофт»?

— Полностью отдаю, — отвечает Крейг. — Кстати, ваша программа сможет управиться со всеми дополнительными требованиями, о которых мы тут говорили?

— Код уже готов.

— Тестирование прошел?

— Только в лабораторных условиях, — признается Скотт.

— Это не страшно, — говорит Крейг.

Мэгги облегченно вздыхает.

— Времени на тестирование у вас будет предостаточно. Мне надо будет убедить сотни компаний. И начинать работать сразу со всеми я не планирую. Знаете, в отношении вашей

программы есть одна проблема. Я бы хотел ее с вами обсудить.

К их столику приближается официант с тележкой, на которой выставлены десерты. Мэгги наспех выбирает десерт и заказывает кофе для всех.

— Что за проблема? — спрашивает она.

— Мои клиенты и поставщики пользуются разными программами, иногда доморощенными. Их будет довольно трудно убедить перейти на «БиДжиСофт».

— Но в принципе это возможно? — спрашивает Скотт.

— Особых сложностей быть не должно, — говорит Мэгги. — В отличие от других крупных компаний, ты предлагаешь им внедрить то, что внедрил сам. Можно показать им результаты. Они никого не оставят равнодушным.

— «Пирко» — достаточно крупная компания, — отвечает Крейг, — чтобы заставить всех своих поставщиков и большинство клиентов считаться с ее мнением. Но перегибать палку нельзя. О чем бы я их ни просил, я не должен выходить за рамки разумного.

— А если ты их просишь перейти на единственную адекватную систему ERP, это за рамками разумного? — спрашивает Мэгги.

— Да, Мэгги, это за рамками. Те немногие из них, кого можно отнести к крупным компаниям, уже вложили достаточно денег во внедрение других систем ERP. Вряд ли они захотят от них отказываться. А большая часть компаний относится к средним и малым, у них и так нет ресурсов на внедрение вашей системы. Ни финансовых, ни людских.

— Это серьезное препятствие, — соглашается Скотт.

Немного помолчав, Крейг с невозмутимым видом отвечает:

— Не такое уж оно и серьезное, если вы сами готовы измениться.

Мэгги чуть не подпрыгивает:

— Только не надо предлагать нам делать это даром, или почти даром. Эту песню я очень хорошо знаю, так что ничего не получится.

— Мэгги, я тебя достаточно хорошо знаю. У меня и в мыслях этого не было, — уверяет ее Крейг и жестом подзывает официанта: — Я бы не отказался от чего-нибудь крепкого напоследок. А вы?

— Хочешь нас спойть? — шутит Мэгги и добавляет, повернувшись к официанту: — Будьте добры, кофе по-ирландски.

— Мне коньяк, пожалуйста, — говорит Скотт.

Когда официант удаляется, Крейг продолжает:

— Мэгги, для нашей компании инвестиции в размере двухсот или трехсот миллионов долларов — обычное дело. Но я до сих пор помню, с каким трудом я принимал решение о покупке новой системы ERR. Знаешь, почему? Потому что инвестиции в компьютерную систему сильно отличаются от инвестиций во все остальное. Это не то же самое, что инвестиции в новую компанию, или в недвижимость, или в оборудование. Ты платишь такие деньги, и что ты получаешь на руки? То, что ты получаешь, нельзя ни перепродать, ни заложить. Мне было трудно принять это решение, и так же трудно будет моим поставщикам. Поэтому я подумал, что бы такое вы могли предложить компании, в результате чего вы получили бы те же деньги, но при этом значительно облегчили бы этой компании процесс принятия решения?

— Интересный подход, — говорит Скотт.

— Продолжай, — просит Мэгги.

— За последние три года я заплатил вам в совокупности около трехсот миллионов долларов. И я продолжу платить где-то по десять миллионов в год за обслуживание и все такое. Но знаете что? Я бы с радостью платил вам по сто миллионов в год сколько угодно времени, если бы мне не пришлось выкупать вашу программу и платить за ее внедрение.

Крейг резко замолкает.

— А за что бы ты платил по сто миллионов в год? — сосредоточенно спрашивает Мэгги.

— Как раз за то, что вы сделали. Ну, может быть, не только за это. Например, если бы вы взяли на себя все, что у меня в компании связано с информационными системами, я бы с удовольствием столько вам заплатил. Вы работаете с данными, мои люди вводят их, но работаете с ними вы. Вы следите за тем, чтобы у моих людей всегда была необходимая информация. Какие там используются компьютеры и программы — мне безразлично. Я не хочу ничего слышать об ошибках кода, о новых версиях, о новом оборудовании. Это все ваша головная боль. Мне нужны конечные результаты. Информация, которая доступна моим людям в нужное время, в нужном месте и в нужной им форме.

Мэгги и Скотт переглядываются. Какое-то время все молчат. Наконец Мэгги кивает, и Скотт говорит:

— Знаешь, Крейг, еще год назад я бы от души посмеялся над твоим предложением.

— Почему?

— Потому что это точно привело бы нас к банкротству.

— Почему?

— Когда клиент тебя о чем-то просит, зная, что ему не придется платить, он будет постоянно требовать что-то новое: новые функции, новые модули, новые шаблоны и так далее. Но на самом деле все это клиенты просят, даже несмотря на то, что им приходится за это платить. Поэтому у нас возникло бы две альтернативы. Первая: мы делаем все, что просят клиенты, и вскоре разоряемся. Вторая: мы расстраиваем наших клиентов и вскоре разоряемся. Но в случае с «Пирко» и при существующих обстоятельствах я готов подумать.

— А в чем разница? Чем мы так отличаемся от других?

— Вы стали отличаться со временем. Крейг, с тех пор, как вы начали применять ТОО, количество запросов на новые функции сократилось в разы по сравнению с тем, как это было раньше. А оставшиеся запросы основаны на реальных и осмысленных требованиях, а не на капризах. Видишь ли, система в «Пирко» подчиняется теперь совсем другим правилам. Любой запрос подкрепляется теперь обоснованием с точки зрения экономических результатов. По сравнению с тем, что было раньше, это как небо и земля. Ты согласна, Мэгги?

— Согласна, и Ленни тоже согласился бы. Но все дело в том, Скотт, что раньше люди работали с противоречивыми показателями. Как можно увеличивать показатели локальной эффективности, одновременно стремясь к сокращению запасов и времени исполнения? Самое смешное, они думали, что это возможно, если только компьютер сделает это... потом еще это... а потом еще и то. Вот почему они постоянно просили что-то новое.

— Ты права, Мэгги. Абсолютно права. В общем, Крейг, мы готовы рассмотреть твоё предложение, но только при условии, что компании, о которых пойдет речь, заранее согласятся применить целостный подход ТОО. Все оценивается по влиянию на экономические результаты работы, в краткосрочной или долгосрочной перспективе. И к черту локальные оптимумы.

— Скотт, ты ломишься в открытую дверь. Мы об этом уже говорили. Для того чтобы стать ценным звеном в цепи поставок, любая компания должна будет сделать то, что уже сделали мы. Именно такие компании меня и интересуют. Я готов плотно над этим поработать.

Мэгги кивает и обращается к ним обоим:

— А как же мелкие компании? Сколько, по-вашему, они смогут заплатить?

Крейг уже продумал все детали.

— Столько же, сколько и «Пирко», — отвечает он и тут же в ответ на удивленный взгляд Мэгги, добавляет: — В относительном выражении. Сто миллионов — это один процент годового оборота «Пирко». Убедить других платить по такому же принципу будет не так сложно. Один процент от оборота. На самом деле сегодня они, вероятнее всего, платят вам больше. Итак, вы готовы?

— Крейг, я надеюсь, ты не ждешь, что мы ответим прямо сейчас? — спрашивает Мэгги.

— Прямо сейчас мне ответ не нужен. Когда вы сможете ответить? Как вы понимаете, это имеет ключевое значение для моей стратегии в отношении цепи поставок.

— Крейг, на первый взгляд меня все устраивает, — отвечает Мэгги. — То, что ты предлагаешь, может решить одну из наших основных проблем. Я уже давно ломаю голову над тем, как нам решить проблему насыщения нашего рынка. В настоящий момент нам постоянно приходится искать новых клиентов. Твое предложение может решить эту проблему раз и навсегда. Разовая сделка в результате может превратиться в бесконечный поток выручки.

Причем, внушительный поток. Это обеспечит нам невероятную стабильность, — она делает паузу и затем обращается к Скотту: — Слушай, в долгосрочной перспективе это позволит тебе увеличить темпы роста. Как ты считаешь?

— Мэгги, это позволит нам увеличить темпа роста уже в ближайшем будущем, — отвечает Скотт. — В предложении Крейга есть еще одно большое преимущество. Оно дает нам неплохую возможность укрепиться на рынке средних компаний. Мы несколько лет думали, как проникнуть на этот рынок и заработать на нем. Речь идет о том, чтобы использовать нашу обширную клиентскую базу крупных компаний в качестве рычага для выхода на рынок средних и малых компаний.

— Рычага? — смеется Крейг. — Да это настоящий бульдозер! Если мы только объявим, что «Пирко» предпочитает работать с компаниями, которые примут наше практическое предложение, и если мы ясно и честно, ничего не утаивая, объясним нашу идею взаимовыгодного сотрудничества, сколько из наших поставщиков и клиентов пойдут нам навстречу?

— Много. Большинство.

Крейг возвращается к своему вопросу:

— Я смогу получить от вас ответ через, скажем, две недели? Скотту становится не по себе.

— Крейг, — говорит он, — речь идет о радикальном изменении нашего подхода к бизнесу. Это касается как «БиДжиСофт», так и «КейПиАй Солюшнз». Тем не менее, должен признать, что если мы подумаем над твоим предложением чуть больше и не найдем никаких серьезных преград, то, на мой взгляд, мы получим от этой встречи гораздо больше пользы, чем ты. Те феноменальные темпа роста, которые мы показываем в этом году, просто меркнут по сравнению с тем, что я теперь вижу в будущем. Но я еще раз повторю: если мы не найдем никаких преград. Если мы не найдем ничего такого, что сейчас ускользает от нашего внимания и из-за чего вся эта затея станет слишком рискованной.

Видя, что Крейг не намерен отступать, Мэгги говорит:

— Нам надо многое обсудить с нашими людьми. На это потребуется гораздо больше времени. Я думаю, мы сможем дать однозначный ответ где-то через три-шесть месяцев.

— Хорошо, — ответ Мэгги, похоже, Крейга не удивил. — Но, может быть, на другой мой вопрос вы сможете ответить быстрее. Я хочу попросить вас оказать подобную услугу «Пирко». Да, мы уже заплатили за саму программу и за большую часть услуг по внедрению. Поэтому мое предложение такое. «Пирко» будет платить вам — я имею в виду обе ваши компании — по полпроцента от нашего оборота в год до тех пор, пока общая сумма не дойдет до той, что мы вам уже заплатили. Затем мы переходим на один процент в год.

— Ты серьезно? — спрашивает Мэгги, и в ее глазах появляется азартный блеск.

Крейг молча открывает портфель и достает по экземпляру соглашения для каждого из них. Скотт с Мэгги теперь понимают, что они на крючке. Предложение слишком хорошее, чтобы от него отказываться.

— Я буду терпеливо ждать вашего ответа, — с улыбкой говорит Крейг.

КОНЕЦ

или только

НАЧАЛО