

Глава 1

— Что касается группы Алекса Рого... — Грэнби, наконец, добрался и до меня. Я подаюсь вперед, каждое его слово звучит для меня музыкой. Еще бы, ведь писал это вице-президент, отвечающий за работу нашей группы компаний. Грэнби, правда, заменил в первоначальном тексте отчета кое-какие прилагательные. Ну что ж, это его прерогатива как президента корпорации.

И дело не только в его глубоком баритоне. Кто сказал, что цифры не могут быть симфонией? Вот он дошел до крещендо:

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

Грэнби продолжает отчет, но я уже почти не слушаю. «Неплохо, — думаю я. — Совсем неплохо, если учесть, что год назад, когда я принял группу, все три фирмы были в очень большом минусе». Грэнби закончил свой доклад. Теперь настала очередь внешних директоров: надо же им как-то оправдывать свое существование. Вообще-то наш совет директоров состоит из трех групп. Высшее управленческое звено — то есть мы, те, кто делает работу до заседаний совета. Декоративные директора — нынешние или вчерашние «большие шишки», те делают свою работу в других местах. И, наконец, «представители» акционеров, «акулы», — эти вообще не делают ничего.

— Неплохо, — с помпой замечает экс-президент одной нефтяной компании. — Вам удалось вытянуть UniCo как раз к подъему рынка.

«Неплохо», — повторяю я про себя. Подумать только, выдал целое предложение — и ни слова о собственных достижениях. Исправляется. Теперь очередь за «акулами». Кто там начнет сейчас кромсать отчет Грэнби, требуя, как обычно, лучших результатов?

— Мне кажется, бюджет следующего года недостаточно агрессивен, — подает голос одна из «акул».

— Совершенно верно, — подхватывает другая. — Прогноз полностью основан на ожидаемом подъеме рынка. И нет ровным счетом ничего, что отражало бы реальные усилия со стороны самой UniCo.

В общем, чего и следовало ожидать. Эти профессиональные директора — как современные надсмотрщики над рабами: что бы вы ни делали, они все равно останутся недовольными, им бы только плетью размахивать. Грэнби даже не удосуживается отвечать на их реплики.

Но вот слово берет Джеймс Даути:

— Мы постоянно должны помнить, что бизнес сегодня уже не такой, как был раньше, он требует от нас максимум усилий.

Повернувшись к Грэнби, он продолжает:

— Семь лет назад, когда вы сели в президентское кресло, акции стоили шестьдесят четыре доллара двадцать центов. Теперь они колеблются около тридцати двух.

«Однако это лучше, чем двадцать долларов два года назад», — думаю.

— Кроме того, — продолжает Даути, — корпорация сделала столько неудачных инвестиций, что это пробило солидную брешь в наших активах, кредитный рейтинг UniCo упал на две категории. Это совершенно недопустимо. Я считаю, что план на следующий год должен отразить усилия руководства по тому, чтобы вернуть UniCo прежнюю привлекательность.

Я еще не слышал, чтобы Даути говорил так долго. На этот раз он, кажется, не шутил. Вообще-то, он в чем-то прав, если, конечно, не принимать во внимание общее состояние нашей экономики. Никогда раньше конкуренция не была такой жесткой. И рынок никогда раньше не предъявлял таких требований. Прекрасно понимая, насколько сложной была задача, стоявшая перед Грэнби, я лично считаю, что он добился прекрасных результатов. Да, он получил в наследство неплохую фирму. Однако уже тогда она имела серьезные проблемы с ассортиментом своей продукции, несла немалые убытки. Грэнби же снова сделал ее прибыльной.

Поднятая Труманом рука заставляет утихнуть гул в зале. Дело начинает принимать серьезный

оборот. Если Труман поддержит Даути, вдвоем у них достаточно власти, чтобы получить то, что они хотят.

Повисает тишина. Труман не спеша оглядывает каждого из нас, менеджеров, и медленно начинает свою речь:

— Если это все, что может предложить руководство... тогда нам, очевидно, придется искать преемника на стороне.

И-да, вот так поворот! Грэнби через год уходит на пенсию, и до этого момента все знали, что на его место с одинаковым успехом претендуют Билл Пич и Хилтон Смит, исполнительные вице-президенты, отвечающие, соответственно, за две основные группы. Лично я предпочел бы Билла. Хилтон, на мой взгляд, — обыкновенный политический хамелеон, ни больше ни меньше.

Теперь, похоже, расклад обещает быть совсем другим.

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

— Естественно, — отвечает Грэнби. — Билл?

— Да, в принципе у нас есть один план, — начинает Билл. — Должен специально подчеркнуть: он еще не проработан до конца и пока в очень сыром состоянии. Нам кажется, возможность реструктуризации есть, и она позволит дополнительно сократить расходы на семь процентов. Но тут масса деталей, требующих проработки до того, как мы сможем представить этот план окончательно. Задача не из простых.

Только не это! Я думал, что этот-то этап мы уже миновали. Всякий раз, когда ставится жесткое требование улучшить конечные цифры, возникает инстинктивное желание сократить расходы, а это неизбежно означает увольнения. Просто нелепо, мы уже сократили тысячи рабочих мест! Срезали не только жир, но и прошлись ножом по мясу, пустили кровь. Как директору завода и еще больше уже в ранге директора подразделения мне не раз приходилось схлестываться с Биллом, чтобы отстоять своих людей. Если бы все те усилия, которые уходят у нас на реорганизацию, пустили на то, чтобы расширить зону нашего влияния на рынке, положение компании было бы сегодня наверняка намного лучше.

Помощь приходит неожиданно, от Даути. Он замечает:

— Не годится.

Тут же следует реплика Трумана:

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

Теперь уже недоумеваю не только я. Очевидно, что на этот раз директора «сидят в одной лодке». И весь этот диалог имеет какую-то цель. Только какую?

— Мы должны сфокусироваться на нашей фирме. Сконцентрировать внимание на центральном направлении, — решительно объявляет Хилтон.

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

Труман повторяет вслух мой риторический вопрос:

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

— Нам нужны серьезные инвестиции, — отвечает Хилтон, с разрешения Грэнби подходит к проектору и начинает показывать графики. Ничего нового. За последние месяцы он уже всем успел надоесть со своими проектами инвестиций в супероборудование, в разработку нового продукта, покупку новых фирм «для собственного усиления». Откуда, к дьяволу, у него такая уверенность, что именно это поможет? Не там ли мы уже благополучно похоронили больше миллиарда долларов за последние несколько лет?

— Направление выбрано, несомненно, верное, — объявляет Даути.

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

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

— Я считаю, что решение о диверсификации фирмы было стратегически неверным, — продолжает Труман и, повернувшись к Грэнби, говорит: — Я понимаю, почему вы были инициатором этого. Вы хотели расширить базу UniCo, чтобы ее положение стало более защищенным. Но сейчас, оглядываясь назад, вы должны согласиться, что это было ошибкой. Диверсификация обошлась нам почти в триста миллионов долларов. Достигнутая же в итоге окупаемость эти вложения не оправдывает. Я считаю, мы должны вернуться к прежней структуре: эти фирмы надо продать, улучшить нашу кредитную базу и реинвестировать в центральное направление.

Первый раз вижу, чтобы на Грэнби так наседали. Но ладно бы дело было только в этом! Атака на Грэнби означает, что мне конец. Труман предлагает продать все мои фирмы!

Что делать?

Грэнби, конечно, на это не пойдет. Вся его долгосрочная стратегия строится на диверсификации.

Но собрание уже несется со скоростью экспресса. Директора поддерживают предложение Трумана. Предлагается резолюция, ставится на голосование, принимается — все в течение пяти минут. Грэнби не говорит ни слова, даже голосует за. У него должно быть что-то припрятано в рукаве. Должно быть.

— Прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки дня, — говорит Грэнби, — я хочу подчеркнуть, что инвестиции в центральное направление следует тщательно спланировать.

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

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

Глава 2

В доме грохочет музыка. Я прямым ходом направляюсь в комнату Дейва: тот делает уроки. Можно не здороваться: он все равно не услышит. Закрываю дверь, грохот сразу уменьшается децибелов на пятьдесят. Джули умница, что вместе с новой стереосистемой заказала в комнату сына и звуконепропускающую дверь.

Шэрон болтает по телефону. Я машу ей рукой и иду на кухню. С тех пор как Джули открыла свою фирму, нам пришлось смириться с поздними ужинами. Джули теперь работает консультантом по вопросам брака, и, как говорит, время с четырех до девяти — лучшее для ее работы. Для ее клиентов, конечно. Наше единственное утешение — это тапас, которые Джули нам готовит. Можем же мы в Америке завести кое-какие европейские привычки.

— Меня пригласили на особенный вечер!

— Замечательно! — отвечаю я, приканчивая куриный паштет. — Что же в нем такого особенного?

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

— В популярности тебе не откажешь, — подмигиваю я ей.

— Вот именно, — Шэрон делает пируэт.

Дети щедро оставили мне один бутерброд с мягким сыром и оливками. Я справляюсь с ним в два укуса.

— Так ты не против? — спрашивает она.

— Не вижу, почему я должен быть против.

Шэрон посылает мне поцелуй и уносится из кухни.

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

— Да нет, не должен, — говорит она, — мне же почти четырнадцать.

— Конечно, если не считать недостающих восьми месяцев, — тут до меня доходит. — Во сколько вечер заканчивается?

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

— Шэрон, что значит «поздно»? — спрашиваю я и лезу в холодильник за пивом.

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

Открываю пиво и направляюсь к двери:

— Шэрон, что значит «поздно»? — я повторяю свой вопрос.

— Пап, это же вечер для старшеклассников, — она так и не отвечает на него. — Ты разве не понимаешь?

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

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

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

— Мама сказала спросить у тебя, — фыркает Шэрон.

— Ты спросила и получила ответ. Все.

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

Я продолжаю переключать каналы. Без десяти шесть. Сейчас позвонит Джули с инструкциями к ужину. И зачем нужно было посылать ко мне Шэрон за разрешением? Джули старается, чтобы я оставался вовлечен в семейные дела. Я не против, тем более что основная нагрузка все равно остается лежать на ней. Но мне не очень нравится, когда из меня начинают делать плохого дядю. Джули прекрасно понимала, что я не разрешу Шэрон вернуться домой поздно.

— Значит, так. В семь часов я включаю духовку на 350 градусов и через 10 минут ставлю туда лазанью.

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

— Не совсем. Боюсь, Шэрон с нами ужинать не захочет.

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

— Вот именно, категорически, — твердо говорю я. — А ты чего ожидала?

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

— Мне еще только не хватало вести переговоры с собственной дочерью, — я раздражен.

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

И поскольку я не отвечаю, она продолжает:

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

Я возвращаюсь к телевизору. Идут новости. Ничего нового. Кругом сплошные переговоры: сербы с мусульманами, израильтяне с арабами. Похищение. Куда ни повернешься, все упирается в переговоры.

Мне на работе хватало «возможностей» для переговоров с упрямыми, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я не поверил Ионе, когда тот сказал, что главная проблема переговоров кроется не в личностных качествах людей, а в ситуации. А ситуация может быть такой, что то, чего хочешь ты, и то, чего хочет противоположная сторона, взаимно исключают друг друга, и приемлемого компромисса не существует.

Я тогда согласился с ним, что такие ситуации очень непросты, но все же настаивал, что ситуация во многом зависит от личностных качеств другой стороны. И Иона предложил, чтобы я проверил, не получается ли так, что в ситуации, когда у меня начинает складываться впечатление, что другой человек упрям и нелогичен, точно такое же впечатление начинает складываться и у этого человека, но только обо мне.

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

А Джули, как всегда, права. Шэрон и я на самом деле вели переговоры и подошли к точке, в которой каждый из нас считает, что противоположная сторона ведет себя нелогично. Пожалуй, действительно стоит воспользоваться приемами Ионы, если я не хочу видеть ее обиженное лицо.

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

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

Теперь я должен сделать второй шаг — сформировать у себя правильное отношение к сложившейся ситуации. Я должен признать, как бы ни были вовлечены мои эмоции, что в нежелательном итоге виновата не только другая сторона. Правильнее будет сказать, что мы оба вступили в конфликт, решить который полюбовно оказалось делом невозможным.

Да, ситуация непростая. Особенно если учесть, что проблему создал не я. Но глупо же винить Шэрон только за то, что она хочет пойти на вечер.

Может, попробовать найти компромисс? Десять часов вечера, о которых я говорил, не такой уж «священный предел», чтобы его нельзя было изменить. Я готов согласиться на половину одиннадцатого. Но этого ей будет недостаточно. А возвращение в двенадцать — уже вне всякого обсуждения.

Н-да, пожалуй, лучше переходить к следующему шагу — четко сформулировать «грозовую тучу».

Я отправляюсь в кабинет за детальными инструкциями.

Инструкций не нахожу, да они по большому счету и не нужны: я и так все помню. Беру бумагу, ручку и начинаю строить «грозовую тучу». Первый вопрос: «Чего хочу я?». В правом верхнем углу пишу: «Шэрон дома до десяти». Внизу под этим записываю ответ на вопрос: «Что хочет Шэрон?». «Шэрон дома около двенадцати». Ни за что!

Ладно-ладно, успокаиваю я себя. Продолжаем. Что меня заставляет настаивать на том, что я хочу? Какая необходимость? «Забота о репутации моей дочери». Брось, Алекс, говорю я себе. Как может

повредить ее репутации то, что ты позволишь ей пойти на школьный вечер? Что скажут соседи? Да, скорее всего, ничего. В любом случае какое мне дело до того, что они скажут?

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

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

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

Минутку, правила должны иметь причину, смысл. Иначе я не учу своих детей дисциплине, а просто показываю им, кто здесь босс. А это опасно: подобное поведение родителей — это прямая гарантия того, что при первой же возможности дети уйдут из дома.

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

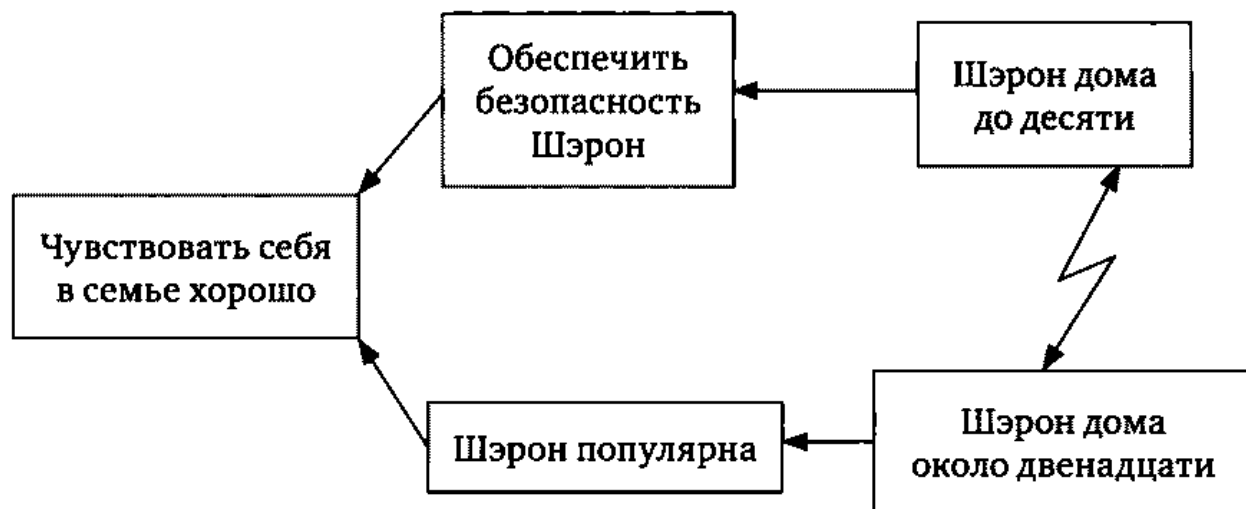
«Ее безопасность». Вот оно! Вот почему я настаиваю на том, чего я хочу. Я чувствую облегчение.

Наверху страницы посередине я записываю: «Обеспечить безопасность Шэрон». Теперь мне надо попытаться понять, что заставляет Шэрон настаивать на своем. Но как я могу это узнать? Кто поймет тринадцатилетнюю девочку? Хотя, честно говоря, я знаю ответ, дочь часто сама об этом говорит. Она хочет быть популярной. Годится, записываю. А теперь самый сложный из вопросов. В чем наша общая задача? Если честно, в моем нынешнем настроении мне крайне трудно увидеть, что у нас есть общего. Дети, мы их любим. Конечно, любим. Но это не причина, по которой нам должно нравиться все, что они делают. Просто голова идет кругом.

Ладно, вернемся к «туче». В чем наша общая задача? Почему мы вообще пытаемся вести переговоры? Почему мы хотим найти приемлемое для обеих сторон решение? Потому что мы семья, потому что нам и дальше жить в одном доме. Слева записываю: «Чувствовать себя в семье хорошо».

Теперь проверяю, что написал. Для того чтобы чувствовать себя в семье хорошо, я должен обеспечить Шэрон безопасность. Несомненно. С другой стороны, чтобы чувствовать себя в семье хорошо, Шэрон должна быть популярной. Я не совсем улавливаю почему, но, как я уже сказал, и не пытаюсь представить дело так, будто понимаю, что творится в голове у тринадцатилетней девочки.

Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы обеспечить безопасность Шэрон, я требую, чтобы она была дома до десяти. Но для того чтобы она была популярной, она должна быть дома около двенадцати. Конфликт ясен. И так же ясно, что компромисс невозможен. Меня беспокоит ее безопасность, и, если честно, мне нет никакого дела, что от этого ее популярность среди ее же шумных друзей пострадает. Но Шэрон-то думает совершенно иначе!



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

— Шэрон, давай все обсудим.

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

— Так помоги мне понять, — говорю я, усаживаясь к ней на кровать. — Ведь у нас с тобой одна общая задача.

— Неужели?

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

Она не отвечает. Я продолжаю:

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

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

Я не вижу в этом никакого противоречия с тем, что записал раньше, но, помня инструкции Ионы, не спорю. Зачеркиваю то, что написал раньше, и записываю: «Шэрон принимается на равных ее друзьями».

— Ты это имеешь в виду?

— Приблизительно.

На данном этапе и это хорошо. Продолжаю:

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

— Я должна вернуться домой после того, как вечер закончится. Я не могу уйти раньше. Это то же самое, как встать и во всеуслышание объявить: «Я еще маленькая девочка. Вам не следовало меня приглашать. Не обращайтесь на меня внимания». Папочка, ну разве непонятно?

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

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

— Да, Шэрон. Я это понимаю. Но для того чтобы чувствовать себя в семье хорошо, я должен обеспечить твою безопасность.

— Это я понимаю.

— Поэтому я и хочу, чтобы ты была дома до десяти.

— Но разве ты не понимаешь...

— Я все понимаю. Давай не будем спорить о десяти или двенадцати. Дело не в этом, а в твоей безопасности и в том, что тебе нужно, чтобы твои друзья принимали тебя на равных. Давай рассмотрим, что заставляет нас думать, что возвращение в десять часов необходимо для обеспечения твоей безопасности, а в двенадцать — для того, чтобы тебя принимали твои друзья...

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

— Не видишь?

— Нет, я уверена, что кто-нибудь из ребят подвезет меня домой.

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

Она ненадолго замолкает. Потом неуверенно спрашивает:

— Пап, а ты не мог бы забрать меня после вечера?

— Кто эти старшеклассники? — начинаю я расспрос. Когда выясняется, что это ребята из школы Дейва, у меня отлегает от сердца. Это хорошая школа, и учатся там хорошие ребята. А забрать ее после вечера не проблема. Вопрос безопасности снимается.

— Так ты согласен? Спасибо, папочка! Я знала, что ты обязательно поймешь! — Шэрон бросается

меня обнимать и несется к телефону. — Сейчас позвоню Дэбби! Теперь ее папа тоже разрешит!

Улыбаясь, я спешу на кухню включить духовку.

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

— Да, ничего хорошего, — подводит она итог.

— Угу, — соглашаюсь я. — Это действительно дилемма. Я попал в настоящую «грозовую тучу». Моя задача — хорошо делать свою работу. Для этого необходимо выполнить решение совета. То есть я должен сотрудничать с ними по продаже моих же фирм.

— Да, но, с другой стороны, — подхватывает Джули, — для того, чтобы хорошо делать свою работу, эту работу нужно иметь. Твоя работа связана с твоими же фирмами, а это означает, что ты должен делать все возможное, чтобы не допустить их продажи.

— Вот именно.

— И каков выход?

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

Джули перебирается ко мне на диван.

— Милый, — она гладит меня по щеке, — знаешь, что происходит, когда неблагоприятная ситуация пускается на самотек?

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

— Проживем на твою зарплату, — пытаюсь я уйти от разговора.

— Я не против. Только сомневаюсь, что такой расклад вещей устроит тебя.

Я целую жену.

— Ты права. Нельзя надеяться только на Грэнби. И нет смысла ждать, во что это все выльется. Придется поискать способ повернуть ситуацию в нужное русло.

Глава 3

— Это была не самая хорошая идея, — кричу я, стараясь, чтобы Дон меня услышал.

Я догадываюсь по его губам, что он переспрашивает:

— Что?

Бесполезно. Огромные печатные машины шумят сильнее, чем стерео Дейва. Они просто навевающие страх монстры, да еще этот серпантин бумаги, пролетающий с огромной скоростью. Если понаблюдать за этим пару минут, начнет укачивать. По крайней мере меня. К тому же если ты видел одну машину, нет никакого смысла смотреть на остальные: они ничем не отличаются друг от друга. Если ты, конечно, не фанат типографского оборудования.

Одной рукой я подхватываю Дона, моего помощника, другой — Пита, директора типографии, и мы направляемся к ближайшему выходу. За звукоизоляционными дверями, где уже слышен человеческий голос, я объясняю Питу, что, когда я сказал, что хочу взглянуть на производство, я не имел в виду его любимые станки. Для меня они все на одно лицо.

— А что ты хотел увидеть? — интересуется Пит.

— Склад готовой продукции, например.

— Но там не на что смотреть, — отвечает он. — Ты что, не читаешь моих отчетов?

— Вот именно поэтому я и хочу посмотреть, — отвечаю я.

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

— И что вы собираетесь делать со всеми этими площадями? — спрашиваю я Пита. — Будете устраивать дискотеки? Или строить самолеты?

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

— Как у вас со сроками выполнения заказов? — интересуется Дон.

— Сейчас в срок делаем далеко за девяносто процентов, — с гордостью отвечает Пит.

— А что было до того, пока не освободили склад?

— И не спрашивай. Знаешь, тогда никто из нас не мог поверить Алексу. Невозможно было представить, что уменьшение запасов готовой продукции приведет к выполнению в срок намного большего количества заказов. Поверить в такое было непросто. Пойдемте, покажу, где у нас самые большие изменения.

Мы направляемся в дизайн-бюро. Пока идем, Дон продолжает выяснять у Пита кое-какие детали. Дон — молодец, его неутомимое желание учиться гарантирует, что он многого достигнет. Мне нужен был кто-то, кто занимался бы деталями и понимал не только, что я делаю, но и почему я это делаю. Он со мной уже полтора года, с того момента, как я решил «прибрать к рукам» этого молодого многообещающего инженера, «бывшего баклуши» у Билла Пича. Хорошее было решение, одно из моих самых удачных.

Мы входим в дизайнерскую.

Она занимает практически целый этаж. Стоит тишина. Именно тут желания клиентов превращаются в «произведения искусства». Отсюда, если клиенты довольны, работы отправляются в типографские цеха на тиражирование. На первый взгляд, никаких перемен. Затем я понимаю, что изменилось: пропали нервозность, беготня и напряженность на лицах.

— А прежней запарки не чувствуется, — говорю я Питу.

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

— И качество, наверное, улучшилось, — замечает Дон.

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

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

Типография Пита — самая маленькая фирма в моей группе, но она очень быстро превращается в настоящую «жемчужину». Огромные вложения — не денег, а времени, — которые я сделал в эту фирму на обучение Пита и его людей, определенно, окупились. За год фирма превратилась из заурядной типографии в одну из лучших в отрасли. А по некоторым направлениям обходит и все остальные. Вот только цифры могли бы быть получше. Фирма прибыльна, но только едва-едва.

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

— Странно, да? — отвечает он тусклым голосом. — Каждый клиент требует максимальной оперативности и лучшего качества. Но платить за это не хотят. Складывается впечатление, что они смотрят на это как на нашу плату за возможность иметь клиента и делать бизнес. Если у тебя нет преимуществ перед конкурентами, ты практически не можешь заполучить клиента, а даже если преимущества и есть, поднять цену все равно невозможно.

— Рынок требует снижения цен? — спрашивает Дон.

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

— Да, помню, — подтверждаю я. — И как это скажется на прогнозе на этот год?

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

— Это проблема, — говорю я Питу. — И серьезная. Что можно сделать, чтобы увеличить прибыль?

— По-моему, есть только один путь. Посмотри на цифры по разным работам. С картонным направлением все отлично — проблема с конфетной оберткой. В прошлом году ее продажи составили двадцать миллионов долларов из общих шестидесяти. Но эти двадцать миллионов дали нам и четыре миллиона убытков. Так продолжать нельзя, это урезало нашу общую прибыль всего-навсего до девятисот тысяч.

— Что предлагаешь? — спрашиваю я.

— Нужно переходить на большие заказы. Сегодня почти все наши заказы — на маленькие тиражи. Мы не можем получить заказы от больших кондитерских фабрик — тех, что продают свои конфеты миллионами. А основные деньги — там.

— Что нужно, чтобы получить такие заказы?

— Другое оборудование, — отвечает он и протягивает мне толстый отчет. — Мы изучили ситуацию в деталях, и у нас есть серьезное предложение.

Я быстро пролистываю отчет и обнаруживаю цифру — 7,4 миллиона. Да он с ума сошел! Сделав строгое лицо, говорю:

— Инвестиций даже не проси.

— Алекс, но мы с нашим оборудованием на этом рынке неконкурентоспособны.

— Старым? Да ему и пяти лет нет!

— Технологии же развиваются. Пять лет назад это было последним словом техники. Сегодня речь идет о других задачах. А для их решения нужны уже не офсетные машины, а машины глубокой печати, нужно тиснение серебром, золотом, чего мы сегодня не делаем. Машины глубокой печати производительнее, печатают и на бумаге, и на синтетике.

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

— Пит, на последнем совете стратегию UniCo развернули на 180 градусов.

— То есть?

— Совет решил отказаться от диверсификации и сконцентрироваться на центральном направлении.

— И? — Пит еще не понимает всей глубины сказанного мной. Придется говорить открытым текстом.

— Они не будут инвестировать больше ни цента в наш бизнес. Собственно говоря, решено продать все

фирмы нашей группы.

— Включая и мою?

— Да, включая и твою типографию.

Лицо Пита бледнеет.

— Алекс, это катастрофа.

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

— Алекс, о чем ты говоришь? Думаешь, какая-нибудь другая фирма позволит мне работать так, как ты нас научил? Ты хочешь сказать, что они позволят нам время от времени простаивать? Разрешат не иметь на складе запас готовой продукции? Да в каждой типографии из тех, какие я знаю, все построено на себестоимости. Нас заставят вернуть все как было. Знаешь, чем это закончится?

— Конечно, знаю. Слишком хорошо знаю. Я видел в других фирмах, как это происходит. Одно дело, когда вы выполняете заказы в срок только в семидесяти процентах случаев. Клиенты к этому привыкли и, соответственно, подстраховывают себя. Но если вы их уже «испортили» тем, что выполняете заказы в срок чуть ли не в ста процентах случаев, то застанете их врасплох, единожды сорвав сроки исполнения работы. Они вам этого никогда не простят. Как только вы начинаете работать хуже, чем раньше, вы тут же теряете клиентов. А это означает увольнения рабочих, еще большие проблемы с выполнением заказов, и фирма на огромной скорости начинает нестись навстречу собственному концу.

Так что речь здесь идет не о том, как мне или Питу найти новое место. Речь идет о самом существовании моих фирм, о почти двух тысячах их работников.

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

— Пит, что можно сделать, чтобы увеличить прибыль в этом году? Значительно увеличить?

Он молчит.

— Ну? — нажимаю я.

— Не знаю, — отвечает Пит. — Действительно не знаю.

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

— А Грэнби? — с надеждой спрашивает он.

— Да, Грэнби, может быть, постарается что-нибудь сделать. Но не надо рассчитывать на него. Пит, пойми, единственный выход — настолько увеличить прибыль твоей фирмы, чтобы к тому времени, когда ее продадут, это была бы такая «золотая жила», что новый владелец просто не стал бы вмешиваться в то, что ты делаешь.

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

— Одно совершенно ясно: с убытками по кондитерской обертке надо прекращать, — включается в разговор Дон.

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

Везде одно и то же, только масштабы разные. На уровне корпорации говорят о закрытии заводов, а на уровне фирмы — отделов. Должен же быть другой выход из положения?

— Нет, все равно не поможет, — сам отвергает свою идею Пит. — Это улучшит конечные цифры, но не озолотит фирму. Просто урежем свои же возможности. Не вижу выхода.

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

— Помнишь, чему я вас учил? Выход есть всегда. Ты и твои люди доказывали это не раз.

— Да, — соглашается Пит. — Но это касалось техники, логистики. Не такой проблемы...

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

— Знаешь, я только сейчас начинаю понимать, насколько катастрофично решение совета, — говорит Дон, садясь в машину. — Основываться на здравом смысле, когда вся индустрия использует все что угодно, только не здравый смысл, довольно опасное занятие. Сверху происходят изменения, и тебя

просто силой возвращают в исходное положение.

Я не отвечаю. Я занят поиском выезда на шоссе. Наконец, выбравшись на трассу, говорю:

— Дон, это проблема не только Пита. Это и наша проблема. Если его фирму продадут за гроши, все шишки полетят в нас. Теперь понимаешь, почему оборточное производство закрывать нельзя?

Помолчав, Дон признается:

— Не вижу связи.

— По бухгалтерии эти печатные станки амортизируются в течение десяти лет. Если мы закроем направление, их стоимость упадет до продажной стоимости, а она практически равна нулю. Ухудшится статья активов. А это может еще больше сбить цену. Дон, мы попали в конфликт.

— Это точно. Как ты учил, когда попадаешь в конфликт, не пытайся его разрешить путем компромисса?

Он открывает портфель, достает папку.

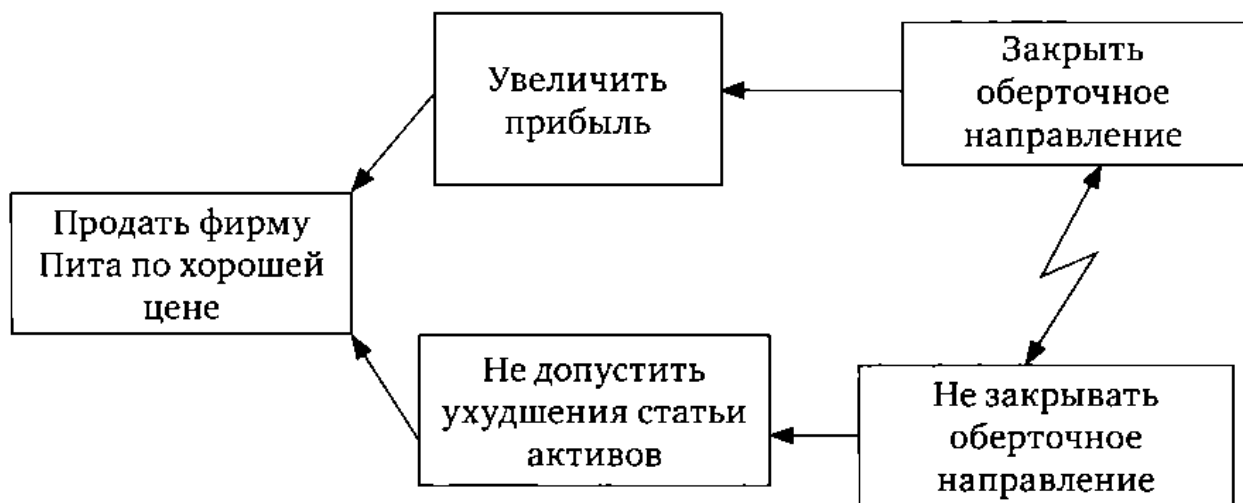
— Так, первый шаг — четко сформулировать суть конфликта. Тогда пойдем, как его решить.

Он начинает выстраивать «грозовую тучу».

— Задача — «Продать фирму Пита по хорошей цене».

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

— Одно необходимое требование — «Увеличить прибыль». Это означает, что мы должны «Закрывать оборточное направление». Другое необходимое требование — «Не допустить ухудшения статьи активов», что означает «Не закрывать оборточное направление». Я бегло просматриваю, что он записал.



Для начала неплохо.

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

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

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

— Согласен, — говорит он. — Не вижу, как ее можно оспорить, особенно в случае с фирмой Пита. У него нет ни перспективной новой технологии, ни патента на какое-нибудь новшество, что сделало бы вопрос прибыли не столь важным.

— Дальше, — говорю я.

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

Я молчу, он продолжает:

— Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оборточное направление, потому что...

потому что на нем теряются деньги. У меня есть выход! — объявляет он. — Превратим оборотный отдел в «золотую жилу»!

— Ха-ха, — настроение у меня для шуток неподходящее.

— Ладно, — продолжает Дон. — Для того чтобы не ухудшать положение с активами, мы не должны сворачивать оборотное направление, потому что... потому что балансовая цена оборудования выше, чем его продажная цена. Не вижу, как это можно оспорить. Возьмем первую стрелку — «Закреть оборотный отдел» и «Не закрывать оборотный отдел». Эти два посыла взаимно исключают друг друга, потому что... потому что продать оборотное направление как отдельную единицу невозможно. Погоди, Алекс, а может, возможно?

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

— У меня больше идей нет, — признается он.

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

— Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оборотное направление. А почему мы должны его закрыть? Потому что здесь теряются деньги. Почему они теряются? Потому что мы не можем получить большие заказы. Подожди, Алекс. Если с большими объемами Пит проигрывает в производительности, как получается, что он обходит эту проблему с малыми объемами? Тут что-то не то.

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

Дон набирает Пита. После пары «угу» и «понятно» он сообщает:

— Все очень просто. На переналадку его офсетных машин уходит намного меньше времени. Это позволяет ему конкурировать при малых объемах, но при больших это преимущество пропадает за счет высокой производительности у его конкурентов.

Остаток дороги мы едем молча. Я не знаю, как разогнать «тучу» Пита. Вообще-то знаю. Есть другой способ увеличить его прибыли: переписать прогноз, не принимая во внимание наши опасения насчет падения цен. Это, возможно, удвоит прибыль. Но в такие грязные игры я не играю.

Я не знаю, как разогнать его «тучу». И не знаю, как разогнать свою «тучу». Знаю только, что мы должны это сделать. Но каким образом?

Глава 4

— Можешь зайти ко мне на минуту? — спрашивает Грэнби.

— Да, конечно, — отвечаю я и несусь в его офис. Наконец-то я узнаю, что он собирается делать по поводу решения совета. Ясно, что последнее слово еще не сказано. Грэнби не из тех, кто кротко принимает тумачи.

— Привет, Алекс, — Грэнби поднимается из-за стола и жестом приглашает меня сесть на диван в углу кабинета. «Еще лучше, — думаю я, — разговор будет неофициальный». И утопаю в одном из диванов.

— Кофе, чай? — спрашивает он.

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

— Ну что, Алекс, должен тебя поздравить с прекрасной работой группы. Никогда не думал, что можно выйти из таких огромных убытков за один год. Собственно говоря, удивляться не стоило. Ты творил чудеса, еще когда был директором завода, не говоря уже о том, чего ты добился, став директором целого подразделения.

«Конечно, — думаю я. — Я творил чудеса. Хилтон Смит чудес не творил, но со своими контактами сел в кресло исполнительного вице-президента за два года до меня».

Но отвечаю Грэнби:

— Это наша работа.

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

— Есть несколько планов, — отвечаю я. — Боб работает над очень интересной системой распределения. Если она сработает, это может привести к глобальным изменениям.

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

— Тут порадовать пока нечем. Боюсь, в этом году мы можем даже не выйти на ожидаемые цифры.

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

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

Секретарь Грэнби принесла кофе. Я жду, пока она закроет за собой дверь, и говорю:

— Можно спросить, что вы планируете относительно решения совета?

— Что ты имеешь в виду?

— Неужели так легко позволите продать фирмы, которые сами же купили?

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

Я был потрясен. Значит, козырем, который, как я считал, придерживал Грэнби, был я сам! И ничего нельзя сделать, чтобы остановить это катастрофическое решение? Голос Грэнби доносится сквозь туман:

— Труман и Даути решили лично контролировать продажу твоих фирм.

Заметив мое состояние, он добавляет:

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

грязь на меня. Нет уж, я лучше приму удар сейчас. Какой удар! Но, надеюсь, мне удастся устоять.

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

— Для твоих фирм ничего не меняется, пусть работают, как обычно. А у тебя будет масса работы. Труман и Даути уже договорились о нескольких встречах в Европе в конце месяца. Ты поедешь с ними.

— Почему в Европе?

— Половина инвестиций идет оттуда. Кроме того, неплохо знать, что может предложить зарубежный рынок до того, как приниматься за переговоры дома, — он поднимается. — Жаль, что на этот раз у тебя не было для меня сюрприза. Но я все понимаю. Рынок становится хаотичным. Я рад, что уйду на пенсию. Боюсь, у меня уже не осталось того, что нужно, чтобы справиться с нынешними проблемами.

Провожая меня до двери, он добавляет:

— Я точно так же, как и ты, не хочу продавать диверсифицированную группу. Сейчас на свет вылезут все наши недоброжелатели. Надеюсь, после продажи у меня останется хоть немного хорошей репутации.

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

Билл приветствует меня ухмылкой.

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

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

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

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

— Ну, на этот раз ему придется играть против уолл-стритовских акул, — замечаю я. — А он даже не в их лиге.

— Это уж точно, — смеется Билл. — Они разыграли его как по нотам, а стоило принять нужную резолюцию, тут же все отыграли назад и поставили его на место, отшлепав собственными планами инвестиций. Здорово они его!

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

Он хлопает меня по спине.

— Многому из него я обязан тебе, Алекс. Нет, я не тип исполнительного президента. А после заседания совета у меня не осталось никаких шансов.

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

— Это решение продать твои фирмы. Я был очень активно вовлечен в их покупку, стало быть, значительную часть вины за это повесят на меня. По крайней мере достаточно для того, чтобы мою кандидатуру даже не рассматривали.

Теперь я вообще ничего не понимаю.

— Почему мои фирмы стали таким камнем преткновения? Они уже не какая-то бездонная яма. Мы в прошлом году даже сделали кое-какие деньги.

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

— Нет, — признаюсь я. — А сколько?

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

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

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

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

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

— Можно больше не волноваться.

И, увидев мое недоумевающее лицо, он продолжает:

— Понимаешь, все это время я знал, что президентом мне не быть. Но я очень боялся, что на это место посадят Хилтона. На него я работать не хочу. Любой человек со стороны — лучше. А теперь, со своим последним маневром, он потерял поддержку Грэнби и однозначно не завоевал поддержку Трумана и Даути. Ему конец.

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

По нашим предположениям, фирму Пита можно продать самое большее за 20 миллионов, а куплена она была за 51,4. За фирму Стейси Кауфман Pressure-Steam сегодня мы выучим не более 30 миллионов, а заплатили почти 80.

Но хуже всего с фирмой Боба Донована I Cosmetics. Учитывая, что она все еще пребывает в убытках, хоть и очень небольших, даже при самом оптимистичном прогнозе относительно их активов, я не думаю, что мы сможем получить за нее более 30 миллионов. А отдали 124 миллиона. Вот именно, 124!

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

— Видишь, Дон, что случается при неправильном понимании тенденций рынка, — говорю я ему. — Теперь ясно, почему все, включая и Грэнби, ищут куда бы спрятаться. Тут грязи хватит и слона обмазать.

— А что будет с нами?

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

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

— Сейчас не до этого, — и я рассказываю, что меня отправляют в Европу.

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

— Пожалуй. Только назначь встречи на разное время. На каждого у меня уйдет полдня. А теперь давай посмотрим, какие бумаги мне будут нужны для поездки.

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

переносном смысле.

Глава 5

Дома я объявляю небрежно, как только могу:

— Через две недели я еду в Европу.

— Потрррясающе! — подпрыгивает в кресле Шэрон. — Привези мне майки Hard Rock Cafe.

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

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

— Понятно, — с еще меньшим энтузиазмом отзывается она.

— Папочка, так как насчет моих маек?

— Так тебе майки или хард-рок? — подзуживаю я ее и в ответ выслушиваю долгую лекцию по поводу современных футболок. Когда я был в ее возрасте, мы собирали открытки с бейсбольными командами. Теперь все помешались на майках. Похоже, каждому поколению детей нужно собирать что-нибудь абсолютно бесполезное. Единственная разница — в цене. Я обещаю Шэрон, что постараюсь, если, конечно, у меня останется на это время.

— А тебе что привезти? — спрашиваю у Дейва.

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

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

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

— Спасибо, большое спасибо.

— К тому же на сервис пора заехать, уже почти десять тысяч на спидометре, я это сделаю.

Аргументы, прямо скажем, не слишком убедительные. Он совсем помешался на машинах после того, как получил права около года назад.

По-моему, на возню со своей развалюхой у него уходит больше времени, чем на учебу.

Чтобы не портить ужин, я говорю:

— Хорошо, подумаю.

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

После ужина включаю телевизор. Смотреть нечего. Джули, что-то мурлыча, возится со своими папками.

— Скучота, — говорю я. — Может, сходим куда-нибудь?

— У меня есть лучшее предложение, — улыбается она. — Может, поработаем над твоим обещанием?

— Обещанием?

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

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

— Хорошая идея, — соглашаюсь я, зная, что иначе у меня уже не будет времени вернуться к просьбе Дейва, до тех пор пока он сам не напомнит о ней. Ну а тогда придется стрелять навскидку, а у меня уже не раз была возможность убедиться, что я далеко не Джон Уэйн.

Когда я стреляю навскидку, я, как правило, попадаю себе в ногу.

Я отношусь к моим обещаниям серьезно. Знаю, что, когда говорят: «Я подумаю об этом», тот человек, над чьей идеей мы обещали подумать, как правило, придет опять и потребует ответа. Я все это знаю и все-таки часто оказываюсь в очень неудобном положении, потому что не удосуживаюсь найти время, чтобы на самом деле об этом подумать.

И проблема не только в том, что зачастую бывает трудно выразить словами то, что чувствуешь. Критиковать чью-то идею — занятие малоприятное. Каждый знает, что это, как правило, вызывает контратаку и обиду со стороны того, кто эту идею предложил. Если что-то и раздражает больше, чем критика, так это конструктивная критика.

Иона научил нас, как приводить такие непростые ситуации к решениям, обеспечивающим выигрыш обеим сторонам. Это требует усилий, пересмотра собственной позиции, но в итоге это стоит того. Честно говоря, хоть это и работает как магическая формула, но все равно заставляет меня быть более осторожным в обращении с фразой «Я подумаю об этом». На этот раз осторожности мне, кажется, не хватило.

— Ну ладно, начнем по порядку, — говорю я Джули. — Какие позитивные стороны в просьбе Дейва взять мою машину, пока я в отъезде? Честно говоря, не вижу ни одной. Он хорошо водит, довольно ответственен для своего возраста. Но — отдать ему новую BMW?

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

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

— Если честно, не нашел, — смеюсь я. Но должно быть что-то еще, иначе я бы тут же сказал нет.

Джули повторяет вслух мою мысль:

— А почему сразу не сказал нет?

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

— Это верно, — соглашается она. — В его возрасте очень важно знать, что отец ему доверяет.

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

— Что-нибудь еще?

— Думаю, достаточно. Это довольно серьезная причина. Теперь переходим к самому легкому — отрицательным сторонам. Да их миллион.

Джули улыбается:

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

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

— Так начинай писать.

Без колебаний я быстро записываю две причины, которых и искать не надо. Первая: «Высокая опасность того, что что-нибудь случится с машиной». Вторая: «Высокая опасность того, что Дейв попадет в аварию и пострадает».

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

Я какое-то время размышляю над ее словами. А если представить, что в качестве альтернативы мне придется оставить ее на парковке в аэропорту?

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

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

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

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

— Ладно, — продолжаю я, — вот настоящая причина: «Дейв привыкнет к тому, что он может пользоваться моей машиной». Нет, это недостаточно сильно. Лучше: «Дейв почувствует, что у него есть право на мою машину».

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

— Это плохо, — говорю я.

— Есть еще одна причина, — добавляет она. — Помнишь, он хотел съездить в Мексику? У него каникулы как раз на той неделе, когда ты будешь в Европе.

— На моей машине в Мексику! — вскакиваю я. — Он там застрянет, и мне придется все бросать и лететь вытаскивать его, — я отчетливо вижу этот жуткий сценарий.

— Как ты собираешься это записать? — спрашивает Джули.

— «Мне придется прервать поездку и ехать спасать Дейва».

— А ты не преувеличиваешь?

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

— Честно говоря, не хотелось бы. Мексика... Боже мой!

— Что еще?

— Давай все-таки запишем, вокруг чего все это вертится: «Ухудшение отношений между тобой и Дейвом», — предлагает Джули.

Я внимательно изучаю список. Он невелик, но того, что уже записано, вполне достаточно. И теперь мы переходим к самому интересному — попытаемся доказать, используя жесткие причинно-следственные связи, каким образом то, что я дам машину Дейву, приведет к предсказанным негативным явлениям. Мы много смеемся, выстраивая «негативную ветвь», как ее называет Иона, несколько раз переписываем, чтобы она не звучала обидно и была более убедительна, когда я покажу ее Дейву. В общем, вечер прошел чудесно, к тому же я теперь был готов к разговору с Дейвом.

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

Глава 6

— Что на повестке? — спрашиваю я Дона.

— Брифинг с Бобом в восемь тридцать, со Стейси — в двенадцать. Они оба тебя ждут.

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

Боб Донован и Стейси Кауфман — старые друзья, работали со мной, когда я был еще директором завода. Боб был начальником производства, Стейси отвечала за снабжение. Мы вместе разбирались с тем, как вытащить наш тонущий завод, вместе учились у Ионы управлять фирмой. Они занимали самые ответственные посты, когда я работал директором подразделения. Поэтому, когда я принял диверсифицированную группу и увидел, в каком плачевном состоянии пребывали входившие в нее производства, я настоял, чтобы Боба назначили директором I Cosmetics, а Стейси — директором Pressure-Steam. Мой выбор был оправданным: они очень знающие, серьезные руководители. Немного старше меня, но это никогда не сказывалось на наших отношениях.

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

— Привет, Алекс! Готов к поездке в Европу?

— Пока нет, но с вашей помощью скоро буду, — улыбаюсь в ответ.

— Только скажи, что надо, — говорит Стейси.

Хорошо, когда вокруг тебя друзья, люди, на которых всегда можно положиться. Стараюсь поддержать шутливый тон:

— Что мне надо? Чудо, одно хорошее чудо.

— Без проблем, — смеется Боб. — Чудеса — это наше призвание, — и продолжает, обращаясь к Стейси:

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

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

— Выкладывать что?

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

— Как убедить совет директоров отменить решение о продаже наших фирм. Дон даже намека нам не дал.

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

— А почему вас это так тревожит?

— Неужели не понятно? — улыбается Стейси. — Мы люди консервативные, перемен не любим.

— Точно, — подключается Боб. — И потом, где мы найдем такого босса, как ты? Кого-то, кто будет настолько глуп, что позволит нам делать все, что только ни заблагорассудится.

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

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

— Успокойся, Стейси, — говорит Боб. — Ты разве не видишь, что Алекс делает? Конечно, он разочарован, и справедливо. Он ожидал, что мы сами найдем решение, догадаемся, в чем его план, — и, повернувшись ко мне, продолжает:

— Так, значит, сейчас ты начнешь задавать наводящие вопросы до тех пор, пока мы, глупенькие, сами не увидим ответа. Без проблем!

Боб наклоняется вперед. Он отказывается верить, что у меня нет никакого плана спасения.

— Повтори, пожалуйста, вопрос, — улыбается Стейси. Ситуация становится все более и более глупой, но теперь мне из нее просто так не выбраться.

— Что такого особенного в работе на UniCo? — спрашиваю я. — Какое вам дело до того, решит ли UniCo продать вас другому конгломерату?

Это их на минуту останавливает. Потом Стейси неуверенно говорит:

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

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

— Я серьезно. Ты знаешь, в каком мы положении. Знаешь, что мы получили эти фирмы только год назад, и знаешь, в каком они тогда были состоянии. Но если на твоё место встанет кто-то новый, кто всего этого не знает, кому нет дела и кто, что еще хуже, не понимает наших приемов управления, ты думаешь, у нас будет хоть какой-нибудь шанс?

Боб продолжает в том же духе:

— Они просто посмотрят на конечные цифры, увидят, что моя фирма все еще теряет деньги, а фирма Стейси едва их делает. Ты же знаешь, что случится. Это будет конец. Они начнут сокращать расходы, снова во главу угла вытянут себестоимость. Мы подадим в отставку, и от фирм ничего не останется.

Дон согласно кивает. Что они хотят от меня? За кого они меня принимают? Почему так уверены, что, если я их босс, у меня есть козырный туз в рукаве?

— Если бы наши фирмы были сверхприбыльными, — добавляет Стейси, — это была бы другая игра, нас бы наверняка оставили в покое. Никто не вмешивается в твои дела, если твоя фирма — «золотая жила». Но, как Боб сказал, прибыли у нас нет. По крайней мере пока нет.

Она права.

— Если бы мы были намного более прибыльными... — повторяю я ее слова.

— Так это и есть твое решение! — ошарашенно восклицает она. — Ты действительно просишь чуда.

— Сколько у нас времени? — спрашивает Боб.

— Времени до чего? — вопросом на вопрос отвечаю я.

— До того, как поменяется владелец, до того, как нас продадут, до того, как мы начнем подчиняться другому хозяину!

— Больше трех месяцев, — отвечаю я.

Стейси хмыкает:

— Дежавю. Это мы уже проходили.

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

Они намекают на время, когда мы работали на заводе в Бэрингтоне, который в ту пору безнадежно «сидел в яме». У нас было ровно три месяца, чтобы его вытащить. Иначе... Именно тогда мы встретились с Ионой и стали учиться его «мыслительным процессам». Именно там мы совершили невозможное — вытащили за три месяца завод.

— Можно что-то сделать? — с сомнением спрашивает Дон.

Я думаю, что нет. Но если Боб и Стейси решат попробовать, гарантирую им любую поддержку. В любом случае что мы теряем?

— Дон, ты еще слишком мало работаешь с Алексом, — одергивает его Стейси и поворачивается ко мне: — О'кей, босс, с чего начинаем? Обзор настоящего положения?

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

Он начинает:

— Помнишь «логические деревья», которые мы выстроили для организации системы сбыта? Мы их внедрили. И, как ни странно, не столкнулись ни с одной серьезной проблемой. Организовали центральные склады, постепенно перестраиваем работу региональных. Пока все идет нормально.

— Хорошо, — говорю я. — Очень хорошо. Ты привел в порядок производство, теперь — систему снабжения. Что на очереди?

— Разработка новых продуктов, — с уверенностью говорит Боб. — Но на это уйдет больше трех месяцев. Намного больше.

— Не продажи? — Дон искренне удивлен.

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

— Как это возможно? — не понимает Дон. — Разве у вас проблемы не со сбытом? Как я понимаю, в результате улучшений вы высвободили мощности, которых достаточно для того, чтобы вдвое увеличить выпуск продукции. И ты считаешь, что ваша проблема сейчас не в том, как ее продать?

— Дон, ты прав. Проблема Боба сейчас в том, как увеличить продажи. Ограничение здесь кроется в самом рынке. Но это не означает, что основная проблема Боба — это сами продажи. Причина, которая не позволяет их увеличить, может скрываться где угодно.

— Именно, — соглашается со мной Боб. — Поэтому я считаю, что мы должны в первую очередь заняться разработкой продуктов.

Повернувшись ко мне, он продолжил:

— Понимаешь, в косметическом бизнесе, если хочешь увеличить продажи, да что там, если хочешь просто не потерять продажи, ты должен постоянно выпускать новые линии продуктов. Раньше удачная линия могла давать деньги в течение четырех, а то и пяти лет. Этого больше нет. То, что происходит сейчас, — это крысиная гонка. Я предполагаю, что теперь придется выходить на рынок с новой линейкой раз в год.

— До такой степени? — спрашиваю я.

— И это еще по очень оптимистичным прогнозам. В реальности, скорее всего, будет еще хуже. Как бы то ни было, у нас огромные проблемы с ассортиментом. Разработки занимают слишком много времени, и их результаты весьма ненадежны. В довершение этого, даже когда разработчики говорят, что продукт готов, и мы запускаем его в производство, оказывается, то, что отдел разработки называет готовым, с точки зрения производства таковым не является. Мы начинаем производить продукт и тут же сталкиваемся с миллионом проблем. Сейчас разработчики проводят больше времени в цехах, чем в лаборатории. Это приводит к неприятным сюрпризам, когда мы выходим на рынок. У нас огромные проблемы с синхронизацией рекламы новых линий и того, что магазины на самом деле предлагают покупателям.

— А почему вы тогда занимались логистикой сбыта? — спрашивает Стейси.

— Понимаешь, Стейси, — поворачивается он к ней, — когда на складах готового товара больше, чем на три месяца продаж (добавь к этому еще и то, что держат у себя магазины), ты понимаешь, что значит запустить новую линию продукта, которая должна заменить старую? Представляешь себе размах возможного списания?

— Да, представляю, — качает головой она. — Весь запас товара, находящийся в сети, тут же устаревает. У тебя, должно быть, немало проблем с решением, когда запускать новый продукт, если вообще его запускать. Слава богу, у меня нет такого хаоса. Мои продукты относительно стабильны.

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

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

— Что, Стейси, махнемся?

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

Мы смеемся.

— Я хотела бы послушать о твоей системе распределения поподробнее, — переводит она разговор в серьезное русло и, когда я киваю, продолжает: — С одной стороны, ты добавил центральные склады, но, с другой стороны, все эти перемены направлены на то, чтобы уменьшить загрузку всей сети. Я не совсем понимаю.

— Сейчас объясню, — начинает Боб. — Наш ассортимент — шестьсот пятьдесят различных наименований — поставляется в тысячи магазинов по всей стране. Раньше мы держали трехмесячный запас товара, и его все равно постоянно не хватало. Когда бы магазин ни сделал заказ (и не забывай, что они заказывают не один артикул, а сразу весь спектр), у нас обычно недоставало каких-нибудь наименований. Полный заказ мы формировали не больше чем в тридцати процентах случаев. Представляешь себе, сколько стоит дополнительная отгрузка недостающего товара? После введения новой системы мы в состоянии обработать заказ в течение одного дня и полностью комплектуем его в девяноста процентах случаев. Сейчас объем товарных запасов быстро падает, но мы надеемся стабилизировать ситуацию на уровне где-то в районе шестинедельного запаса.

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

— Просто, — отвечает Донован. — Раньше мы держали все запасы на региональных складах.

— Почему? — перебиваю я.

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

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

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

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

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

— Ничего не поняла, — признается Стейси. — Но сначала ответ на вопрос: как это связано с улучшением выполнения заказов при меньшем запасе товара?

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

— Это понятно, — говорит Стейси.

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

— Ну конечно, совокупный, — отвечает она.

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

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

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

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

Мы все киваем, Боб продолжает:

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

— Поверю, — отвечает Стейси. — А чего еще можно ожидать, если завод отправляет на склад продукцию за три месяца до ее реализации? Естественно, что в одном месте какого-то товара скапливается слишком много, в то время как в другом его не хватает. Теперь понимаю, что ты сделал. Ты перестал считаться с локальными интересами и перевел запас готовой продукции туда, откуда она вышла, — на завод.

— Где уровень совокупности выше всего, а соответственно, выше и точность прогноза, — добавляю я.

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

— Конечно, — соглашается Боб. — Нам надо быстро реагировать на заказы магазинов и сокращать расходы на доставку. Иначе мне пришлось бы доставлять каждый отдельный заказ напрямую с завода. Federal Express была бы в восторге!

— Ясно, — говорит Стейси. — А как ты определяешь, какой запас ты должен держать на каждом региональном складе?

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

— Конечно, — соглашается Стейси.

— А как ты определяешь размер «буфера» для «бутылочного горлышка»?

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

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

— Продолжай, — просит она.

— Поскольку я делаю отправки раз в три дня (а для большинства регионов время в пути не превышает четырех дней), я должен держать на региональном складе запас, достаточный для обеспечения продаж в течение последующей недели. Учитывая, что я на самом деле точно не знаю, что будет продано в последующие четыре дня, потому что спрос в магазинах колеблется по всей ассортиментной шкале, мне нужно быть очень осторожным. Понимаешь, ущерб от нехватки запаса может быть больше, чем от хранения большего объема на складе. Поэтому мы

держим на каждом региональном складе запас, равный средним двадцатидневным продажам в этом регионе.

— Я, конечно, согласен, что у тебя параноидный пунктик насчет буферов, но мне кажется, то, что ты раздул одну неделю до трех, это уже не паранойя — это близко к истерии, — замечаю я.

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

— Тогда почему так много? Почему двадцать дней?

Из-за того, что магазины заказывают большими партиями, — поясняет он. — Я думаю, они привыкли к этому тогда, когда мы и наши конкуренты были очень ненадежны с поставками. Для того чтобы не терять в продажах из-за нехватки товара, магазины подстраховываются и хранят у себя больше товара, чем им надо на ближайшее будущее. Некоторые настолько боятся, что делают заказ на последующие шесть месяцев. Поэтому, естественно, спрос со стороны наших региональных складов скачет. Слава богу, что в каждом регионе столько магазинов, что общее недельное потребление все же относительно стабильное. Иначе и двадцати дней было бы недостаточно.

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

— Конечно, пробовали, — говорит Боб. — Директор по сбыту отправлял им письма, мы говорим, что согласны пополнять их запасы даже ежедневно. Но большинство магазинов не хотят переходить на такую систему. Думаю, им трудно поменять привычный стиль работы, особенно если учесть, что мы пытаемся заставить их изменить привычки, которые формировались у них десятилетиями.

— Почему же вы решили, что двадцати дней достаточно? — спрашивает Стейси.

— Время основано не на опыте, а на расчетах, — признает Боб. — В соответствии с тем, как магазины делают заказы сегодня, двадцати дней должно быть достаточно, чтобы обеспечить немедленную отправку в девяноста процентах случаев. Сейчас мы в переходной стадии: пополняем региональные склады два раза в неделю, но пока не выбрали весь старый запас, которого там горы. Поэтому, естественно, и цифры пока слишком красивые: мы делаем немедленную поставку в девяноста девяти процентах. Пытаться удержать этот уровень просто ни к чему. Если немедленно отправлять полные заказы в девяноста процентах случаев, то, я уверен, в оставшихся десяти процентах магазины согласятся подождать недельку с получением недостающего товара. Это вообще будет рай по сравнению с тем, как магазины получали товар до настоящего момента, и неважно, делали поставки мы или наши конкуренты. Собственно говоря, мы специально не хотим поднимать уровень выше девяноста процентов, чтобы не слишком их избаловать. Да, — чуть подумав, уверенно добавляет он, — мы можем спокойно снизить уровень запасов до двадцати дней.

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

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

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

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

— Еще бы, — смеется Боб, — неплохо было бы держать всего-навсего двадцатидневный запас. Но что касается заводских складов, я организовал их по такому же принципу. Скорость их пополнения определяется тем, сколько времени требуется заводу для производства полного ассортимента. Перемены, которые мы провели на заводах в прошлом году, значительно

сократили его. На заводах сейчас мы держим примерно двадцатидневный запас. Этого хватает.

— Понятно, — говорит Стейси и коротко подводит итог: — Значит, так. Раньше вы отправляли продукцию, как только она была готова, исходя из прогноза, который делался на три месяца вперед. Неудивительно, что у вас постоянно не хватало чего-то одного и был избыток другого. Теперь вы отправляете товар на конкретный региональный склад только тогда, когда магазины до конца выберут его с этого склада. Хитро. Мне нужно над этим подумать.

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

— Ты мне можешь дать детальные «логические деревья»?

— С удовольствием, — отвечает он, сияя.

Я смотрю на Дона. Похоже, он не все понял из нашего разговора. «Логические деревья» он с Бобом не рассматривал, да он и не такой эксперт по логистике, как Стейси.

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

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

— Сейчас мы пополняем региональные склады на постоянной основе, — терпеливо объясняет Боб. — Это дает возможность отправлять только полностью загруженные фуры. Кроме того, нам больше не приходится отправлять малые партии на региональные склады по воздуху, сами склады прекратили внутренние пересылки. Естественно, транспортные расходы сократились.

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

— Какие разговоры, босс.

Глава 7

Они идут обедать без меня — у меня нет времени. Мне надо подумать. Боб уже сократил товарный запас на тридцать дней и продолжает его уменьшать. С практической точки зрения это, несомненно, разумный шаг, но тут кроется кое-какая проблема. Серьезная проблема. Уменьшение товарно-материальных запасов негативно сказывается на конечных цифрах.

В бухгалтерских книгах товарно-материальные запасы учитываются по их себестоимости, рассчитанной по правилам учета производственных издержек. Это означает, что запасы готового товара учитываются не по стоимости сырья, а как сырье плюс добавленная стоимость — зарплата рабочих, накладные расходы. В течение периода, пока мы сокращаем запас готового товара, вся добавленная стоимость сокращенного объема в конечных цифрах превращается в убытки.

Я пытаюсь подсчитать, что мы имеем в случае с Бобом. Он уменьшит товарный запас почти на пятьдесят дней продаж. Его фирма сейчас продает продукции на 180 миллионов долларов в год, соответственно, пятьдесят дней означают приблизительно 25 миллионов. По бухгалтерским книгам товарный запас уменьшится, конечно, не на 25 миллионов, так как готовый продукт учитывается по себестоимости, а не по продажной цене. Книги покажут, что товарный запас уменьшился приблизительно на 17 миллионов. Как это скажется на прибыли? Чтобы это рассчитать, отнимаю от 17 миллионов стоимость сырья, скажем, 7 миллионов. Господи, да его убытки вырастут на 10 миллионов!

Стараюсь не поддаваться панике. Конечно, это не реальные деньги, это просто искажения, вызванные правилами учета производственных издержек. Да, конечно, позже это все с лихвой компенсируется выигрышем в реальных деньгах за счет уменьшения списаний устаревшего продукта и, будем надеяться, за счет увеличения продаж. Но как это объяснить потенциальному покупателю? Даже если он все прекрасно поймет, он, естественно, притворится, что не понял. И получит в руки козырную карту для существенного снижения цены фирмы.

А есть ли хоть какие-нибудь позитивные стороны? Уменьшится объем устаревших продуктов. Благодаря уменьшению товарных запасов, запуск новых продуктов не будет требовать списания запасов старых. Сколько это? Я листаю бюджет Боба. Он заложил на «устаревание» 18 миллионов. Интересно, это уже с учетом нового сценария — уменьшенного уровня товарных запасов? Лезу в прошлогодний бюджет. Слава богу, нет. В прошлом году тоже было 18 миллионов, он просто списал эту цифру с прошлогоднего бюджета.

При сокращении товарного запаса на 50 % объем устаревшего продукта уменьшится даже больше. Особенно теперь, когда больше половины запаса хранится в одном месте, а не разбросано по всей стране. Значит, осуществлять мониторинг продвижения новых продуктов будет значительно проще.

Ладно, во что это выливается для Боба и его фирмы? Ему не придется списывать продукции, скажем, на миллион в месяц, 12 миллионов в год. В общем, чем позже продадут его фирму, тем лучше мы будем выглядеть. Если бы мне удалось отложить продажу до конца года... Но это невозможно.

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

И что мне делать? Продавать почти безубыточную фирму — одно дело, а попробуй продать фирму, имеющую в убытках 10 миллионов на 180 миллионов продаж. Ну что, сказать Бобу, чтобы он вернулся к старой системе распределения? Нет уж. Да это и не поможет. Боб и Стейси абсолютно правы: если мы не найдем способа, как сделать фирмы прибыльными до того, как они перейдут в другие руки, нам всем конец. Мне, им, фирмам. Все полетит в тартарары.

Мы должны придумать, как немедленно увеличить продажи. Это наш единственный выход. Но у нас нет возможности сделать это подобающим образом. У Пита нет никакого шанса получить более современное оборудование, которое ему позарез нужно. А у Боба нет времени, чтобы перестроить и улучшить работу отдела разработки новой продукции. Слишком мало времени. Черт бы побрал этих акул с Уолл-стрит. Если бы не они, мы бы не оказались под

таким давлением. Неужели нельзя оставить нас в покое?

Коллеги возвращаются с обеда.

— Алекс, — начинает Дон, — мы пока обедали, обсуждали, какой эффект новая система распределения окажет на конечные цифры.

— Довольно неприглядный, — небрежно говорю я.

— Тоже это заметил? — несколько разочарованно тянет Дон.

— А ты что думал, Алекс — и не заметит? — одергивает его Боб и поворачивается ко мне. — Что ты хочешь, чтобы я сделал? Оставил все как есть или раздул центральные склады? Ты же знаешь, с моими избыточными мощностями это можно сделать без особых проблем.

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

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

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

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

— Как ни странно, но общая картина мало чем отличается от того, что творится у Боба, — начинает она. — За прошедший год я тоже выявила у себя много избыточных мощностей — не просто много, а выше головы. У нас их даже больше, чем у Боба. И наша проблема, как ты правильно предполагаешь, — продажи. Как вы знаете, — продолжает она, — мы поставляем нашу продукцию не в магазины, а промышленным предприятиям, использующим энергию пара. В нашей сфере тоже наблюдаются технологические улучшения, появляются кое-какие новые модели, но ничего даже близкого к тому, что творится у Боба, конечно же нет. Некоторые модели мы выпускаем уже десять лет. Проблема в том, что конкуренция настолько сильна, что часто только для того, чтобы получить клиента, мы вынуждены продавать базовое оборудование по стоимости расходного материала. И все больше зарабатываем не на продаже нашего базового оборудования, а на дополнительной оснастке и запчастях. Это все еще довольно выгодный бизнес.

— С поставкой запчастей проблем нет? — спрашивает Дон.

— Есть, — признает Стейси, — и большие. Запчастей у нас горы, повсеместно. Но зачастую это не те детали и находятся они не в том месте. Клиентов, естественно, это не интересует.

— Как думаешь, система Боба тебе поможет?

— Может быть. Поэтому я и попросила «логические деревья». Мы не сможем использовать его систему в готовом виде, потребуются изменения. Наша ситуация очень отличается от того, что есть у Боба. Для нас немедленного реагирования в девяноста процентах будет недостаточно. Понимаете, если клиенту нужна какая-то деталь, а мы не можем ее тут же доставить, это означает, что он вынужден будет остановить часть своего производства. Так что мне нужно улучшить наши цифры с девяноста пяти — что мы имеем сейчас — до практически ста процентов. То, что мы можем работать лучше, сомнений у меня не вызывает. Что я сделаю — еще раз пересмотрю уровень товарных запасов на региональных складах. Думаю, если мы используем концепцию Боба, это нам здорово поможет.

И, повернувшись ко мне, добавила:

— Алекс, чтобы нам решить проблему с продажами, одного улучшения с поставками запчастей недостаточно. Нужна идея, обеспечивающая прорыв.

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

— Да, выгодно, — подтверждает Стейси.

Заметив, что Дон не знает, продолжать ему или нет, она подбадривающе замечает:

— Ты хотел что-то сказать. Часто именно тот, кто не знает, чем ты занимаешься, может подать хорошую идею. Мы настолько «вросли» в свой бизнес, что часто не видим каких-то альтернативных вариантов.

— Не знаю, стоящая эта идея или нет, — начинает Дон, — но, как я понял, вы продаете базовое оборудование по цене расходных материалов для того, чтобы «зацепить» заказчика.

— Ты правильно понял.

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

— Да, ты прав, — отвечает Стейси. — Каждая фирма имеет уникальные модели. Ты продаешь базовое оборудование, и клиент дальше вынужден докупать дополнительную оснастку и запчасти у тебя.

— А вы можете достать модели своих конкурентов? Полагаю, технически вы в состоянии их производить. Не думаю, что они очень отличаются от ваших.

— Вот что ты имел в виду, — разочарованно говорит Стейси. — И ответ на твой вопрос, Дон, — да, мы можем их получить. Скажу больше, они у нас уже есть. Мы можем и технически, и с точки зрения закона производить запчасти для них. Что ты предлагаешь?

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

— По простой причине, — отвечает она. — С какой стати их клиенты будут покупать запчасти у нас? Потому что мы предложим им цену немного ниже?

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

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

— Извини, глупая была идея.

— Да нет, не очень глупая, — улыбается ему Стейси. — Если нам удастся внедрить систему, эквивалентную системе Боба, и хватит времени на то, чтобы создать себе солидную репутацию по поставке запчастей, вот тогда твоя идея может сработать. Проблема только в том, что на то, чтобы завоевать репутацию, уходят годы, а у нас счет идет на месяцы.

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

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

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

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

— Да, — и добавляю про себя: «Нам нужны три идеи — и для каждой фирмы своя».

Глава 8

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

— Как насчет машины, пап? — спрашивает Дейв.

Неплохо, терпение у него есть. Я думал, он начнет свою атаку, как только я зайду домой. Это, наверное, Джули посоветовала ему подождать, пока я немного отдохну и поем.

Это провоцирует меня.

— А что насчет машины? — отвечаю я.

— Так я могу взять твою машину, пока ты будешь кататься по Европе?

— Кататься?

— Извини, не кататься, работать. Так я могу взять твою машину, пока ты будешь в отъезде?

Мне не нравится его тон. Дейв не просит, а практически требует.

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

Он молчит.

— Ну? — нажимаю я.

— Не хочешь давать, и не надо, — говорит он, глядя в тарелку.

На этом можно все так и оставить. Я действительно не хочу давать ему мою машину, а теперь к тому же и не должен этого делать. Все нормально.

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

— Ты сказал, что сам заплатишь за бензин и отвезешь машину в сервис? — говорю я, прерывая долгое молчание.

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

— Да, — и продолжает с большим энтузиазмом: — И всю неделю я вместо мамы буду возить Шэрон.

— Хитрый ход, — смеюсь я. — Давай-давай, Дейв, перетягивай на свою сторону маму, сестру. Тогда у меня точно не останется выхода.

— Я не это имел в виду, — вспышивает Дейв.

— Погодите! — приходит на помощь брату Шэрон. Она не из тех, кто упустит такую возможность. И уже радостно заключает:

— Урра! Дэбби ни за что не поверит, когда я ей скажу!

— Я тоже, — охлаждает ее энтузиазм Дейв. — Папа пока еще не согласился оставить мне машину.

— Папочка, ну пожалуйста, большое пожалуйста!

Дейв именно этого от нее и ждет.

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

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

— Я и подумал.

— И?

— И у меня возник ряд вопросов.

— Так я и знал, — начинает раздражаться Дейв.

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

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

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

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

Он секунду размышляет над этим, потом говорит:

— Это означает, что я должен буду выполнить все обещания, которые дам.

Он вздыхает и продолжает:

— Ну что ж, справедливо. Так что у тебя были за вопросы?

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

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

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

Успокоенный, я перехожу к следующей странице.

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

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

Не понимая, Шэрон спрашивает:

— Так, значит, папа согласен дать тебе машину?

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

— А-а.

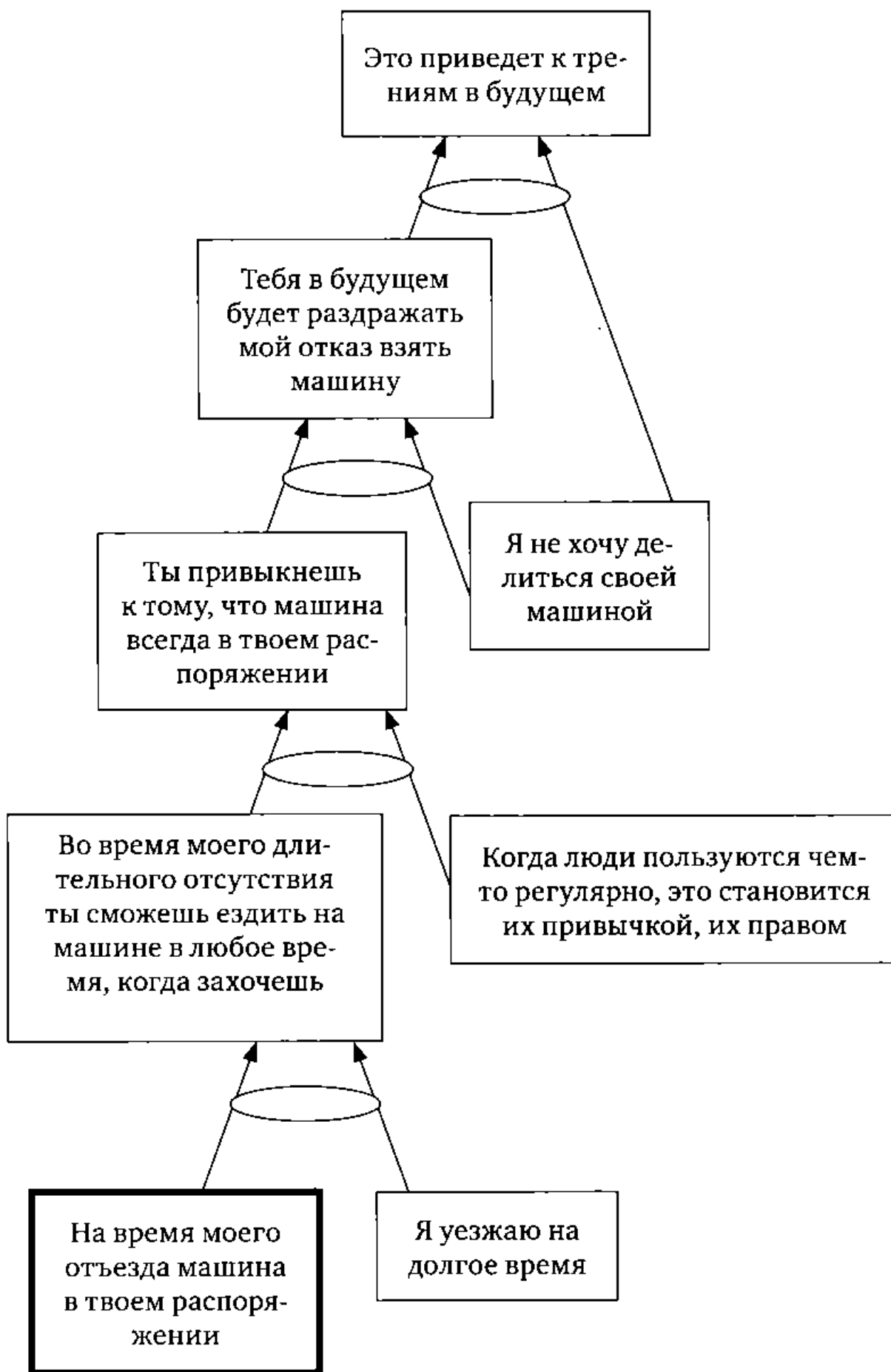
— Читай дальше, — говорю я.

— «Я уезжаю на долгое время», — читает Дейв и добавляет свой комментарий: — Всего неделя — не так уж и долго.

— Это с твоей точки зрения, — одергивает его Джули.

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

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



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

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

— Это же очевидно, — говорит Дейв.

Мы с Джули, улыбаясь, переглядываемся. Мы оба хорошо помним слова Ионы: «Когда вы слышите в ответ: "Это же очевидно" или "Это же просто здравый смысл" — значит, вам удалось начать диалог.

— Читай следующее утверждение, — говорю ему я.

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

— Согласен? — спрашиваю я.

— Согласен, как правило, именно так и происходит. Могу переходить на следующий уровень?

— Да, но только старайся читать в соответствии с причинно-следственными связями. Используй оборот «если... то...»

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

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

— Хорошо, читаю. Сначала дополнительное утверждение: «Я не хочу делиться своей машиной».

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

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

— Согласен?

— Да, — признает он. — Теперь понятно, это может привести к трениям.

— И что ты на это скажешь? — спрашиваю я.

— Не знаю, — отвечает он. — Все, что бы я сейчас ни сказал, ты можешь расценить как то, что я просто хочу обойти проблему.

Я рад, что не поленился заранее все детально расписать. Открываю рот, чтобы предложить свое решение, но Джули вовремя бросает предупреждающий взгляд. Я запинаясь и вместо этого говорю:

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

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

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

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

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

— Все просто, — отвечает ей Дейв. — Если недели достаточно, чтобы меня «испортить», двух месяцев должно хватить, чтобы это исправить.

— Что скажешь? — обращается она ко мне.

— Скажу, что два месяца — слишком много. Вполне хватит и одного.

Джули возится со своими записями, выстраивая деревья, чтобы лучше разобраться с проблемами своих клиентов. Это помогает ей восстанавливать рассыпающиеся семейные отношения за три-четыре встречи, избегая бесконечных, тянущихся месяцами обсуждений одних и тех же проблем. Когда я напоминаю, что клиенты платят ей за время, которое она проводит с ними, а не за результат, Джули смеется и показывает мне длинный список очередников, записавшихся к ней на консультацию.

Моя жена много сил отдает своей работе, но это не приводит ее в состояние стресса. И хоть она постоянно занята, у нее всегда остается свободное время.

Мне нравятся эти неспешные домашние вечера, когда Джули тихонько мурлычет что-то, возясь со своими записями, а я пытаюсь разгрести свою бумажную работу. В глубине комнаты Саймон и Гарфанкел в который раз приглушенно «переживают» из-за Сесилии. Дети в своих комнатах, скорее всего, уже крепко спят.

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

— В UniCo мы бы назвали это «обеспечением производственного спокойствия».

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

— Джули, — пытаюсь я ей объяснить, — пойми меня правильно. Я доволен своим решением. Но давай посмотрим на это как на свершившийся факт: Дейв хотел получить мою машину, и он ее получил. Конец истории.

— Дорогой, — мягко спрашивает она, — ты недоволен?

— Да нет же, как раз наоборот. Доволен.

Она целует меня в щеку.

— Тогда твои слова, что все свелось просто к тому, что Дейв получил то, что он хотел, — не полная картина.

Я задумался. Не то чтобы я не хотел, чтобы мой сын получил то, чего он так сильно желал. Я не хотел, чтобы это привело к тому, к чему могло привести. Скажем, к тому, что у Дейва появилось бы чувство, что у него есть право на мою машину. Однако теперь, после нашего с ним договора, я уверен: этого не произойдет. К тому же ситуация разрешилась даже с дополнительными «бонусами». У Джули будет побольше свободного времени. А Шэрон, вместо того чтобы завидовать своим подружкам, будет полностью захвачена этой историей.

— Ты права, — обнимаю я Джули. — Кто бы мог раньше подумать, что Дейв согласится не просить машину хотя бы в течение двух недель! Знаешь, это абсолютно подтверждает совет Ионы — показать негативную ветвь, но не предлагать решения. Если бы я сам предложил, Дейв отнесся бы к этому как к несправедливому и обидному требованию. В лучшем случае.

Улыбаясь, Джули наклоняет голову в знак согласия.

— Приемы Ионы работают. Они всегда приводят к выигрышу обеих сторон.

— Хотел бы я быть в этом уверен, — негромко говорю я. — Джули, у меня сейчас на работе столько серьезных «грозовых туч»... И не уверен, есть ли выигрышное решение хотя бы для одной из них.

— Расскажи мне, — так же негромко говорит она.

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

— Ты что-нибудь придумал, как защитить фирмы? — спрашивает Джули.

— Ничего серьезного, — вздыхаю я и рассказываю о нашем «плане», который сегодня обсуждали с Бобом и Стейси.

— То же самое, что хвататься за соломинку, — завершаю я свой рассказ.

— Почему?

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

— Всякое бывает, — пытается подбодрить меня Джули.

— Бывает, — соглашаюсь я. — Но редко. А нам надо это сделать, не имея ни нового продукта, ни денег на его рекламу.

Помолчав, добавляю:

— И нужно не одно чудесное решение, а три. Это совершенно невозможно.

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

— А-а, перестань.

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

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

— Я не о себе, глупый, а о моих клиентах. Некоторые завели свои отношения в такой тупик, выход из которого кажется совершенно невозможным.

Помолчав, она задумчиво говорит:

— Знаешь, в чем разница между нами? Ты почти никогда не пользуешься приемами Ионы.

Я пробую возражать, но она продолжает:

— Да, я согласна, ты используешь кое-что в своей работе — на переговорах, когда набираешь команду или когда тебе нужно подготовиться к важному совещанию. Но, Алекс, когда в последний раз ты пробовал использовать эти приемы во всей их полноте? Проанализировать сложную ситуацию и найти беспроигрышное решение, которое перевернуло бы все с головы на ноги?

Я собираюсь сказать, что я как раз в прошлом месяце только этим и занимался, когда решались вопросы по системе распределения. Но не говорю. Потому что по большому счету это делал не я, а Боб Донован и его люди.

— В моей работе, — настойчиво продолжает она, — я постоянно сталкиваюсь с новыми ситуациями. И должна постоянно пользоваться всеми «мыслительными процессами». Неудивительно, что я настолько уверена в их эффективности. Да, это трудно, это требует тяжелой, напряженной работы. Но это дает результат. Ты сам все знаешь.

Джули понимает, что мне нечего сказать в ответ, и добивает меня:

— Алекс, ты все еще пользуешься результатами решений, которые разработал давным-давно. Так нельзя. Надо разработать решение для нынешней ситуации.

— Ты хочешь сказать, — у меня внутри нарастает раздражение, — что я могу разработать общую схему того, как найти решения в сфере маркетинга?

— Да, я хочу сказать именно это.

Я встречаю ее утверждение молчанием.

Глава 9

— Думаю, мы нашли способ сделать оберточное направление даже более прибыльным, чем выпуск картонной упаковки! — возбужденно говорит Пит.

В прошлом году оберточное направление принесло убытков на четыре миллиона долларов и сократило общую прибыль фирмы до миллиона, а может, и того меньше. Если Пит прав и они нашли маркетинговую идею, которая сделает это направление таким же прибыльным, как и остальной их бизнес, то... Господи! Да если они только достигнут безубыточности, это позволит иметь прибыль в пять миллионов!

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

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

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

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

— Была-была, одна, но очень хорошая, — настаивает Пит.

— Спасибо, конечно, — Дон окончательно сбит с толку. — Очень приятно это слышать, особенно в присутствии начальства, но извини, Пит, я только спросил, как получается, что, проигрывая типографиям с более производительными машинами в получении заказов на большие тиражи, вы обходите их на малых.

— Вот именно! — Пита явно развлекает недоумение Дона. — Твой звонок отвлек нас от наших слабых сторон и заставил сосредоточиться на собственных преимуществах.

— Понимаю, — говорит Дон, но тут же поправляется: — Нет, не понимаю. Не понимаю, как то, что ваши машины быстро переналаживаются и переходят с тиража на тираж, может вам помочь в увеличении общего выпуска конфетных оберток.

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

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

— Давай, Пит, выкладывай свою замечательную идею. Как возможность быстрой переналадки поможет вам заполучить рынок больших тиражей, несмотря на то что производительность у ваших конкурентов выше?

— Все просто, — отвечает он. — Вообще-то не так просто. Давай начнем с «грозовой тучи» наших клиентов.

— Давай, начинай.

Пит идет к доске и начинает выстраивать «тучу».

— Задача их снабженцев — выполнять корпоративные директивы. Для того чтобы выполнять корпоративные директивы, снабженец должен стараться заключить с поставщиком наиболее выгодную сделку. В нашем полиграфическом производстве, где переналадка с одного тиража на другой занимает довольно много времени, единственная возможность получить максимальную прибыль при минимальной отпускной цене — получить заказ на большой тираж.

— Это ясно.

— С другой стороны, — продолжает Пит, — для того чтобы выполнить корпоративные директивы, снабженец должен стараться по возможности сократить товарно-материальные

запасы. Мне не надо вам объяснять, в какой степени корпоративная культура изменилась в отношении больших объемов товарно-материальных запасов.

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

— Выходит, — завершает Пит «тучу», — что для того, чтобы сократить товарно-материальные запасы, снабженец должен заказывать малые объемы и делать это как можно чаще.

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

— Правильно, — соглашается Пит.

— Существуют какие-нибудь причины, из-за которых это можно было бы изменить? — продолжает свои вопросы Дон.

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

— У них что, так плохо обстоят дела с внутренним движением информации и они заранее не предупреждают своих снабженцев о готовящейся рекламной кампании? — интересуется Дон.

— Дело не столько во внутреннем движении информации. Дело в рынке. Наши клиенты должны реагировать на изменения намного быстрее, чем раньше. Часто им приходится запускать новую кампанию буквально в течение двух-трех месяцев.

— Поэтому ты надеешься, что со временем снабженцы будут более заинтересованы в заказе малых тиражей? — подводит итог Дон.

— И да, и нет. Эта тенденция уже начала прослеживаться и, вероятно, усилится, но у нас нет времени ждать, пока этот процесс разовьется сам. Мы должны его ускорить.

— Каким образом? — задаю вопрос я.

— Поможем нашим заказчикам разбить их «тучу», — отвечает Пит.

Это, безусловно, верный подход.

— Какую же стрелку ты собираешься разбить?

— Ту, которая утверждает, что, для того чтобы заключить с поставщиком наиболее выгодные сделки, требуются большие тиражи.

— Продолжай, — говорю я.

— Подождите, — перебивает Дон. — Если мы хотим критически подойти к решению Пита, почему нам не попробовать разбить саму «тучу»?

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

Он уверен в своей правоте. Это многообещающий знак.

— Исходная посылка за этой стрелкой гласит, — начинает Дон, следуя инструкции по тому, как разбивать «тучу», — что из-за долгой переналадки оборудования снабженец может получить низкую цену, только если он закажет большой объем. Как мы можем оспорить эту исходную посылку? Вы делаете переналадку относительно быстро... Подождите, а почему мы должны думать так же, как все остальные, почему вы должны выставлять цену в соответствии со временем, уходящим на печать? У вас масса избыточных мощностей. Любая цена выше цены сырья лучше, чем простаивающее оборудование.

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

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

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

— У вас столько избыточных мощностей, что вы можете это сделать, несмотря на то что ваши печатные машины менее производительные. Это сработает. Увеличившееся давление на снабженцев уменьшить размеры партий, которые они заказывают, гарантирует это. Ты посчитал, какую прибыль это может дать? Не забудь, что избыточные мощности ограничены.

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

— Почему?

— Цена за штуку при больших объемах все равно будет ниже, чем при малых.

— Ладно, ошибся, — соглашается Дон. — Но как бы там ни было, мое предложение все-таки верно. Пит станет конкурентоспособным при крупных заказах, а то, что его цена для малых тиражей лучше, дает ему преимущество. Заказчик всегда предпочитает работать с меньшим количеством поставщиков.

— Дон, — терпеливо говорю я, — твое решение не разбивает «грозовую тучу» заказчиков. Так что это явно не то, что хочет предложить Пит. Кроме того, Пит не стал бы сюда мчаться, только чтобы предложить решение, основанное на том, что он может снизить цены благодаря своим избыточным мощностям. У него должно быть намного лучшее решение. Так ведь, Пит?

— Конечно.

И, повернувшись к Дону, он добавляет:

— И дело не только в том, что снижение цены до цены конкурентов очень рискованно. Объемы наших избыточных мощностей не хватит для того, чтобы сделать выпуск обертки прибыльным.

— Почему рискованно снизить цены до цен конкурентов?

Пит, ухмыльнувшись, отвечает:

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

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

— Дайте подумать. Снабженцы привыкли: чем выше объем, тем ниже цена за штуку продукции...

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

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

— Дошло, — с улыбкой констатирует Пит. — Итог — повсеместное снижение цены. Это погубит бизнес.

— Все ясно, — соглашается Дон. — Я не вижу другого решения. А ты, Алекс?

— Надо попробовать, — говорю я. — Итак, мы рассматриваем стрелку «Для того чтобы заключить наиболее выгодную сделку, заказчик должен заказать большой тираж», потому что большие тиражи позволяют получить низкие цены, что улучшает прибыльность. Как я могу это оспорить?

Какое-то время ничего не приходит мне в голову, потом я вижу слабое место — слова «выгодная сделка» и «прибыльность». Прибыльность — только один из аспектов финансовой выгоды, в которой заинтересована фирма. Есть еще один, иногда даже более важный, чем прибыльность, — денежные потоки.

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

— Имеются и такие, — отвечает он. — Для некоторых это очень большой вопрос, но не для всех. Но я не вижу, как это можно использовать, чтобы побудить их платить более высокие цены.

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

— Да, но только на короткий период времени, — не соглашается Пит.

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

Пит задумывается.

— Пожалуй, это можно использовать... иногда... для кое-кого из моих клиентов. Но я не думаю, что смогу на этом выстроить весь бизнес. В любом случае это аргумент в разговорах с заказчиками. Спасибо.

— Не за что.

— Хочешь предложить другую идею? — спрашивает он.

— Нет, Пит, — смеюсь я. — Другой идеи у меня нет. А даже если бы и была, я сначала предпочел бы услышать твою.

— Наше решение, — начинает Пит, — основано на прямой атаке исходной посылки, гласящей, что заказ больших тиражей дает заказчику более низкую цену за штуку.

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

— Нет, — неожиданно отвечает Пит.

— Это как? — Дон чувствует себя окончательно сбитым с толку. Пит откровенно польщен произведенным эффектом.

— Давайте рассмотрим последний случай, когда мы проиграли заказ конкуренту.

Он достает из папки кипу бумаг и, показывая на первую страницу, говорит:

— Это цены, которые предлагали мы. В первой колонке тираж, во второй — конечная цена, — он переворачивает страницу. — А это цены конкурента.

Мы сравниваем обе страницы. Там, где тиражи маленькие, цены Пита значительно привлекательнее. Но с ростом тиража картина меняется. В конце страницы цены Пита уже почти на 15 % выше цен конкурента.

Ничего удивительного. Благодаря более быстрой переналадке, мы работаем эффективнее при малых тиражах, но скоростные печатные машины конкурента делают более дешевыми большие тиражи.

— Я тебя совсем не понимаю, — говорит Дон. — Ты только что утверждал, что большие тиражи не дают более низкой цены за одну обертку, а сейчас показываешь нам реальные ценовые предложения, которые подтверждают как раз обратное. Твое предложение и предложение конкурента схожи только в одном: и в том, и в другом цена за штуку становится ниже с увеличением объема тиража.

— Давай дальше, — говорю я Питу.

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

— Теперь знаем, и что? — вопрошает нетерпеливый Дон.

— Сейчас скажу, что, — подкалывает Дона Пит. — Я вам уже говорил, что прогнозы

заказчиков становятся все более неточными, и эта тенденция развивается с огромной скоростью. Я также говорил, что они вынуждены теперь проводить свои маркетинговые кампании все чаще, а это заставляет их менять оформление оберток.

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

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

— Нет, не знаю, — отвечает Дон. — И ты не знаешь.

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

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

— В среднем вероятность того, что ты полностью используешь свой шестимесячный тираж, составляет тридцать процентов.

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

— Все, уже перехожу к предлагаемому решению, — успокаивает меня Пит. — Оно основано на следующем: вероятность того, что клиенту не удастся использовать весь заказанный объем, намного меньше, если тираж рассчитать так, чтобы он мог покрыть только его потребности на два последующих месяца. Если судить по этому графику, вероятность того, что он не будет до конца им реализован, составляет только десять процентов. Понимаете, нам нужно убедить наших клиентов в том, что если они примут во внимание вероятность устаревания (а они должны это учитывать), то наша цена за штуку при «двухмесячных» тиражах получится ниже, чем при тиражах у конкурентов полугодовыми партиями.

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

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

— Я не в восторге от этой идеи, — скептически говорит Дон. — Против самой концепции я ничего не имею, в ней на самом деле есть рациональное зерно. Но что касается ее эффекта? Я могу принять тот факт, что в тридцати процентах случаев твои клиенты не используют весь тираж. Но какая его часть остается неиспользованной? Думаю, все зависит от конкретных цифр.

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

— Я так думаю, — теперь уже Дон начинает подкалывать Пита, — в большинстве случаев вы не сможете четко показать клиенту, сколько конкретно он сможет сэкономить на том или ином конкретном заказе.

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

— Дон, — теряя терпение, говорю я. — Сравни оба случая. Видно же, что при заказе на полгода в десяти процентах случаев устареет больше двух третей тиража.

Пит, верный своей натуре, объясняет Дону:

— Факт того, что в течение двух месяцев существует десять процентов вероятности того, что произойдет что-нибудь, что превратит отпечатанные обертки в устаревший продукт, говорит о

том, что в десяти процентах случаев оставшийся неиспользованным четырехмесячный объем будет списан.

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

— Да.

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

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

— И по какому тогда поводу весь этот шум? — интересуется Дон.

— Учитывая, что от снабженцев постоянно требуют снизить уровень товарно-материальных запасов и то, что никому из них не доставляет удовольствия оставаться с горами устаревшего продукта, я считаю, мы имеем высокий шанс, и эта половина процента не будет иметь особого значения. Кроме того, моя идея идет намного дальше. Я планирую предложить клиенту возможность заказывать двухмесячные объемы с моими поставками ему готовой продукции через каждые две недели.

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

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

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

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

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

— Пит, ты прекрасно разбил «грозовую тучу» заказчика, — подвожу я итог. — Реальная цена ниже, чем та, что он платит сейчас даже за большие тиражи, и в то же время объем товарного запаса, который ему надо хранить, даже меньше, чем тот, который он ожидал бы получать, заказывая малыми объемами. С точки зрения заказчика, это неслыханная щедрость.

Пит доволен.

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

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

— Давай взглянем на них еще разок, на всякий случай, — говорит Пит.

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

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

— Почему?

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

— Согласен. В реальности конкуренты не смогут ничего сделать. Чтобы снизить цены, они должны увеличить тиражи, но тогда у их клиентов резко повышаются собственные риски из-за необходимости хранить у себя большой тираж обертки, — Дона начинает захватывать идея Пита. — Это, по сути дела, означает, что Пит получает рынок больших тиражей, предлагая заказчикам цены средних.

— Так что он может принять на себя небольшие убытки из-за устаревания некоторых тиражей. Тем более что на самом деле потери будут очень незначительны. Не будем забывать, что для нас риск устаревания намного ниже, чем для заказчика. Им это стоит цены, которую они

заплатят при покупке, а нам, с учетом наших избыточных мощностей, — только стоимости израсходованного сырья. Прекрасное решение. Мне оно действительно нравится.

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

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

— Что ты имеешь в виду?

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

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

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

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

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

— И что это? — встревоженно спрашивает Пит.

— Твое предложение слишком хорошо и слишком сложно для объяснения. Боюсь, тебе будет непросто убедить заказчиков, что то, что ты им предлагаешь, реально, что они действительно получают все эти плюсы. Даже если они и увидят эти плюсы, не забывай, что, когда заказчик сталкивается с тем, что он может интерпретировать как щедрость продавца, он становится подозрителен. С этим будет очень непросто.

— И это все? — с облегчением спрашивает Пит.

— Да.

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

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

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

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

Уже из-за двери Пит просовывает голову назад в кабинет, чтобы сказать Дону:

— Кстати, поскольку у нас много избыточных мощностей, мы вовсе не собираемся сразу печатать весь двухмесячный тираж и потом хранить его у себя.

Глава 10

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

И человек, стоящий за всем этим никчемным шоу, Труман, сидит сейчас рядом со мной в большом кожаном кресле первого класса, в таком большом, что в нем вполне могут уместиться два человека. Это самое дорогое кресло в мире: семь часов сидения в нем стоит больше трех тысяч долларов.

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

Вкус не бог весть что. Теперь я понимаю, почему ее подают с водкой. Честно говоря, я предпочел бы пиццу с пивом.

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

— Вы член скольких советов? — спрашиваю я его.

— Сейчас только двенадцати.

«Сейчас только двенадцати», — думаю я. Возможно, в прошлом месяце они закрыли одну фирму и продали еще две.

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

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

— Просто интересно, — отвечаю я.

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

— Да, собственно говоря, и то, и другое.

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

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

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

— А-а, — его улыбка становится шире, — так вот как ты видишь мою работу — одни разговоры, а дел нет.

И, прежде чем я успеваю поправить его верное замечание, он продолжает:

— Я полагаю, рабочий, прикованный к станку в течение восьми часов в день, думает то же самое о тебе.

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

— Я так не думаю, — вяло отвечаю я.

— Почему? Какая между нами разница?

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

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

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

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

— И?

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

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

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

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

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

— Похоже.

— Я отвечаю за управление фирмами. А вы?

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

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

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

Когда я только научусь выбирать слова? Он взрывается смехом.

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

Это вызывает мое любопытство.

— От локального оптимума? — повторяю я.

— Алекс, ты знаешь, сколько исполнительных директоров забывают, что фирмы существуют для того, чтобы делать деньги? Они концентрируют свое внимание на производстве, себестоимости, стратегиях, но слишком часто забывают, что все это только средства, не цель. Возьми, к примеру, UniCo. Знаешь, сколько времени ваше руководство ведет себя так, будто целью UniCo является обеспечение их высокооплачиваемой работой? Иногда у меня складывается впечатление, что они просто забыли, что фирма принадлежит не им, а акционерам.

Я не отвечаю.

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

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

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

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

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

Труман мог бы и не говорить мне, что цель любой фирмы — делать деньги. Это является моим

лозунгом с того момента, как я стал директором завода. Но в то же время я не делал этого за счет моих людей. Я никогда не был согласен с тем, что пройтись с ножом по организации — это приемлемый способ сделать больше денег. Это то, что делает Хилтон Смит. Он за цент зарежет кого угодно.

— Я не думаю, что в моем случае речь идет о защите неверного решения, — тщательно подбираю слова я. — Мне нечего защищать. Я не принимал участия в решении диверсифицировать компанию. И все же я считаю, что продавать мои фирмы — это неправильно.

— Почему?

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

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

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

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

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

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

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

— Интересная «туча», — говорю я. Труман выглядит разочарованным.

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

Вместо объяснений я достаю ручку и начинаю выстраивать «грозовую тучу».

— Задача — удовлетворить все стороны. С этим у вас проблем нет?

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

— Для того, чтобы этого достичь, мы должны удовлетворить два необходимых условия. Одно — защитить интересы наших акционеров, а другое — защитить интересы наших работников.

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

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

— А ты не согласен?

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

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

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

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



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

Все еще глядя на «тучу», он говорит:

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

— Я думаю, это верно и для профсоюзов. Они знают, что фирма, теряющая деньги, не может обеспечить людям уверенность в завтрашнем дне, что бы мы, руководство, ни обещали. Они все чаще требуют ознакомления с нашими инвестиционными планами прежде, чем соглашаются даже обсуждать возможные уступки со своей стороны.

Он переводит глаза с «тучи» на меня и говорит:

— В нашем случае, я думаю, это легко.

— Легко что?

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

Знаю, мы платим на два процента выше основной ставки.

— Все пытаются меня подбодрить подъемом рынка. Но рынки колеблются, и наверняка последует новый спад. Последний спад чуть не поставил UniCo на колени. У нас больше нет резервов, чтобы выдержать еще один спад. И я не думаю, что можно рассчитывать на то, что мы создадим такой резерв в настоящий относительно благополучный период. Никто не знает, сколько времени он продлится. К тому же мне все говорят, что на подъеме сделать деньги будет непросто, что продолжается давление рынка в сторону снижения цен.

Я начинаю понимать его точку зрения.

— Алекс, даже если бы я на минуту забыл про свое начальство, даже если бы я сконцентрировался на интересах работников UniCo, то все равно пришел бы к тому же выводу: мы должны продать какую-то часть, чтобы защитить оставшихся. И диверсифицированная группа — единственный выбор. Мы должны защитить центральное направление.

— Но почему нужно продавать ее сейчас? Почему не аккумулировать прибыль, пока рынок в хорошем состоянии?

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

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

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

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

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

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

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

— Что ты имеешь в виду?

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

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

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

— Нет, — признаю я. — Я не знаю, как это сделать.

Он улыбается:

— То есть даже если в теории конфликт можно устранить, на практике нам приходится с ним жить. Да, хорошая теория — это одно, а жесткая реальность — совсем другое.

Я вынужден с ним согласиться.

Глава 11

Лондонские такси и на первый взгляд выглядят необычно, но, когда садишься в них, изнутри они выглядят еще более странно. Заднее сиденье, на котором могут поместиться только два человека. И еще два откидных сиденья на стенке, разделяющей таксиста и пассажиров. Мне вообще не нравится сидеть спиной к движению даже в поезде. А в такси с Труманом и Даути напротив это нравится мне еще меньше.

Мы возвращаемся с переговоров по продаже фирмы Пита. Вообще-то, это не совсем точное определение. Это были не переговоры, а просто разговор, и я говорил больше всех. Четыре человека задавали вопросы, и, поскольку они касались моей сферы, с согласия Трумана и Даути, отвечал я. Больше всего меня спрашивали о причинах, приведших к таким исключительным производственным результатам (не путать с исключительными финансовыми результатами, в чем фирму Пита обвинить никак нельзя).

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

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

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

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

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

— Какие новости? — спрашиваю я.

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

— Давай плохую.

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

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

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

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

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

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

— Я начал с того, что показал им «грозовую тучу» клиента. Ты помнишь, конфликт между

необходимостью получить более низкие цены и необходимостью иметь меньше товарного запаса?

Я хотел услышать, о чем они в итоге договорились и какая была реакция заказчиков на его необычное предложение. Однако мое нетерпение привело лишь к тому, что теперь мне придется выслушать все в мельчайших деталях. Понимая, что мы быстрее доберемся до сути, если Пит выговорится, я уверяю его, что помню «грозовую тучу» заказчика-снабженца.

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

Он продолжает в том же духе, шаг за шагом объясняя, что, как и почему он им представил. Я смотрю на часы. Через пять минут я должен быть в баре. Уже не говоря о том, что это трансатлантический звонок.

Наконец, он добирается до главного.

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

— Пит, что это значит в деньгах?

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

— Насколько реально, что сделки состоятся? — пытаюсь я спустить его с небес на землю.

— Реально. Более чем реально.

Я скептически хмыкаю.

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

То, что он говорит, верно, но...

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

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

— Значит, к концу недели мы будем знать наверняка?

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

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

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

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

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

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

— Возьми мне тоже! — окликает Даути направляющегося к стойке Трумана.

— Какой спаситель? О чем это он?

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

— Ну, что теперь скажешь?

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

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

Даути улыбается, оборачивает свою кружку салфеткой и поднимает ее:

— За игру!

Мы присоединяемся к тосту.

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

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

Он видит выражение моего лица и спрашивает:

— Не согласен?

Я понимаю, что это — подходящая возможность объявить им хорошую, но неловкую новость о фирме Пита, и решаю попробовать:

— Нет, не согласен.

Как я и предполагал, они заглатывают наживку:

— Ну и для чего еще годится эта диаграмма, кроме того, чтобы было о чем поговорить, сидя в баре? — недоверчиво спрашивает Даути.

— Вообще-то, — я решаю вести себя заносчиво, — возиться с построением «тучи» имеет смысл только тогда, когда намереваешься ее использовать. Если за этим не следует никаких попыток решить проблему, тогда, согласен, она действительно непрактична. Настоящая ценность «тучи» в том, что она показывает прямой способ решить проблему — устранить конфликт.

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

— Именно это я и хочу сказать.

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

— Не только игру, турнир.

— Докажи, — твердо говорит Даути.

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

хорошо подготовлен.

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

— Она недостаточно прибыльна сейчас и, в соответствии с твоими отчетами, будет едва прибыльна в обозримом будущем, — поправляет меня Труман.

— Да, — соглашаюсь я. — Это наша исходная посылка. Мы внимательно изучили ситуацию. Как вы знаете, ключ к значительному увеличению прибыльности — остановить убытки оборотного направления.

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

Я точно так же перебиваю его:

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

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

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

Они оба смотрят на меня. После паузы Труман говорит:

— Ты хочешь сказать, вы нашли такое решение?

— Похоже на то, — я наслаждаюсь моментом.

— Алекс, я поставлю тебе еще одну кружку пива, но упаси тебя Бог, если ты нас дурачишь.

Труман ждет, пока Даути уходит за пивом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Даути прерывает мои мысли.

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

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

— Гм-м, — все, что я слышу в ответ.

Глава 12

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

Я не заставляю долго себя уговаривать попробовать бренди 1956 года. Брендон и Джим соглашаются так же быстро. Я смотрю на огонь, пытаюсь переварить все, чему я научился за два последних дня. Если вы обратили внимание, это уже больше не Труман и Даути. После двух кружек пива и двух бутылок красного вина мне кажется совершенно естественным называть их по именам.

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

Когда Брендон замечает, что я, наконец, вернулся к реальности, он говорит:

— Знаешь, Алекс, нам не дает покоя одна вещь. Ты сказал, что ваш прорыв с идеей по типографии был не случайной находкой, а результатом системного использования логических диаграмм. Но у тебя еще две фирмы, более крупные и пребывающие в более тяжелом положении. Почему же тебе не удалось найти для них маркетинговых решений?

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

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

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

Я могу продемонстрировать им, насколько важны «мыслительные процессы». Они заставляют сформулировать то, что вы где-то смутно чувствуете, дают полную волю интуиции и позволяют ее проверить. А, ну их к черту. Если я это сделаю, они опять насядут на меня с вопросом: почему я не сделал этого для I Cosmetics и Pressure-Steam. Я решаю проигнорировать вопрос и, смакуя, допиваю мой бренди.

Джек интерпретирует мое молчание как ответ и подводит итог:

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

Это меня провоцирует. Его утверждение совершенно ошибочно.

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

— Может быть, — говорит Джим Даути.

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

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

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

кончика веревки, чтобы попробовать развязать узел.

— Согласен, — подключается Брендон. — Но если нет кончика веревки, как можно выстроить «грозовую тучу»?

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

— Что ты имеешь в виду?

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

— У меня точно складывается, — говорит Джим.

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

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

Я не реагирую на его шутку.

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

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

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

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

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

— Что-то слишком просто, — говорит Джим.

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

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

Я какое-то время думаю над его вопросом. Когда я был директором завода, я не использовал методы Ионы. Я использовал его выводы. Неудивительно. В то время я не знал о «мыслительных процессах», жесткой основе его «Теории ограничений». Когда я стал директором подразделения, Иона настоял, чтобы я выучил его методы для того, чтобы перестать зависеть от него и быть в состоянии самому помогать себе. После этого я использовал кое-что из этих методов, в основном когда наделал моих людей большими полномочиями, решал конфликты или создавал команду. И по крайней мере в трех ситуациях я полностью использовал метод «мыслительных процессов» полностью.

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

— И?

— Это срабатывало... И на удивление хорошо, — добавляю я, пытаюсь найти оправдание для самого себя. Единственное, что надо для этого — это интуиция и сила воли, чтобы довести работу до конца.

— Сколько на это уходит времени? — спрашивает Джим.

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

— Пять часов? — смеется Джим. — Это меньше, чем часы бессонницы за одну ночь, которых мне стоят такие проблемы.

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

— А давайте попробуем, — предлагает Труман. — Давайте возьмем предмет, о котором у нас у всех есть интуитивное понимание, и ты нам все продемонстрируешь.

Я бросаю взгляд на часы. Почти одиннадцать.

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

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

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

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

— «Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо». Мне уже просто надоело слышать это.

— Это точно, — соглашается Джим. — Добавь еще один пункт: «Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен».

— Хороший пункт, — соглашается Брендон. — Насколько бы ни был высок спрос, каждый раз слышишь одну и ту же отговорку. Уже дошло до того, что мы как внешние директора боимся заикнуться о необходимости увеличения продаж. Они их обычно увеличивают, но только благодаря снижению цен.

Интересно узнать, как на это смотрят с другой стороны переговорного стола.

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

— Какие еще отговорки мы постоянно слышим? — Брендон на самом деле увлечен. — Ага, у меня еще одна. «Все чаще цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли».

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

— Определенно. Я думаю, что действительная проблема состоит в том, что сейчас — чаще чем когда-либо — рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.

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

— Я думаю, что действительная проблема, — говорит Джим, — это недостаток всеохватывающего видения. То, что я вижу, — это решения-однодневки, тушение пожаров, но

никак не прочная всеохватывающая стратегия, за которой стоит здравый, детальный, тактический план.

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

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

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

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

— Пишу, — отвечает Брендон. — Алекс, не хочешь внести свою лепту?

— Ладно, подкину одну проблему, ее источник вы знаете прекрасно. Беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж.

Они смеются, Джим говорит:

— Судя по результатам, недостаточное давление.

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

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

— Это ведет еще к одной проблеме. Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку потребителей и портит рынки.

Дописав, Брендон спрашивает у Джима:

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

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

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

— Только на прошлой неделе мне рассказали историю, которой вы не поверите. К сожалению, это произошло в фирме, в которую мы много инвестировали. Шесть месяцев назад они сообщили о большом успехе — о заключении очень внушительной сделки с сетью клубов. А на прошлой неделе я выяснил, что снижение продаж в прошлом квартале произошло потому, что из-за продажи через клубы значительно упала продажа через магазины.

Поскольку то же самое недавно произошло с нами в UniCo, я предпочитаю закрыть эту тему как можно быстрее.

— Может быть, запишем это так: «Большинство новых торговых точек и новых или улучшенных продуктов съедает продажи в существующих точках или существующих продуктов»?

— Хорошо.

Я быстро пересчитываю список Брендона.

— Отлично, десять. Этого должно быть достаточно.

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

И, повернувшись к Брендону, он говорит:

— Запиши: «Высокий процент персонала по продажам не имеет необходимых профессиональных навыков».

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

— «Продавцы перегружены».

Я слежу, чтобы Брендон это записал. Джим продолжает:

— «Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро или на недостаточном уровне».

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

— Разработка новых продуктов, — говорит Джим.

— А с этим что не так? — спрашиваю я, как будто не знаю.

Они оба одаривают меня улыбками, и Брендон записывает: «Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро».

— И достаточно надежно, — добавляет Джим.

— Хватит вам уже, — говорю я им. — Этого вполне достаточно.

Джим улыбается:

— Ладно. Последний пункт. Просто чтобы напомнить тебе о предмете разговора. Записывай, только тщательно, — обращается он к Брендону. — «Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга».

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

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

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

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

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

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

Глава 13

Мы проводим встречу по обсуждению продажи Pressure-Steam. Это странная встреча. Это не представитель фирмы (как вчера) и не инвестор (как утром). У меня четкое впечатление, что мы имеем дело с перекупщиком. Это заставляет меня нервничать.

— О'кей, — говорит, выслушав нас, «мистер Обтекаемые Фразы». — Давайте обсудим реальный аспект — капитал фирмы.

Он открывает балансовый отчет.

— Настоящий капитал фирмы — это ее люди, — не могу удержаться я, чтобы не напомнить ему очевидное.

Он смотрит на мою визитку и улыбается мне:

— Это в вашем ведении находится фирма?

— Да, в моем, — твердо отвечаю я.

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

«Мистер Змеиная Учтивость» продолжает улыбаться мне:

— Если вы захотите обозначить денежное выражение ваших людей, я боюсь, это снизит прибыльность на чистые активы. Может быть, стоит определить реалистичную цену активов фирмы?

Мне, это нравится все меньше и меньше. «Мистер Кобра» еще раз смотрит на мою визитку.

— Мистер Рого, у вас в балансе оборудование фирмы проходит по стоимости 7,21 миллиона долларов. А какова его реальная стоимость?

— Что вы имеете в виду? — я не понимаю вопроса и раздражен. — В UniCo мы не играем в игры с цифрами.

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

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

— Сноска двадцать один, если быть точным, — он демонстрирует, что знает мой балансовый отчет лучше меня. — Но я спрашиваю не об этом.

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

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

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

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

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

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

— Я не вижу связи, — отвечаю я. — Но гипотетически, если бы мы захотели продать станки по отдельности, много мы бы за них не выручили. Часть оборудования довольно старая,

большинство из станков были построены специально для наших нужд. Производителей, которые могли бы использовать наше оборудование, не много.

— Так сколько мы могли бы получить?

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

«Кобра», судя по всему, понимает, что я не намерен давать ему более точный ответ.

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

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

— Почему вас не устраивает их стоимость по бухгалтерским книгам?

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

«Могу поспорить, что твои — как раз нет», — думаю я. Он мне совсем не нравится. Вслух я говорю:

— А что в этом плохого?

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

— Нет, не согласен. Не в нашем случае.

Он бросает отчаянный взгляд в сторону Брендона и Джима.

— Почему? — спрашивает у меня Брендон.

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

Брендон смотрит на него.

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

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

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

— Я бы предпочел получить новую оценку.

— Конечно, — обещает Брендон.

Я не понимаю, что происходит. Этот тип рассматривает все в совершенно неправильном свете. Фирма прибыльна, это самое главное. Почему Труман и Даути позволяют ему оценивать фирму, разбив ее на компоненты? Так мы точно не получим хорошей цены. В ответ на мой незадачный вопрос Брендон говорит:

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

«Змея» поворачивается ко мне:

— Насколько сложно попасть на рынок?

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

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

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

— Это объясняет ситуацию, — соглашается он.

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

Я с трудом удерживаюсь, чтобы не добавить: «Настоящий капитал фирмы — это люди».

— В отрасли много избыточных мощностей? — спрашивает он. А за этим вопросом что стоит? Потом понимаю.

— Да, много. Все перешли на оборудование с ЧПУ и компьютерным проектированием, так что нет ничего удивительного в том, что появилось много избыточных мощностей. Но все очень осторожны, опасаются ценовой войны. Крайне осторожны. Как я сказал, все в этом бизнесе уже много лет и намереваются в нем оставаться. Я не вижу опасности ценовой войны.

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

Я не могу поверить моим ушам, когда слышу:

— Сто миллионов.

Это очень высокая цена. Неизмеримо выше реальной ценности фирмы Стейси. Может быть, этот скользкий тип и не такой уж прожженный делец, думаю я, когда слышу его ответ:

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

Нет, это — взвинченная цена, просто для начала торгов. Не надо забывать, что рынок купли-продажи фирм странным образом напоминает восточный базар.

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

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

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

Глава 14

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

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

По дороге на первую встречу я решил проконсультироваться с Бренденом Труманом и Джимом Даути. И скажу вам, они не были особенно счастливы, я выложил им эту новость.

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

Слава богу, что нам было недалеко ехать. Иначе, я полагаю, они бы более подробно объяснили мне, насколько им приятно узнавать такие новости в последнюю минуту и что им хотелось бы со мной сделать. Вместо этого они четко дали понять, насколько важно, чтобы я ничего не скрывал.

— Если что-нибудь и может погубить сделку, — сказал Брендон, — так это сюрприз, преподносимый в последнюю минуту. Это наша первая встреча с потенциальным покупателем I Cosmetics. Представь им полную картину. Не вздумай хоть что-нибудь скрывать.

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

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

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

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

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

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

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

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

Но сейчас у меня даже не было времени подумать об этом. Меня ожидает срочная работа. Через час я должен быть в номере Трумана.

Я бросаю одежду на кровать и несусь под душ. Нет, они не собираются меня повесить за то,

что явно смахивало на грубую попытку саботировать сделку. Они хотят меня видеть совсем по другому поводу. Алекс Рого, чемпион по попаданию в невероятные ситуации, сделал это опять!

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

— Алекс, — начал Брендон. — Я хочу узнать больше о вашей новой системе распределения.

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

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

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

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

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

Приниматься за объяснение всей системы с самого начала? Ни к чему. Их замечания во время встреч четко указывали на то, что они досконально его поняли. Что же тогда происходит?

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

— Вот именно это нас и тревожит, — вмешался в наш диалог Даути.

Тут я совсем перестал что-нибудь понимать.

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

Так им все-таки понравилось наше решение!

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

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

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

— А переворот в работе подразделения давления пара, вытщавший фирму всего за год из бездонных убытков и приведший ее пусть к небольшой, но прибыли, — это, я полагаю, тоже было сделано не тобой, а Стейси и ее людьми?

— Да, это так.

— А кому ты собираешься отдать заслуги за феноменальные достижения в твоем предыдущем подразделении?

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

— Что вы хотите? — наконец спросил я.

— А тебе не понятно? — не менее агрессивно поинтересовался Джим Даути. — Складывается впечатление, что ты и твои люди имеете какой-то метод, какую-то систему, позволяющие вам пренебрегать общепринятой практикой.

— «Мыслительные процессы». Они позволяют найти и реализовать здравый смысл, — я поймал себя на том, что повторял слова Ионы.

— А вот в это нам трудно поверить.

— Ну, тогда есть только одна альтернатива, — рассмеялся я. — Я гений менеджмента. Но в это поверить еще труднее.

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

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

А Брендон добавил:

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

Итак, меньше чем через час я должен быть у Трумана в номере и показать им, как нужно находить ключевую проблему. Для этого я должен построить «дерево существующей действительности». У меня нет выбора.

Я быстро одеваюсь. Когда я в последний раз строил «дерево существующей действительности»? Я много раз использовал другие «мыслительные процессы», помог Бобу разработать новую систему распределения. Но самостоятельно в последний раз я строил «дерево существующей действительности» больше чем два года тому назад. Я даже не уверен, помню ли я точно инструкции Ионы, как его строить. Рот надо уметь держать закрытым. Как только я исхитрюсь загонять сам себя в угол?

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

Нежелательные явления

1. Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо.
2. Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен.
3. Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли.
4. Сейчас чаще, чем когда-либо, рынок наказывает тех поставщиков, кто не в состоянии работать в соответствии с его ожиданиями.
5. Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов.
6. Различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе.
7. Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж.
8. Существует необходимость выпускать новые продукты с беспрецедентной скоростью.
9. Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку потребителей и портит рынки.
10. Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках и уже существующих продуктов.
11. Высокий процент персонала, занятого продажами, не имеет необходимых профессиональных навыков.

12. Продавцы перегружены.
13. Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро (на недостаточном уровне).
14. Отделы по разработке новой продукции не в состоянии достаточно быстро предлагать новые и надежные продукты.
15. Фирмы не генерируют достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга.

Глава 15

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

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

— Имеет значение, между какими явлениями их искать? — спрашивает Джим.

— Нет. Здесь, в отличие от других методов, нежелательные явления не имеют каких-то приоритетов.

— Очень хорошо, — говорит он. — Иначе мы с Бренденом никогда бы не сошлись во мнениях, какое из нежелательных явлений хуже всего. Кстати, может быть, простоты ради лучше называть их «проблемы», а то пока выговоришь «нежелательные явления», язык сломаешь.

— Я предпочитаю называть их «Нежелательные Явления», сокращенно НЖЯ.

Они вежливо улыбаются и принимаются за список.

Я не знаю, что мне делать. Проблема не в том, что я забыл, что делать дальше. Я прекрасно помню все шаги. Проблема — в тщательном выполнении каждого шага. Четко сформулировать интуитивное решение очень тяжело. Мне никогда не удавалось построить «дерево существующей действительности» без долгого блуждания в потемках. Теперь же мне придется это сделать под критическими взглядами Трумана и Даути. Только надеюсь, у них хватит терпения — иначе я буду выглядеть полным дураком. В любом случае попытка выстроить у них на глазах «дерево существующей действительности» — не самый лучший способ их впечатлить, а впечатлить я их должен.

— Как мы должны это делать? — спрашивает Брендон.

— Как вы должны делать что?

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

— Просто посмотрите список и положитесь на интуицию. Они сами бросятся вам в глаза.

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

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

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

— Так в чем дело? Называй.

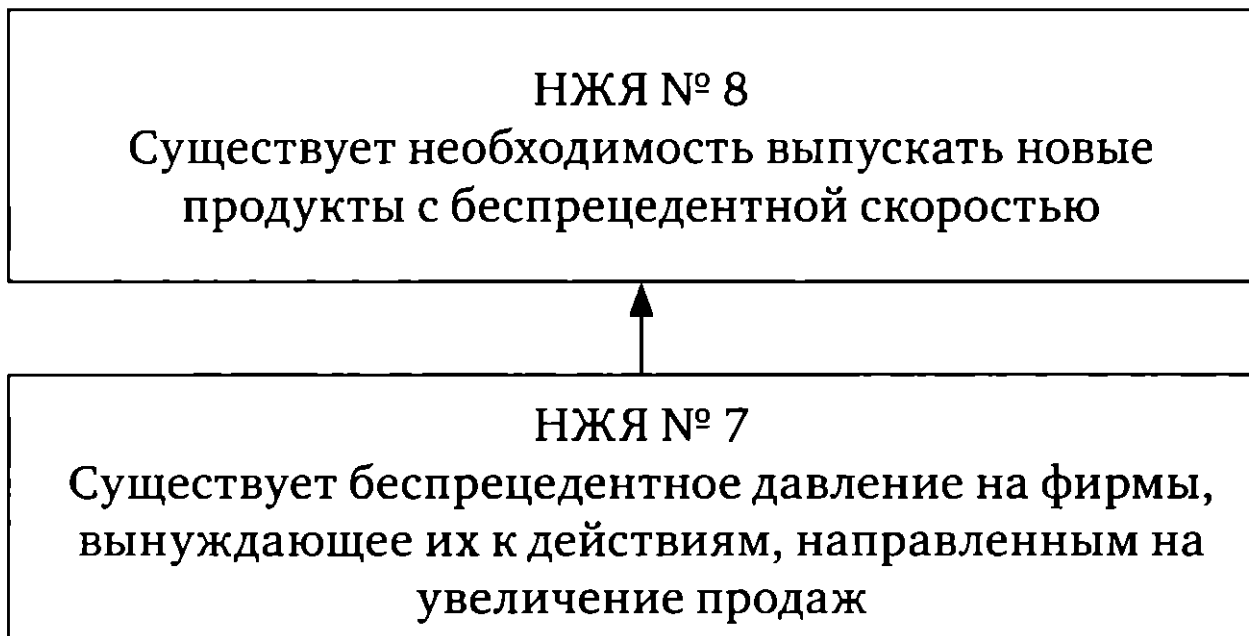
— Понимаешь, ни одна из цепочек не кажется мне очевидной, они все какие-то натянутые, — говорит он.

Я прекрасно знаю это чувство. Ты просматриваешь лист и сразу чувствуешь, между какими явлениями есть связи. Но как только пытаешься их сформулировать и записать, тут же видишь, что все эти связи не очевидные. Для таких случаев Иона научил меня «категориям обоснованных оговорок». Они позволяют развить интуитивно нащупанную связь до такой степени обоснованности, что любой увидит в ней здравый смысл.

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

— Мне кажется, — неуверенно начинает Брендон, — что факт того, что «Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж», ведет к тому, что «Существует необходимость выпускать с беспрецедентной скоростью новые продукты». Но что-то меня здесь смущает. Нет, это не годится, хотя, с другой стороны...

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



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

— Трансатлантической, — смеется Даути.

— Попробуй уточнить эту причинно-следственную связь, вставив промежуточное звено, — советую я Брендону.

Когда это не помогает, я предпринимаю следующую попытку.

— Какая связь между давлением, направленным на увеличение продаж, и выпуском новых продуктов?

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

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



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

— Да, мы называем это «недостаточностью». Дайте я добавлю то, чего, с моей точки зрения, не хватает.

Они ждут, пока я записываю мою идею на еще одном листочке и приклеиваю его рядом с НЖЯ № 7. Читаю вслух то, что записал: «Один из наиболее эффективных способов увеличения продаж — это разработка новых улучшенных продуктов».

— Согласны?

Они согласны.

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



Им нравится.

Мне нет.

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

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

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

— Пожалуй, ты прав, — соглашается Брендон.

— Видите, где у нас проблема? — спрашиваю я. — В основании «дерева». Там у нас утверждения, касающиеся всех отраслей. А вывод наверху верен только для ряда из них. Чего-то не хватает в основании, — делаю вывод я. — Если мы хотим, чтобы «дерево» было правильным, нужно добавить в его основание положение, действительное только для ряда отраслей и позволяющее им разрабатывать новые продукты с такой невероятной скоростью.

Подумав, я приклеиваю еще один листик в основание «дерева»:

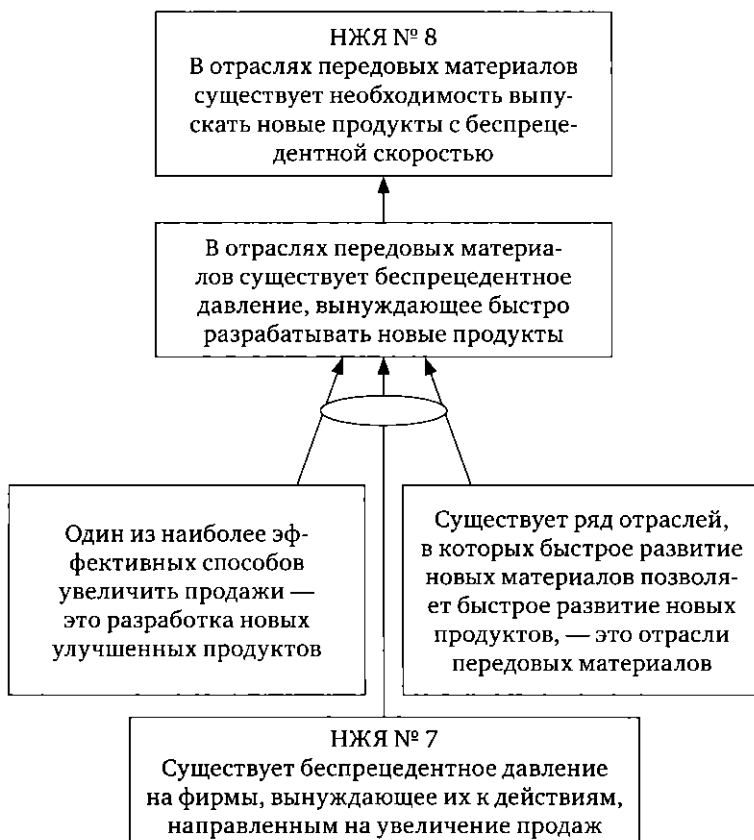
— Что вы об этом скажете? «Существует ряд отраслей, в которых быстрое развитие новых материалов позволяет быстро выводить на рынок новые продукты».

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

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

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

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



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

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

— Ничего себе, всего-навсего здравый смысл! — Бренд не собирается проявлять столько же терпимости, сколько я. — Если бы это был всего-навсего здравый смысл, почему же я тогда не согласился с тем, как мы все изначально записали, и почему у нас ушло полчаса, чтобы добраться до того, что мы имеем сейчас?

— Ладно, ладно, — примирительно говорит Джим. — Я же не сказал, что было легко докопаться до этого самого «здравого смысла». Хорошо, Алекс, что мы делаем дальше? Какой следующий шаг? Мы пока соединили только два НЖЯ. У нас их еще тринадцать.

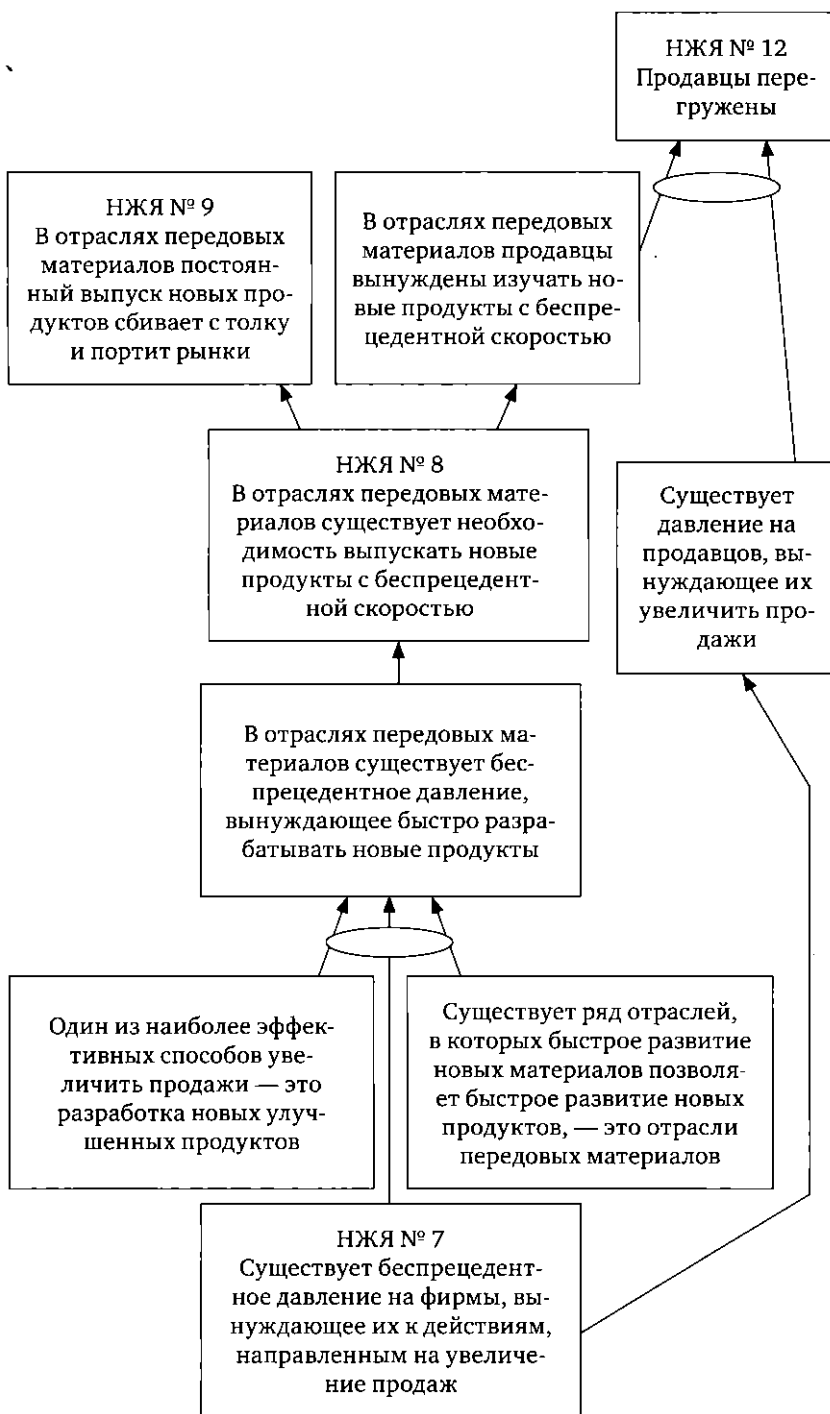
— Это и есть наш следующий шаг, — говорю я. — У нас теперь есть крепкое ядро, и нам надо к нему присоединить все остальные НЖЯ. Какое из них можно присоединить легче всего?

— Следующее по списку, — говорит Брендон. — «Постоянный выпуск новых продуктов сбивает с толку и портит рынки».

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

— Посмотрите на НЖЯ № 12, — предлагает Джим. — «Продавцы перегружены». Его присоединить, по-моему, тоже довольно легко.

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



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

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

— И мы знаем результат этого давления, — подхватывает Джим. — Даже очень хорошо знаем. Давайте не будем забывать о привычном отчаянном «способе» получить заказ путем снижения цены. Алекс, что с этим делать? Я-то думал, что мы должны сконцентрироваться только на присоединении к дереву наших остальных НЖЯ...

— Верно, и в этом нет противоречия.

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

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

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

— Я думаю, — подключается Джим, — мы подошли к НЖЯ № 1: «Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо». Что может подогревать конкуренцию сильнее, чем ценовые войны? Добавьте к этому технологические войны, выпуск новых продуктов с беспрецедентной скоростью, и вы получите полную картину. Это то, что творится вокруг.

Я не спешу добавлять это к дереву. Брендон тоже настроен скептически.

— Что вас не устраивает? — настаивает Джим. — Вы что, не согласны, что давление, вынуждающее снижать цены, особенно в условиях крысиной гонки по введению новых продуктов, — это причина жесткой конкуренции, которую мы видим повсюду?

— Согласны, — тянет Брендон, — но...

— Но что?

— Думаю, факт того, что сегодня конкуренция жестче, чем когда-либо, является причиной того, что «Существует беспрецедентное давление на фирмы, вынуждающее их к действиям, направленным на увеличение продаж».

— Ага, вижу, что ты хочешь сказать, — восклицает Джим, поворачиваясь ко мне. — И что нам делать с этим?

— В чем проблема? — притворяюсь я, будто не понимаю.

— Проблема в том, — терпеливо объясняет мне Брендон, — что Джим считает, что НЖЯ № 1 — результат того, что мы выстроили, и поэтому должно быть вверху «дерева». А я считаю, что НЖЯ № 1 — это причина нашей исходной точки, и поэтому должна быть в самом основании «дерева».

— Брендон, ты согласен с ходом рассуждений Джима?

Он какое-то время размышляет, потом соглашается.

— Джим, а ты согласен с линией рассуждения Брендона?

— Да, согласен.

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

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

— Именно. Мы разве не это видим в действительности? Посмотрите на формулировку наших НЖЯ: «беспрецедентное давление», «с беспрецедентной скоростью», «гораздо жестче, чем когда-либо». Это говорит о том, до какой степени эти явления разрослись. Более того, проанализируйте последнее НЖЯ, которое мы присоединили: «Растущее давление рынка, вынуждающее к снижению цен». Оно же четко указывает на процесс, который находится в развитии.

Собственно говоря, уже по тому, как были сформулированы НЖЯ, я предполагал, что мы имеем дело с замкнутой петлей. Это совсем не редкий случай. Пожалуй, наоборот. Каждый раз, когда мне приходилось строить «дерево существующей действительности», я находил по меньшей мере одну замкнутую петлю, оказывающую разрушительный эффект.

Они добавляют петлю и перечитывают «дерево». Должно быть, это помогает глубже понять сложившуюся ситуацию, потому что они тут же начинают обсуждать вероятные последствия этого эффекта в будущем.

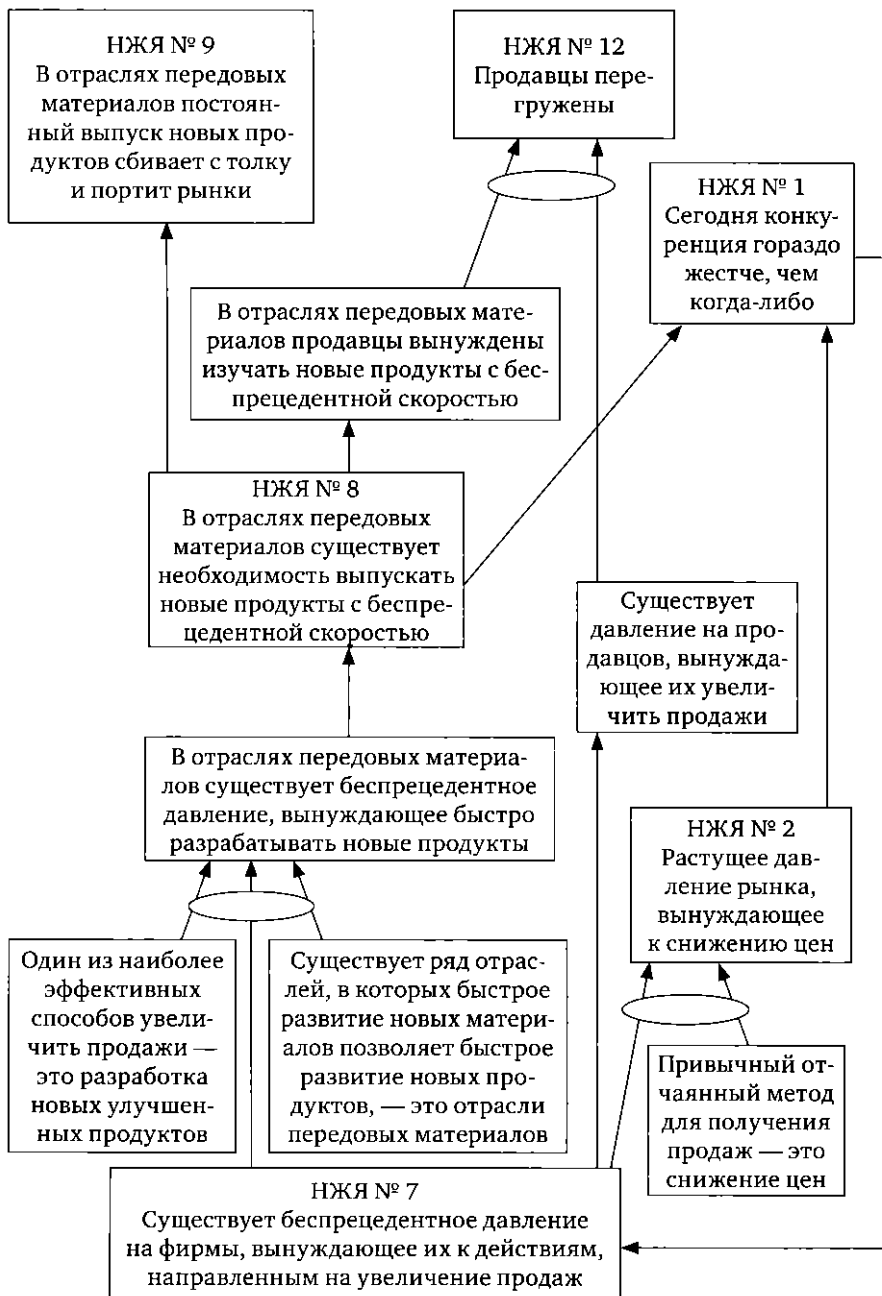
Я не спешу, внимательно изучаю получившееся «дерево». Дохожу до его основания, начинаю заново и нахожу, что добавленного недостаточно. Конкуренции самой по себе мало для того, чтобы вызывать беспрецедентное давление на фирмы и вынуждать их к действиям, направленным на увеличение продаж. Должен быть дополнительный фактор. Что-то, что указывало бы на то, что фирмы заставляют их бояться, что они не смогут выдержать конкуренции. Я указываю на это Брендону и Джиму, но они отмечают мое предложение как слишком очевидную мелочь, чтобы о ней упоминать.

Мой опыт построения «дерева существующей действительности» научил тому, как опасно отмечать такие «мелочи». Обычно именно они помогают соединить все НЖЯ, чтобы получить полную картину. И очень часто именно они позволяют найти решение для прорыва. Вся проблема, однако, состоит в том, что учет всех очевидных мелочей может привести к параличу. Ты продолжаешь и продолжаешь их добавлять, забывая, что на самом деле все эти усилия прилагаются для того, чтобы найти решение, которое реально изменит ситуацию.

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

Брендон читает вслух то, что я добавляю.

— Если «Производство и система распределения проводят улучшения недостаточно быстро/на недостаточном уровне», и «Отделы по разработке новой продукции не в состоянии разработать новый продукт достаточно быстро и надежно», и «Фирмы не разрабатывают достаточного количества инновационных идей в сфере маркетинга», то «Фирмы недостаточно быстро улучшают свою деятельность». Если «Фирмы недостаточно быстро улучшают свою деятельность» и «Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо», то «Фирмы не выполняют поставленных перед ними финансовых задач». Все верно.



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

Вместо ответа Джим говорит:

— В основании дерева лежат три НЖА, и все они говорят о некомпетентности менеджеров. Я и без дерева знал, что это ключевая проблема. Это было для меня очевидно с самого начала.

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

Я же спрашиваю его более прямо:

— Джим, хочешь сказать, что все менеджеры вдруг стали некомпетентными? Брось. То, что ты сказал, по-моему, больше похоже на НЖА № 6: «Различные службы внутри фирмы обвиняют друг друга в недостаточно хорошей работе». Можешь присоединить это к дереву?

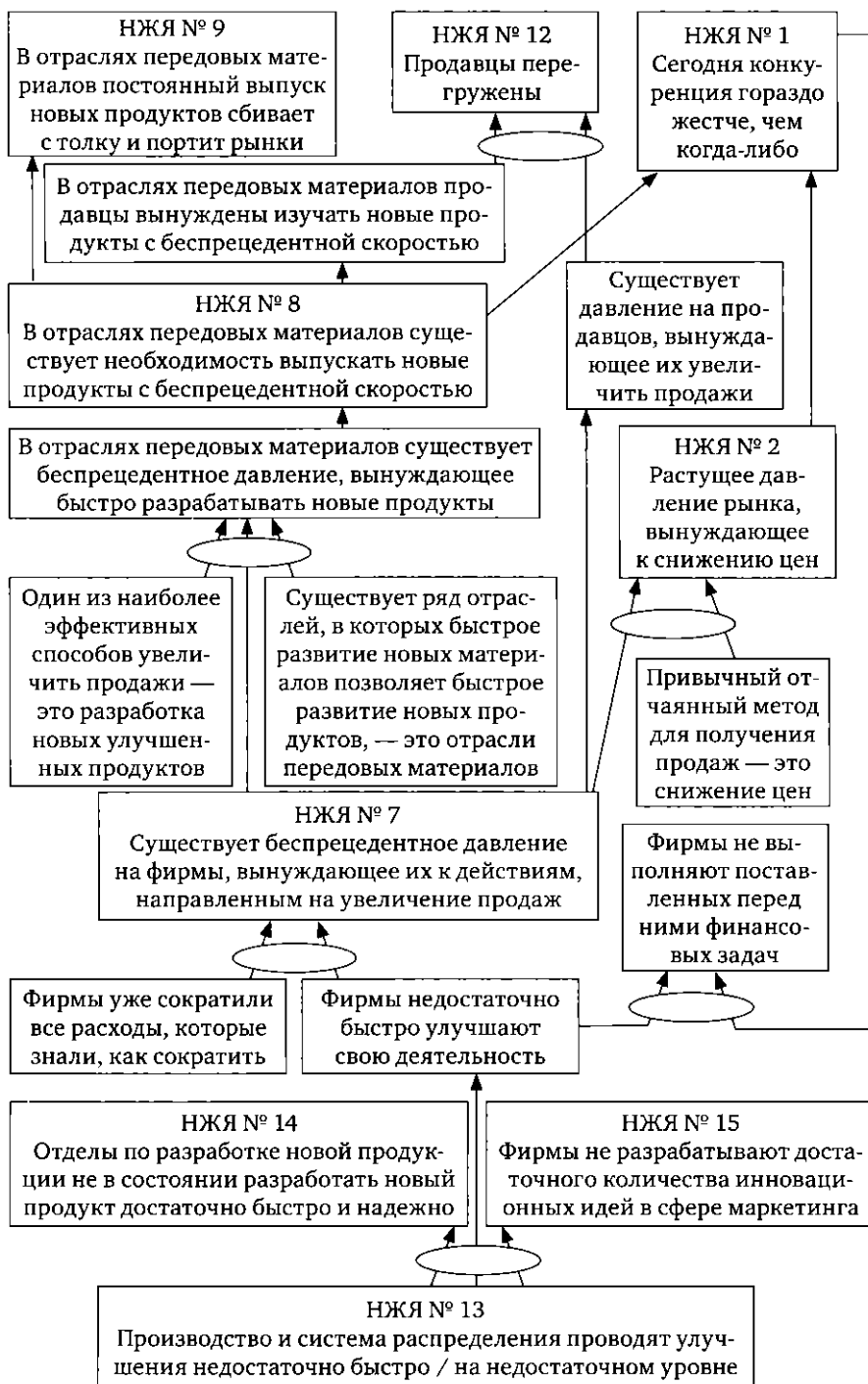
— Попробую, — улыбается он в ответ.

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

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

— Потому что они не сумели разработать решение, которое ты со своими людьми применил в I Cosmetics.

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



Они на минуту умолкают, потом Брендон говорит:

— Нет, это будет сделать крайне тяжело. Я уже говорил, эта система потребует изменений в оценке деятельности предприятий. А прийти к общему соглашению по этому вопросу крайне тяжело.

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

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

— Если вы со мной согласны, что тогда вы скажете об этом? Начну с общего положения. «Для каждого типа операций менеджеры разрабатывают соответствующие показатели».

Они, естественно, соглашаются, и я продолжаю:

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

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

— Нас предупреждали, что еще до конца поездки ты проешь нам всю печенку своими атаками на учет производственных издержек. Кое-кто даже говорил, что ты называешь учет производственных издержек «врагом номер один продуктивности».

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

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

Все еще чувствуя раздражение, я возвращаюсь к «дереву».

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

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

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



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

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

Мы какое-то время пытаемся связать эти положения, но так и не приходим к твердому заключению. Уже почти двенадцать, а еще четыре НЖЯ пока остаются так и не присоединенными к «дереву».

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

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

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

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

Брендон встает, потягивается и предлагает:

— Ну что, может, на сегодня закончим?

— Давай закончим, — спешу я согласиться.

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

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

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

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

Это был очень короткий звонок. Сколько раз можно спросить: «Все в порядке?», «Как ты себя чувствуешь?», «Как дела?», «Что нового?» Когда вернусь домой, займусь поиском тем для разговоров с детьми. Это просто никуда не годится.

Глава 16

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

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

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

Думаю, люди заслуживают того, что они получают. Вот и у нас появилась причина для жалоб: только что объявили, что наш рейс задерживается по техническим проблемам. О дальнейшем нам сообщат через час. Ну да, я это уже проходил. Самые долгие задержки начинаются именно таким образом.

Джули утверждает, что всегда можно проблему трансформировать в возможность. Но только не эту. А вообще-то, почему бы и нет? Я не доволен подарком, который ей купил. Это красивый кашемировый свитер, но я не смог найти расцветку, которая бы лучше всего подходила ей. Я рассчитывал еще разок пробежаться по магазинам сегодня утром, но вместо этого работал над «деревом» Джима. А сейчас у меня есть время, и, говорят, в этом терминале неплохие ювелирные магазины. Может быть, найду что-нибудь, что само бросится в глаза: «Купи меня».

Вернувшись в зал ожидания с платиновым браслетом и серьезной брешью на счете, я с удовольствием потягиваю холодное пиво. В общем и целом поездка прошла удачнее, чем я рассчитывал. Я однозначно заработал массу очков у Брендона и Джима. Переговоры по фирме Боба идут лучше, чем я мог надеяться, — вероятно, за нее удастся получить хорошую цену. Ситуация со Стейси неясная. Но лучше всего обстоят дела с типографией Пита. Тему ее продажи мы даже не обсуждали и не собираемся делать этого до тех пор, пока положение на фирме окончательно не прояснится.

Как там у них дела? Сегодня утром Пит должен был встречаться с одним из клиентов. Интересно, оправдался ли его энтузиазм? Правильно ли он интерпретировал их первую реакцию? Может быть, это был просто вежливый способ сказать ему, что его предложение не было понято?

— Пит вернулся? — спрашиваю я его секретаря.

— Да, мистер Рого, одну минутку.

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

— Пит, как дела?

— Лучше, чем ожидали.

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

Расспрашиваю Пита о деталях.

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

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

— Может, ты скажешь, на какую сумму заказ?

— Мы подписали контракт, исходя из предварительной оценки всего объема их потребностей

до конца этого года. Это шестьсот тридцать четыре тысячи плюс дополнительная оплата каждого нового дизайна. Но по ним мне пришлось пообещать пятидневное исполнение. Это его и добило.

— Проблем с таким быстрым исполнением не будет?

— Не должно быть, по мнению директора дизайнерской группы. Он утверждает, что они без спешки могут все сделать за четыре дня.

— Отлично. А другой клиент? — продолжаю я расспрашивать. — Тот, с кем ты должен встретаться завтра? Есть какие-нибудь новости оттуда?

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

Я тоже не жалуясь.

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

— Да, именно это мы сейчас и обсуждаем. Очень важно определить, какого клиента мы хотим получить. Если судить по тому, как складывается сейчас с нашим предложением, «от которого нельзя отказаться», мы можем получить, кого захотим.

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

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

— Ну, готов показать нам, что ты сделал с «деревом»?

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

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

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

— Откуда начинаем? — спрашивает Джим деловым тоном.

— Снизу вверх, — отвечаю я. — Так легче следить за логикой.

Брендон вызывается читать:

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

— Согласишься, — решительно говорит Джим. — Сам ты, понятное дело, не считаешь, что стоимость продукта должна определяться именно таким образом, но должен согласиться, что это представление большинства менеджеров.

— Ты прав. Извини, Алекс.

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

Но его подгонять не надо.

— «Сущность учета производственных издержек — это расчет себестоимости продукта». Хм... Не уверен, но пока спорить не буду, посмотрим, что ты собираешься с этим делать.

Он набирает воздух и читает:

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

Я жду, пока они переварят этот последний кусок.

Наконец Джим говорит:

— Я согласен. Брендон согласен тоже.

Я не могу сдержать нетерпения:

— Вы видите неизбежное заключение? Это означает, что... — я смотрю на «дерево», отыскивая четкую формулировку. — Это означает, что «Большинство менеджеров верят, что цена продукта должна быть равна себестоимости плюс нормальной маржинальной прибыли».

До них не доходит. Вместо этого Джим делает вывод:

— Ключевое слово здесь «должна»... она должна быть равной... Понимаю, ты хочешь связать это с одним из НЖЯ. С тем, что утверждает, что

«Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли».

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

— Верно. Но, как оказывается, нужно несколько этапов, чтобы соединить это. Потерпите, сначала придется рассмотреть механизм, определяющий цены.

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

— В общих чертах, — подтверждаю я. — Давайте попробуем понять это лучшим образом. Фирмы представляют сторону предложения, и, как видим, поставщики имеют очень четкое представление о стоимости продукта, который они поставляют, — эта стоимость должна быть равна себестоимости продукта плюс нормальной маржинальной прибыли. Естественно, их представление о стоимости диктует существующие цены.

— Подожди, — перебивает Джим, — ты говоришь о поставщиках так, как будто они единое целое. Но это не так. Поставщики конкурируют между собой.

— Сейчас ты как раз говоришь о том положении, которое нам надо принять во внимание, — я улыбаюсь Джиму и показываю на «дерево».

— Я это учел. Я взял то, о чем мы говорили вчера: «Сегодня конкуренция гораздо жестче, чем когда-либо». Это ведет нас к выводу о том, что «Поставщики представляют собой все менее и менее единый фронт».

— Спасибо, — отвечает Джим. — И теперь, надо полагать, у тебя отражен где-то и спрос?

— Вот тут, — показываю я. — «Восприятие стоимости продукта рынком основано на выгодах, получаемых от приобретения продукта».

Прежде чем он успевает засыпать меня вопросами, я объясняю:

— Я предпочитаю смотреть на это не как на цепочку «спрос — предложение», а как на противоречие между тем, как фирмы воспринимают стоимость предлагаемого ими продукта, и тем, как стоимость этого же продукта воспринимается рынком.

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

— Именно, — говорю я. — А поскольку мы сейчас находимся в положении, когда поставщики представляют собой все менее и менее единый фронт, это неизбежно приводит к тому, что, — читаю я с листа, — «Цены и продаваемые объемы все больше и больше определяются восприятием стоимости продукта рынком и все меньше — восприятием стоимости продукта поставщиками».

— Без сомнения, — соглашается Брендон и продолжает читать: — А это ведет к тому, что «Удовлетворение восприятия стоимости продукта рынком является сейчас более чем когда-либо ключом к успеху». В чем нам всем пришлось убедиться в прошлой декаде. И кое-чему научиться, набив себе при этом немало шишек.

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

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

— Что ты имеешь в виду? — Джим удивлен такой резкой реакции Брендона.

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

— Но этого не может быть, — протестует Джим.

— Если этого не может быть, тогда покажи нам, где мы ошиблись, где именно наш логический просчет.

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

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

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

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

— Пока еще в недостаточной степени, — признает он.

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

Это не помогает. Брендон продолжает бормотать: «Курс по экономике для первокурсников». Джим, очевидно, пытается провести переоценку будущего некоторых из своих инвестиций. И кто сказал, что анализ не приводит к практическим результатам?

Наконец я могу продолжать читать:

— Если «Восприятие стоимости продукта поставщиками основано на себестоимости плюс нормальной маржинальной прибыли» и «Цены и продаваемые объемы все больше и больше определяются восприятием стоимости продукта рынком и все меньше и меньше — восприятием стоимости продукта поставщиками», то «Все в больших случаях цена, которую рынок согласен платить, не оставляет достаточной маржинальной прибыли», что и есть наше НЖЯ № 1.

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

Не думаю, что они будут улыбаться после следующих заключений.

— Давайте посмотрим на эту ветвь, — предлагаю я. — Если, как мы сказали раньше, «Большинство менеджеров верят, что себестоимость продукта — это нечто реальное, количественно выражающее усилия, вложенные в продукт», то «Большинство менеджеров

верят, что продажа продукта по цене ниже себестоимости ведет (по крайней мере в долгосрочной перспективе) к убыткам».

Я внимательно смотрю на них. Они смотрят на меня, потом задумчиво — друг на друга.

— Алекс, а ты в это не веришь?

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

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

«Уже неплохо», — думаю я и продолжаю спокойно читать:

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

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

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

— Мы уменьшаем переменные издержки, но, конечно, не всегда удается сократить большинство постоянных, — признает он.

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

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

Я продолжаю сохранять невозмутимое лицо. Это непросто.

— Мне надо выпить, — говорит Брендон, поднимаясь.

— Закажи два, — идет вслед за ним Джим.

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

Они возвращаются, неся три чашки кофе.

— Вы же собирались выпить? — говорю я.

Джим похлопывает себя по животу:

— Уже.

— Я еще хочу показать вам одну вещь, — говорю я.

— Ты уже достаточно нам показал, — уверяет меня Брендон.

— Еще нет, — возражаю я. — Не забывайте, все это началось с того, что вы хотели, чтобы я показал вам единственную ключевую причину, вызывающую все НЖЯ. Мы пока этого не сделали.

— Ты это уже сделал, — вздыхает Брендон. — Ты уже показал, как все связано. Этого достаточно.

— Кроме того, — поднимает Джим руку, — Судя по твоему энтузиазму, у тебя припасена для нас еще одна бомба. Думаю, нам на сегодня хватит и первой.

— Тут не хватает одного звена, — все-таки настаиваю я. — Вы еще не видели, каким образом стремление к локальному оптимуму ведет к нехваткам инновационных идей в сфере маркетинга.

— Да, это важно, — соглашается Джим.

— Ладно, Алекс, — сдается Брендон, — Сами запросились. Давай, показывай.

Точно. В следующий раз они десять раз подумают, прежде чем засаживать меня на все утро за построение «деревьев», вместо того чтобы дать мне возможность неспешно пройтись по магазинам в поисках подарков для моей семьи.

Я указываю на часть «дерева», с которой мы еще не работали, и медленно начинаю читать. Если «Большинство менеджеров верят, что цена продукта должна быть равна себестоимости плюс нормальной маржинальной прибыли», то «Большинство менеджеров верят, что существует единая справедливая цена на продукт». В то же самое время «Различные секторы рынка могут иметь различные потребности». Вы с этим согласны?

— Ой-ой, начинается, — взывает Джим. — Естественно. Что за дихотомия!

— Нет, — поправляет его Брендон, — что за возможность! Продолжай, Алекс. Это интересно.

Я продолжаю:

— Если «Различные секторы рынка могут иметь различные потребности», то «Различные секторы рынка могут иметь различное восприятие стоимости даже одного и того же продукта».

— Конечно, — говорит Джим. — А поскольку восприятие разное, мы можем запрашивать разные цены.

— Не так быстро, — говорю я. — Различное восприятие не приводит автоматически к различным ценам. Мое заключение на этой стадии пока таково: «В большинстве случаев менеджеры игнорируют тот факт, что рынок воспринимает стоимость одного и того же продукта по-разному». Чтобы учесть твоё замечание, я добавил следующее положение: «Возможно предпринять действия для обеспечения эффективного сегментирования». Понимаешь, Джим, если фирма пренебрегает тем, чтобы разработать и предпринять эти действия, она должна быть готова к тому, что два сегмента, имеющие различное восприятие стоимости продукта, потребуют одинаково низкой цены.

— Если они знают друг о друге, — соглашается он.

— Джим, в итоге любой секрет становится явным. И в итоге они все равно узнают друг о друге. Нужно предпринимать действия, которые гарантировали бы, что даже если, с точки зрения поставщика, это один и тот же продукт, с точки зрения рынка они разные.

— Можешь привести пример?

— Конечно. Возьмите наш самолет, на который мы все-таки когда-нибудь сядем. Пройдите в туристический салон и спрашивайте, какую цену заплатили пассажиры. Вы что, всерьез думаете, что вы услышите одну и ту же цену?

— Нет, — улыбается он. — Совсем наоборот. Цена будет зависеть от того, где они купили билет, когда купили, купили они его в составе группы или индивидуально.

— Именно, — соглашаюсь я. — Цена также зависит от такой странной вещи, как продолжительность их пребывания там, куда они летят. Если вы обратили внимание, ничего из этого не имеет никакого отношения к действительной стоимости перелета через Атлантику. Они все занимают одинаковые места в одном и том же самолете, обслуживаются одним и тем же экипажем. Просто авиалиния предприняла действия для того, чтобы сегментировать рынок. Иначе бы они просто не выжили. Однако, если посмотреть глубже, придется признать, что они, вероятно, «пересегментировали» рынок. Если вы близко знакомы с их системой, то обнаружите очень странные сделки. Хотите еще пример?

— Нет, — говорит Брендон. — Я сам могу привести множество примеров. А какое у тебя определение сегментирования?

— А вот оно, — показываю я. — «Два сектора рынка могут называться сегментированными друг от друга в случае и только в том случае, если изменения в цене в одном секторе не вызывают изменения в цене в другом».

Брендон перечитывает это положение и спрашивает:

— Ты ведь не имеешь в виду только ниши?

— Нет, — соглашаюсь я. — Ниши — это только часть моего определения. Я говорю о том, что фирма может предпринять действия, чтобы эффективно сегментировать рынок, который сейчас кажется ей однородным. Конечно, при условии, что этот рынок содержит секторы, имеющие различные потребности.

— Продолжай, — говорит Джим.

— Должен подчеркнуть, — продолжаю я объяснение, — Действия по обеспечению сегментирования крайне важны. Посмотрите, что происходит, когда мы этого не делаем, когда у нас единая цена, вне зависимости от чего бы то ни было. Вы согласны со следующим положением: «Навязывание единой цены позволяет тем клиентам, для кого по их восприятию стоимость продукта высока, покупать этот продукт по низкой цене»?

Они согласны. Я продолжаю:

— А в то же самое время «Навязывание единой цены отсекает тех клиентов, для кого данная цена слишком высока, по их восприятию стоимости продукта».

— То есть ты хочешь сказать, — заключает Брендон, — большинство фирм не используют огромные возможности, заключенные в сегментировании рынка.

— Именно, — они пришли к этому заключению быстрее, чем я это вывел. Полагаю, они имеют в этом больше опыта, чем я.

— Алекс, то есть ты хочешь сказать, что из-за недостаточных действий по сегментированию мы имеем НЖЯ № 10? — озаряет Джима.

— Bravo! — я не могу сдержать восхищения.

— А что у нас в НЖЯ № 10? — спрашивает Брендон. Я показываю на дерево и читаю:

— «Большинство новых торговых точек и новых/улучшенных продуктов съедают продажи в существующих точках/существующих продуктов». И это я говорю не с легкой душой. Сегодня утром я проработал несколько подобных случаев, которые имели место в моих фирмах. В каждом из них, если бы я предпринял какие-нибудь специальные действия по сегментированию рынка параллельно с запуском нового продукта, то смог бы значительно уменьшить ущерб.

— Мы тебе верим, — говорит Брендон.

— Уж постарайся в будущем, — треплет меня по плечу Джим.

— Теперь посмотрим на следующий шаг, — продолжаю я. — Из того, что мы сказали, следует, что «Отделы маркетинга не ориентированы на то, чтобы использовать это многообещающее и почти девственное направление — сегментирование рынка».

— «Почти девственное», — с хохотком повторяет Джим. — Еще чуть-чуть, и он дойдет до «немного беременного».

Я бросаю на него не самый ласковый взгляд.

— Да ладно, Алекс, не обижайся. Я пошутил. Я на самом деле впечатлен тем, куда ты нас ведешь. Сейчас это совершенно очевидно. Многие фирмы отчаянно пытаются найти новые маркетинговые подходы. Мы все знаем, как тяжело разработать инновационные идеи в избитом направлении. Каждый старается это сделать. И в то же время только некоторые пытаются агрессивно сегментировать то, что на первый взгляд кажется однородным рынком. Мы все просто ослеплены идеей единой цены. Ты совершенно прав.

— А теперь, когда все связано вместе, мы можем легко найти ключевую проблему, — объявляю я.

— Как? — Джим все еще не видит.

— Проследи за стрелками. Ты увидишь, какое положение является причиной — напрямую или через другие положения — всех НЖЯ.

Они склоняются над «деревом», следуя по стрелкам вниз. Какое-то время они были заняты этим, потом Джим поднимает глаза и говорит мне:

— Поздравляю. У тебя получилось. Все наши НЖЯ из списка (и, возможно, многие из тех, что мы не включили в этот список) вытекают из одного положения: «Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальных оптимумов». Не могу сказать, что я подозревал это с самого начала.

— Итак, что дальше? — спрашивает Брендон.

Прежде чем я успеваю ответить, Джим поднимает руку:

— Нет, Брендон. У меня голова идет кругом, да и твоя, думаю, тоже. Если хочешь узнать, что дальше, договаривайся с Алексом о следующей встрече и можешь рассчитывать на меня. Но, пожалуйста, не на следующей неделе. С меня пока хватит.

Глава 17

— Спасибо, папочка, — чмокает меня в щеку Шэрон и, даже не взглянув толком на подарки, забирает их и уходит в свою комнату.

— Что это с ней? — спрашиваю я.

— Ничего особенного, — отвечает Дейв, перебирая шарфы, — «Манчестер Юнайтэд», «Ливерпуль», «Арсенал». Ух, «Астон Вилла», вот это вещь!

Он оборачивает его вокруг шеи со словами:

— Ты знаешь, что на прошлой неделе они выиграли...

После чемпионата мира Дейв стал заядлым болельщиком, особенно европейских команд. Что может быть интересного в футболе? Но я рад, что он доволен подарками.

— Слушай, — поворачиваюсь я к Джули, — почему Шэрон без настроения? Я думал, после того как она заполучила себе этого парня (как его зовут?), с ней все в порядке.

— Его зовут Эрик. Все, в общем, нормально. Но, как всегда, могло бы быть и лучше. Ничего страшного, — уверяет меня Джули. — Через пару дней будет в порядке.

— Пойду поговорю с ней, может, подниму ей настроение, — решаю я. Я соскучился по ней за эту неделю.

— Попробуй, — не очень-то верит в успех Джули.

— Можно?

Ответов нет, по крайней мере я его не слышу. Я тихонько приоткрываю дверь в ее комнату. Она лежит на кровати и читает.

— Можно зайти? — спрашиваю я еще раз. Шэрон опускает книгу.

Я решаю истолковать это как согласие и присаживаюсь рядом. Она чуть подвигается, освобождая мне место. Хорошо, я вошел. А дальше что?

— Что читаешь?

— Какую-то ерунду, — она сталкивает книгу на пол.

— Как Эрик? — пытаюсь я продолжить разговор.

— Нормально.

— А школа?

— Ничего.

Наш разговор начинает навевать тоску даже на меня самого.

— Знаешь, Шэрон, — прямо говорю я, — я хочу поговорить с тобой о том, что меня всерьез тревожит.

— И что это?

— Нам практически не о чем с тобой разговаривать.

— Пап, можно в другой раз? Я слишком устала.

Приехали. Ладно, попробуем еще раз. Говорят, девочки-подростки сентиментальны. Может, так получится:

— Знаешь, пока я был в Европе, мне было по вечерам одиноко, очень не хватало вас. Не хотелось ничего делать. Ни читать, ни идти куда-нибудь. И причины-то толком не было, а настроение — хуже некуда. Все казалось неинтересным.

Молчание.

— Может, и у тебя так же? Причины толком нет, а все кажется плохо?

— Ну пап!

— Ладно. Как хочешь. Только скажи мне: у тебя есть серьезная причина для такого настроения?

— Конечно, есть. А ты как думаешь?

Я мягко улыбаюсь ей:

— Честно говоря, я так не думаю.

— Да что ты знаешь? — она резко садится. — Ты понимаешь, что я не увижу Эрика до понедельника? Ты знаешь, что мне пришлось нарушить слово, которое я дала Крис? Это у меня нет причин? Ты знаешь, как Дэбби иногда меня раздражает? Все, что мы с Эриком ни делаем, — это ребячество. Она меня просто ревнует. Я прекрасно знаю, что тебе это все кажется абсолютной ерундой, — так, всякие детские глупости. Па, у меня нет настроения разговаривать. Я хочу побыть одна. По-жа-луй-ста!

Я уступаю.

— Да, ревность может раздражать, — говорю я и поднимаюсь. — Но иногда с этим приходится мириться. Это жизнь.

— Дэбби — моя лучшая подруга. В этом все и дело.

— С другой стороны, — замечаю я, открывая дверь, — если ты хочешь, чтобы Дэбби осталась твоей лучшей подругой, а не превратилась в постоянную проблему, тебе надо что-то с этим делать.

— Что? — поднимается Шэрон. — Ну что я могу с этим сделать?

Я возвращаюсь от двери к ее столу, беру лист розовой бумаги и начинаю писать.

— Твоя задача, насколько я понимаю, «Сохранить хорошие отношения с Дэбби». Для того чтобы этого добиться, ты должна «Принять поведение Дэбби», что в данной ситуации означает, что ты «Должна мириться с ревностью Дэбби».

— Но...

— Именно, Шэрон, у тебя очень серьезное «но».

— Спасибо, папочка!

Я игнорирую ее сарказм.

— Понимаешь, с другой стороны, для того чтобы «Сохранить хорошие отношения с Дэбби», ты должна «Не допустить, чтобы дружеские отношения превратилась в собственнические».

— Вот именно, в собственнические! Я все время говорю об этом Дэбби.

— Что означает, — завершаю я построение «тучи», — что ты «Не должна мириться с ревностью Дэбби». Ты попала в настоящий конфликт, милая моя. Я знаю, как много для тебя значит Дэбби. Неудивительно, что ты так расстроена.

— «Не допустить, чтобы дружеские отношения превратились в собственнические». Я ей так и скажу! Она должна понять, что я не ее собственность. Что у меня есть право встречаться с кем-нибудь. Особенно с таким классным парнем, как Эрик!

— А что насчет других причин, о которых ты говорила?

— Это мелочи. Вот это самое главное.

Я не думаю, что она права. Если бы все остальное было мелочью, Шэрон не была бы в таком настроении. Проблема с Дэбби сама по себе не привела бы ее в такое состояние.

— Знаешь, Шэрон, я думаю, стоит продолжить.

— Почему?

— Потому что ты все это держишь в себе. Если бы дело было только в Дэбби, ты бы возмущалась, пыталась бы ее вразумить, но я не думаю, что ты из-за этого спряталась бы, как улитка в свой домик.

— Я никуда не пряталась! Тебя вообще никто не просил...

— Шэрон, — прерываю я ее, пока она еще не зашла далеко, — другие вещи могут выглядеть мелочью, но я думаю, что они важны и что на самом деле они намного важнее, чем ты сама думаешь.

— Я тебя не понимаю.

Но по крайней мере она поняла, что я не собираюсь читать нотаций или, что еще хуже, гладить ее по головке.

— Я могу помочь тебе разобраться, почему те другие вещи тревожат тебя до такой степени. Хочешь, попробуем?

— Ну, если тебе так хочется.

— Возьми чистый лист, — протягиваю я ей ручку. — Я тебе покажу, как начинать с тревожащего явления и закончить...

— Подожди, — вздыхает она. — Что такое «тревожащее явление»?

— Ну это все те проблемы, что кажутся малозначительными, но ты часами, а то и месяцами постоянно в мыслях возвращаешься к ним.

— Это точно, у меня есть парочка таких проблем.

— Понимаешь, уже сам факт того, что что-то тревожит нас больше, чем должно было бы, указывает на то, что это явление каким-то образом причиняет нам больше вреда, чем это заметно на первый взгляд.

Она задумывается.

— Я полагаю, — продолжаю я, — то, что тебя тревожит, заставляет тебя идти на компромисс в вопросах, которые для тебя очень важны. Если хочешь, я покажу тебе, как начать с одного из таких тревожащих нежелательных явлений и докопаться до того, какой вред оно на самом деле приносит.

— Ты хочешь сказать, это действительно можно сделать? — Шэрон настроена довольно скептически.

— Давай посмотрим. Было что-то, связанное с Эриком. Ты сказала, что тебе придется какое-то время не встречаться с ним.

— Да у него этот дурацкий экзамен в понедельник. Это долгая история.

— Ладно. Пиши здесь, справа: «Не встречаться с Эриком до понедельника».

Она пишет с комментариями:

— И мне придется идти на вечеринку одной. Ужасно!

— Так. Теперь внизу пиши, что ты хочешь.

— Я хочу встречаться с ним каждый день.

— Отлично, так и пиши. Теперь слева записывай, почему это так важно для тебя.

— То есть?

— Почему для тебя так важно видеть Эрика каждый день?

— Потому что важно. Он мой друг. Мы должны быть вместе. Разве это непонятно?

— Тогда пиши «Быть с Эриком».

Я быстро проверяю в уме обоснованность: для того чтобы «Быть с Эриком», я должна

«Встречаться с Эриком каждый день». Почему? Я не решаюсь спросить.

— А теперь сложный вопрос. Почему ты соглашаешься не встречаться с Эриком? Почему ты считаешь, что не должна встречаться с ним до понедельника?

— Я же тебе сказала, ему нужно сдать экзамен. Он говорит, это важно. По крайней мере для его мамы. Вообще-то это правда важно. Если он его провалит, ему придется перевестись на курс ниже. А он очень хочет стать инженером.

— Мне приятно видеть, что ты не позволяешь, чтобы твое дружеское отношение превратилось в собственническое.

— Ты имеешь в виду требование встречаться с ним каждый день?

— Да. Если ты хочешь, чтобы твоя дружба была настоящей, ты должна считаться с потребностями другой стороны.

Она какое-то время думает над моими словами и соглашается:

— Пожалуй, ты прав.

— Итак, почему ты соглашаешься не встречаться с Эриком? Записывай ответ.

— Я не понимаю. Что я должна написать? Из-за Эрика?

— Почему ты не должна встречаться с Эриком? — повторяю я вопрос.

— Потому что я должна считаться с его потребностями, — отвечает она немного раздраженно из-за моей настойчивости.

— Ну вот, так и записывай.

Она записывает, и я объясняю ей, почему нужна такая точность.

— Попробуй прочитать то, что ты написала, добавляя «для того чтобы» и «я должна». Посмотри, есть ли тут смысл.

— Для того чтобы «Считаться с потребностями Эрика», я должна «Не встречаться с Эриком до понедельника». И все равно я считаю, что он мог бы быть не настолько категоричным. Теперь что?

— Какова твоя задача? Почему для тебя важно считаться с потребностями Эрика и в то же время быть с ним?

— Потому что, потому что... Я знаю, но...

— Посмотри на первую «тучу», — помогаю я ей. — Ту, что мы написали для Дэбби.

Она смотрит на тот лист и улыбается:

— Так задача почти такая же! «Сохранить хорошие отношения с Эриком».

Она завершает «тучу».

— Для того чтобы сохранить хорошие отношения с Эриком, ты должна быть с ним, но в то же самое время ты должна считаться с его потребностями. Видишь, Шэрон. То, что ты не увидишь Эрика до понедельника, вызывает конфликт, и это ставит под угрозу твою задачу.

Но Шэрон меня не слушает.

— Ты знаешь, пап, а ведь моя «туча» про Эрика точно такая же, как «туча» Дэбби про меня.

Она еще раз внимательно смотрит на «тучу» Дэбби. Это дает ей новое понимание.

— Ты теперь лучше понимаешь поведение Дэбби?

— Знаешь, я уверена, мы с Дэбби сможем договориться о том, что такое дружба и в каких случаях она превращается в собственническое отношение. Это будет очень интересный разговор. Может, мама разрешит мне сегодня переночевать у Дэбби?

И моя газель исчезает в дверях.

Я не успеваю выйти из комнаты, как она уже стоит в дверях:

— Мне разрешили! Ой, спасибо, папочка. Большое-большое спасибо.

Это здорово.

— Хочешь разобрать третью проблему?

Сейчас это не так важно, но мне приятно побыть с моей энергичной дочерью.

— Почему бы и нет? Что там у нас было?

— Что-то с Крис.

— А, да, — она опять становится серьезной, — это, правда, большая проблема.

— А давай-ка вместо того чтобы рассказывать мне сейчас, запиши все в форме «тучи».

— Попробую, — садится она.

Она начинает с «Дать домашнюю работу по математике Ким». Под этим записывает «Не давать домашнюю работу по математике Ким».

Интересно. Я терпеливо жду. Поерзав пару минут, она записывает слева: «Сдержать слово, данное Крис». И сверху «Выручить Ким».

— Задача ясна: «Сохранить хорошие дружеские отношения». Но все вместе имеет какой-нибудь смысл? — спрашивает она.

— Имеет, — говорю я. — Если ты делала домашнюю работу вместе с Крис.

— В том-то все и дело. Но Ким так просила, что у меня просто не хватило духа ей отказать.

Бедный ребенок. Три таких удара с трех разных сторон, и все нацелены на самое для нее главное — сохранение хороших отношений с друзьями. Она не знала, что делать даже с одной проблемой, не говоря уже о трех. Неудивительно, что она спряталась, как улитка в свой домик.

Из-за того что Шэрон слишком часто подвержена перепадам настроения, мы боялись, что с ребенком что-то не в порядке. Сохранить хорошие отношения с друзьями — задача не из легких, и в этих вопросах человек очень раним. Это сложно, но стоит затраченных на это усилий.

Где же мы были? Почему не помогли ей? Ведь помочь было не так-то уж сложно. У нас намного больше опыта, и мы знаем, что нужно делать. По крайней мере у нас достаточно шрамов, чтобы знать, чего делать не нужно.

Согласится ли Шэрон? Достаточно ли она нам доверяет, чтобы обращаться к нам за помощью в таком деликатном и важном для нее вопросе?

— Пап? — неуверенно начинает Шэрон. — Ты сказал, что нам не о чем разговаривать.

— Сказал.

— Это неправда. Мне нравится разговаривать с тобой. Ты меня понимаешь.

— Вспомни об этом в тот момент, когда ты попросишь что-нибудь, а я скажу «нет».

Вечером, сидя рядом с Джули в расслабленном уютном молчании, я мысленно возвращаюсь к «тучам» Шэрон.

Когда она начала перечислять причины, связи между ними я не видел. Не думаю, что Шэрон сама понимала, что они связаны. Но как бы то ни было, задача во всех трех тучах оказалась одинаковой. Для Шэрон очень важна дружба. Это меня не удивило. Мы всегда это знали. Но...

Интересно, к какому результату я приду, если сделаю то же самое со своими проблемами? Что если я возьму три различных, незначительных, но тревожащих меня НЖЯ? Что произойдет, если я для каждого из них построю «тучу»? Окажется ли задача одинаковой во всех трех

случаях? Даже если я выберу НЖЯ из различных областей моей жизни?

А человеческая натура, очевидно, более целенаправленна, чем мы привыкли думать.

— Джули?

— Да, дорогой?

— Давай-ка кое-что проверим.

Глава 18

— Ну, с Хилтоном работать совершенно невозможно, я тебе говорю! — Билл Пич крайне раздражен.

— Ты довольно долго шел к этому открытию, — подкалывая его, говорю я.

Мы сидим в ресторане за традиционным ленчем, который проводим раз в месяц. Билл ввел эту традицию, когда предложил меня в качестве кандидата для замещения его на должности директора подразделения. Мне нравятся эти ленчи. Долгое время это был основной канал, по которому я узнавал все слухи, циркулирующие в высшем эшелоне. Билл всегда доверял мне, так как знал, что я полностью на его стороне. А сегодня, когда я сам часть этого закрытого круга, наши встречи стали еще более интересными.

— Ну ладно, рассказывай, что теперь случилось? — я готов слушать.

— Этот чертов хамелеон! Лицемер, ни для чего больше не годный! Ты не поверишь, что он сделал, — Билл еще не выпустил весь пар.

— Если речь идет о Хилтоне, я поверю чему угодно.

— Ты же знаешь, что Грэнби должен представить совету план инвестиций?

— Знаю, — я уже не улыбаюсь. Я очень хорошо знаю, откуда возьмутся деньги для этих инвестиций. От продажи моих фирм. Они дерутся за то, что будет стоить моим фирмам жизни.

Билл слишком раздражен, чтобы заметить мое состояние.

— Естественно, Грэнби сказал Хилтону и мне подготовить план. Мы договорились вести себя по-джентльменски. Хилтон — джентльмен. Смех! Мне нужно было знать, что это просто невозможно. Как бы то ни было, вместо того чтобы драться за деньги, мы договорились, что каждый из нас представит план ровно на половину суммы.

— А потом ты обнаружил, — я достаточно долго проработал с обоими, чтобы догадаться, чем это закончилось, — что ты представил план на половину суммы, а Хилтон — на всю.

— Кто тебе сказал? Или это настолько очевидно? Но тебе стоило бы послушать, как он распинался, уговаривая меня, что в этот раз все будет по-честному. Как он убедительно все расписал! Что это якобы единственное разумное для нас обоих решение. И я, дурак, развесил уши.

— Так тебе и надо! — говорю я.

— Точно. Каждый, кто верит Хилтону, получит свое. «Стервятники всегда получают свое», — думаю я про себя. — Мы еще не продали мои фирмы, а они уже дерутся за выпущенную из них кровь. Черт бы побрал Хилтона, это определено. Но черт бы побрал и тебя, Билл.

Мы молча жуем наши кляб-сэндвичи.

Я несправедлив. Чего я, к дьяволу, хочу от Билла? Чтобы он не дрался за инвестиции в свою группу? Если бы именно он затеял всю эту продажу, тогда другое дело. Но это затеял не он. Он вообще к этому не имел никакого отношения.

— Знаешь, Билл, Боб и Стейси категорически против. Они не согласны, что фирмы надо продавать. И я не согласен.

— Это понятно. На твое место сейчас желающих не найдется. Но это жизнь. Всегда жертвуют периферией для того, чтобы сохранить ядро.

— Это точно. Да, кстати, я рассчитываю на твою помощь, чтобы найти Дону приличное место, когда подойдет время. Поможешь?

— Какие вопросы.

— Ему нужно будет подобрать руководящую должность. Он уже готов.

— Я всегда найду применение такому парню, как Дон. Да что мы говорим о гипотетических ситуациях? Хочешь узнать, что этот придурок предложил? Чтобы мы вложили двадцать два миллиона в покупку той бесперспективной фирмы в Айдахо.

— Зачем? — это меня удивляет. — Мы же на ней поставили крест. Их патенты весьма сомнительны, настоящие мозги утекли оттуда еще несколько лет назад. Да и к тому же, почему так много?

— Хилтону надо было раздуть план, чтобы показать, что ему нужны все 130 миллионов. Понимаешь, он же не мог включить те предложения, которые раскритиковал Труман, поэтому он впихнул все, что только под руку попало. Единственное, что его волновало, — чтобы это хорошо смотрелось. И, надо признать, на бумаге это выглядит весьма впечатляюще.

— Да все это просто-напросто большое шоу, — хмыкаю я. — Грэнби хочется получше выглядеть и получить возможность обвинить Трумана и Даути в том, что они продали его приобретение по заниженной цене. Поэтому он пытается представить дело так, будто за мои фирмы можно получить намного больше того, что они стоят. Хилтону хочется больше влияния. Поэтому он пытается представить дело так, будто ему для своей группы нужны все деньги, хотя они ему нужны не больше, чем дырка в голове. Все это было бы смешно, если бы за это не надо было расплачиваться мне и моим людям.

Билл со мной не согласен:

— Ты прав насчет Хилтона, но не насчет Грэнби. Старик негибает, как стрела.

— Я тоже так считал до недавнего времени, — признаю я. — Но чем еще можно объяснить настолько завышенную оценку стоимости моих фирм?

— Ты о чем говоришь? — искренне удивляется Билл. — Сто тридцать миллионов — это очень консервативная оценка.

— Билл, у меня нет опыта в покупке и продаже фирм, но я не вчера родился и знаю, как читать финансовые отчеты. Нам повезет, если мы получим за каждую по тридцать миллионов. Так что говорить о том, что мы можем получить сто тридцать за все, просто нелепо.

Билл смотрит на меня.

— Хочешь кофе? — спрашивает он.

— Бог с ним, с кофе. Ты мне можешь объяснить, что происходит?

Билл пытается подозвать официанта. Меня вся эта ситуация начинает раздражать. Потом, не глядя на меня, он спрашивает:

— Во сколько ты бы оценил Pressure-Steam?

— Максимально в тридцать, даже меньше. Послушай, Билл, их рынок стабилен и пребывает сейчас в тупике. Стейси с трудом удалось привести фирму к прибыли в четверть миллиона. Может быть, путем огромных усилий возможно довести прибыль до двух-трех миллионов в год, но это максимум.

— Алекс, а как ты думаешь, во что их оценит кто-нибудь из конкурентов, если они смогут их закрыть и забрать клиентов?

У меня такое чувство, будто меня изо всех сил ударили по голове.

Так вот какой у них план. Конечно же. Каким же наивным я был, что не понял этого с самого начала. Купивший их конкурент получит нашу долю рынка. Если учесть, что все имеют избыточные мощности, а стоимость сырья составляет только тридцать пять процентов от продажной цены, то конкурент, купивший и закрывший мою фирму, сможет увеличить свою прибыль где-то на сорок миллионов в год. Уже не говоря о том, что таким образом он выйдет из тупика и станет самым крупным и лидирующим игроком на рынке. Каким же я был идиотом!

Теперь я понимаю, что стояло за вопросами того перекупщика. Теперь все встало на свои места, включая цену. Неудивительно, что я почувствовал, что это плохо пахнет. Я почувствовал тлетворный запах раздираемой на куски умирающей фирмы.

А Труман и Даути, эти стервятники? Уж они постарались, чтобы я не догадался. Значит, они смотрят на обе части уравнения? Да уж, конечно. Я знаю, что они скажут мне, когда я прижму их к стене: «Мы должны пожертвовать частью для того, чтобы спасти целое». Мной.

— Ты в порядке? — с беспокойством спрашивает у меня Билл.

— Нет, я не в порядке, — я почти ору на него.

— Значит, в порядке, — улыбается он. — Я, кажется, даже слышу звук трубы. Драконы, уносите ноги! Святой Георг Рого идет на вас войной!

— Да, иду, и пошло все в задницу!

Я сажусь в машину и завожу мотор. Куда? Неважно. Все равно куда. Мне надо подумать.

Спидометр отсчитывает милю за милей. Я весь киплю от злости. На Трумана, на Даути, на Грэнби, на Хилтона, на Уолл-Стрит, на весь мир. И даже немного на себя.

Проходит изрядное количество времени, прежде чем я беру себя в руки. Кипятиться не имеет смысла. Что мне делать? Драться за хорошее выходное пособие для моих работников? Паршивая ситуация. К тому же, сколько UniCo согласится заплатить? Месячное жалование за год работы? Двухмесячное? Может, трехмесячное? Да нет, они ни за что не согласятся даже на двухмесячную компенсацию. Но это же просто мизер. Да, именно мизер для людей, которые больше нигде не смогут применить свои знания и опыт.

А Стейси? Что ее ждет? Со строкой в послужном списке о том, что она была директором фирмы, которую продали для уничтожения? Да она всю жизнь не отделается от этой метки.

А я? Мне точно так же поставят на лоб печать Каина.

Ну уж нет. Этого я не допущу. Но как их остановить?

«Туча» мне ясна. И уже давно. Мне также ясно, как ее разбить, — надо найти способ увеличить продажи. Значительно и быстро. Проблема была в том, что до настоящего момента я не верил, что это возможно сделать. Теперь у меня просто нет выбора. Я должен исходить из того, что это возможно. Я должен принять это как само собой разумеющееся. Только так я смогу найти в себе силы и настойчивость, чтобы это сделать.

Рыцарь, не верящий в чашу Грааля, никогда ее не найдет. А попробуй остановить того, кто верит.

Должен быть способ. Должен быть способ увеличить продажи. У меня даже есть доказательство — фирма Пита. Там мы смогли это сделать. Без преимуществ в технологии, без бюджета, позволяющего инвестировать в оборудование или рекламу, без всего. И меньше чем за один месяц. Посмотрите, где мы теперь. Теперь у нас есть то, что Пит называет «предложением мафии» — наше предложение настолько хорошо, что отказаться от него невозможно.

Но откуда мне взять еще несколько таких же замечательных идей?

Насколько замечательной должна быть эта идея, чтобы гарантировать, что фирму Стейси не пустят под нож? Больше чем замечательной. Даже если мы доведем прибыль до пяти миллионов в год, этого все равно будет недостаточно. Да и десяти тоже. Цена, которую они получают, продав фирму на растерзание, слишком высока. У них действительно есть довольно высокий шанс получить около ста миллионов. Это не фантазия.

Найти маркетинговую идею, обеспечивающую прорыв и увеличивающую продажи, будет недостаточно. Нужно найти что-то, что даст нам возможность съесть наших конкурентов на завтрак. У нас нет другого выхода.

Возможно, я на самом деле не знаю действительной «тучи», и роста продаж будет недостаточно. Но я знаю, как найти решение. Оно в моей голове, спрятанное, разбитое на фрагменты, может быть, крайне искаженное, но оно есть, оно там. Я должен использовать «мыслительные процессы» Ионы, чтобы высвободить это решение, вывести на поверхность, сформулировать и отполировать.

Я уже сделал самую сложную часть работы. Благодаря Брендону и Джиму я уже построил «дерево существующей реальности» сегодняшнего конкурентного рынка. Надо двигаться дальше.

И мне придется это сделать самому, я не могу сбросить это на Стейси и Боба. Это моя обязанность. Кроме того, их взгляд на ситуацию, скорее всего, будет слишком узким. Я должен найти общеприменимое решение. Позже каждый из них сможет использовать его для разработки конкретных решений для своей фирмы.

Хватит тянуть, говорю я себе. «Дерево существующей действительности» четко указывает на ключевую проблему: менеджеры используют принцип локального оптимума. Следующим шагом будет дать этой проблеме более конкретное определение. Я должен выяснить, что не позволяет менеджерам достичь лучших результатов. Джим не прав. По учению Ионы, мы не должны исходить из того, что менеджеры не имеют знаний или некомпетентны. Мы должны исходить из того, что они попали в конфликт, не позволяющий им делать то, что следует. Итак, если я хочу все сделать в соответствии с правилами, мне нужно определить, что им следует делать и какой конфликт не позволяет им это сделать.

Что мне выбрать в качестве того, «что им следует делать»? Как бы я хотел, чтобы мои менеджеры управляли фирмами?

«Разве не очевидно?» — спрашиваю я себя. Они должны стараться достичь глобального оптимума.

Гм. Что-то меня в этом не устраивает.

Не то чтобы я был против глобального оптимума, но...

Если оптимум — это максимум, к чему мы должны стремиться, почему тогда решение, обеспечивающее прорыв, приводит к результатам, раньше просто невычислимым?

Через какое-то время что-то начинает вырисовываться. Оптимум обеспечивает наилучшие результаты внутри системы, в то время как я ищу решение...

Вот именно! Нам смертельно нужны решения для прорыва. Меньшего будет недостаточно. Нам нужен прорыв за рамки системы.

Итак, что я предлагаю? Чтобы менеджеры управляли фирмами, постоянно стараясь найти решения для прорыва?

Нет, так преувеличивать ни к чему.

Я думаю, что формулировки «Менеджеры принимают правильные решения» должно быть достаточно. Таким образом, я оставляю дверь открытой, если понадобятся решения, обеспечивающие прорыв, и в то же время без необходимости не требую этого как нормы.

Я обдумываю это положение. Оно просто и в то же время здраво. Я решаю, что оно годится в качестве желаемой задачи.

Теперь мне надо четко сформулировать конфликт, не позволяющий менеджерам решить эту задачу. В соответствии с инструкциями Ионы, этот конфликт должен быть отчетливо виден в «дереве существующей действительности». Странно. Я знаю «дерево» в мельчайших подробностях. Если бы там был очевидный конфликт, я бы его наверняка заметил.

И все-таки я знаю по опыту, что в целях экономии времени лучше всего следовать инструкции. Мне нужно еще раз взглянуть на «дерево», но как?

Я сворачиваю на первый же съезд и заезжаю на заправку.

— Полный бак. «Супер», пожалуйста.

Я дотягиваюсь до заднего сидения, достаю портфель и вытаскиваю оттуда «дерево». И тут же мне в глаза бросается конфликт. Когда знаешь, что искать, найти нетрудно. Я записываю: «Учитывать восприятие стоимости продукта клиентами» против «Учитывать восприятие стоимости продукта поставщиками».

Теперь мне надо доказать, что именно этот конфликт не позволяет решить задачу.

На «тучу» много времени не уходит. Я проверяю ее, читая вслух:

— Для того чтобы «Менеджеры принимали правильные решения», они должны «Учитывать необходимость получения достаточного объема продаж».

Это верно для верхнего уровня.

Нет, это верно для всех уровней. Я думаю, это верно даже тогда, когда решения принимаются на нижних уровнях — в системе продаж, на производстве или при разработке новых продуктов.

— Готово, сэр. Восемнадцать долларов и тридцать центов.

Я протягиваю кредитную карточку и продолжаю читать вслух:

— Для того чтобы «Учитывать необходимость получения достаточного объема продаж», менеджеры должны «Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта клиентами».

Отлично.

Я перехожу к нижней части «тучи»:

— Для того чтобы «Менеджеры принимали правильные решения», они должны «Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта». В условиях преимущественной корпоративной культуры это совершенно необходимо. Собственно говоря, в большинстве фирм даже те, кто понимает, что этого делать не следует, все равно вынуждены это делать. Конечно, если только кто-нибудь не мечтает стать мучеником.

Я читаю последнюю стрелку:

— Для того чтобы «Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта», менеджеры должны «Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта поставщиками».

Я расписываюсь на квитанции, завожу мотор и возвращаюсь на шоссе.

Я еще раз смотрю на «тучу». Когда она построена, все кажется таким очевидным. Я так и вижу, как все менеджеры UniCo вибрируют на стрелке конфликта:

— «Не думаю, что этот заказ нужно брать». — «Думаю, его нужно взять». — «Берем». — «НЕ БЕРЕМ». — «Почему вы его взяли?» — «Были вынуждены». — «Нет, мы не были вынуждены». — «Были!»

Алекс, говорю я себе, ты очень понятно это проиллюстрировал. Давай дальше.

Какая стрелка вызывает у меня самое большое неприятие?

На этот вопрос ответ искать не надо. Для того чтобы «Менеджеры принимали правильные решения», они должны «Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта». Я на протяжении нескольких последних лет опять и опять доказывал, что, когда рынок сегментирован, можно увеличивать прибыли сейчас и в будущем, даже если продавать с отрицательной маржинальной прибылью. Особенно в случаях, когда вся работа делается не «бутылочными горлышками».

В моей группе, я надеюсь, никто не использует критерий маржинальной прибыли для принятия решения относительно того, брать заказ или не брать. Заказы принимаются только на основе их влияния на общую проходимость и общие операционные издержки.

«Тучу» мы разбили.

Почему же тогда у нас все равно проблемы?

И тут до меня доходит. Да, мы перестали исходить из маржинальной прибыли продукта, и это сделало свое дело. Мы вытащили из бездонной ямы три фирмы и довели их до безубыточности. Это отлично работает, но этого недостаточно. Каждый раз, когда мы находим сегментированный рынок, мы продаем ему избыточные мощности по ценам ниже наших средних цен. Это улучшает конечные цифры, но это разбазаривание. Разбазаривание, с которым мы не можем больше мириться.

Проблема в том, что у нас больше нет ниш. На основном рынке мы не рискуем продавать ниже наших обычных цен. И не рискуем начать ценовую войну. Это нас просто может сломать. И получается, что каждая из наших фирм имеет сейчас большие избыточные мощности.

Кроме того, постоянное понижение цен съедает ту выгоду, которой мы добились за счет проведенных улучшений. Мы должны сделать что-то более эффективное. Постепенное увеличение прибыли нам не поможет. Чтобы спасти наши фирмы, мы должны продавать избыточные мощности по ценам не ниже, а выше средних.

Как?

Именно это я и пытаюсь придумать. Мне нужно найти более действенный способ того, как разбить «тучу». Пожалуй, надо рассмотреть исходные посылки, лежащие за другими стрелками. Если ответ и есть, он должен отличаться от того, что мы и так уже делаем сегодня.

Дорога чистая. Я читаю следующую стрелку:

— Для того чтобы «Учитывать необходимость получения нормальной маржинальной прибыли продукта», менеджеры должны «Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта поставщиками».

Исходная посылка здесь гласит, что маржинальная прибыль продукта основана на его себестоимости. Это, как я знаю, приводит к впечатлению о том, что продукт должен иметь одну справедливую цену.

Если исходить из «дерева», то вводная очевидна: быть в состоянии продавать рынку один и тот же продукт по разным ценам, что означает предпринять действия, которые смогут сегментировать существующий рынок, кажущийся однородным.

Да, это направление четко видно из «дерева существующей действительности». Однако, если «туча» полезна, она должна дать мне еще несколько альтернатив. Дело в том, что разработка общеприменимого решения, показывающего, как сегментировать кажущийся однородным рынок, — это большая работа, требующая времени. К тому же для этого нужны карандаш и бумага, а я за рулем.

Так что до того, как я поеду домой и засяду за его разработку, мне стоит проанализировать остальные стрелки в «туче». Может быть, они дадут мне более простые альтернативы.

Я смотрю на следующую стрелку. Это стрелка конфликта. По учению Ионы, разбив стрелку конфликта, вы, как правило, приходите к наиболее эффективному решению. А мне сейчас как раз нужно эффективное решение.

«Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта клиентами» и «Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта поставщиками» взаимно исключают друг друга. Это не больше чем здравый смысл. Какова исходная посылка? Что эти два восприятия различны? Это слишком очевидно.

«Это было очевидно уже после построения «дерева существующей действительности», — сухо говорю я себе.

Итак, что с этим можно сделать? Через какое-то время я понимаю, что исходная посылка имеет более жесткое ограничение. Предположим, что клиент воспринимает стоимость продукта намного выше, чем поставщик. В этом случае менеджеры не сталкивались бы с дилеммой.

Конечно, если они не очень жадные.

Стоящая за стрелкой конфликта исходная посылка представляет собой что-то вроде следующего: «Клиент воспринимает стоимость продукта значительно ниже, чем поставщик». Только тогда менеджеры сталкиваются с дилеммой.

Поглядывая одним глазом на дорогу, я быстро записываю эту исходную посылку.

«Что мы можем сделать, чтобы изменить эту исходную посылку? Есть ли у меня какая-нибудь идея, как ее изменить?» — спрашиваю я себя.

Да, есть, но эта идея слишком проста. «Конкретности не хватает», — бормочу я.

Мне придется пройти через процесс перевода этой идеи в нечто конкретное и практическое. Ну и что? Я знаю, как это делается, и у меня есть время. Что мне нужно — так это направление. А оно выглядит очень простым. Настолько простым, что не может быть неверным.

Через несколько миль я вижу знак, предупреждающий, что впереди зона отдыха.

Я сворачиваю, останавливаюсь и записываю: «Предпринимать действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость продуктов фирмы».

Да, настолько просто. Это то, что я называю «Простым» с большой буквы. И все-таки это направление. И если метод Ионы работает, это направление должно привести к решению.

В соответствии с инструкцией, следующий шаг — выбрать стратегические задачи. Они должны быть противоположностью нежелательным явлениям. Это будет нетрудно. У меня где-то был список...

Но список не помогает. Он был составлен Труманом и Даути и содержит НЖЯ их фирм. Нам совершенно необязательно поднимать уровень компетентности персонала по продажам или улучшать разработку новых продуктов. Собственно говоря, у нас нет на это времени. Для нас, сухо посмеиваясь я, вполне будет достаточно, если удастся разработать доминирующее конкурентное преимущество.

Нет, минуту, этого будет недостаточно. Мы должны добиться того, что не является обязательным для большинства фирм. Мы должны быстро получить впечатляющие конечные результаты.

Медленно я записываю первую задачу: «Продавать все мощности без снижения цены».

Если учесть объемы избыточных мощностей, это приведет к внушительному улучшению конечных результатов. Проблема только в одном: мы должны будем убедить всех, что сможем сохранить эти результаты на протяжении длительного времени. Это имеет не меньшее значение.

Я добавляю еще одну задачу: «Разработать явное доминирующее конкурентное преимущество».

Так, этого хватит. Теперь мне надо продумать, как, взяв предложенное мной направление за отправную точку, мы сможем достичь выполнения этих двух задач. Это значит, мне нужно построить «дерево будущей действительности».

Если существует что-нибудь более сложное и кропотливое, чем построение «дерева существующей действительности», так это «дерево будущей действительности», где сама отправная точка выглядит так же реально, как летающая свинья.

Но это возможно. Я знаю.

Я завожу машину и решаю возвращаться. Я ищу дорожные знаки — было бы неплохо узнать, где я. «Уилмингтон»? Это, к дьяволу, где?

Чего я жду? Я звоню Дону.

— Ты где? — он явно встревожен. — Через десять минут начинается совещание бюджетной комиссии. Не думаю, что смогу заменить тебя.

— Конечно, сможешь. Только попроси Билла, чтобы он разрешил. Ох, черт, у меня же в половину первого была назначена встреча с вице-президентом по финансам!

— Это ты мне говоришь? — с ноткой раздражения интересуется он. — Не переживай. Я сам сходил. Все прошло нормально. Ты где? Сегодня еще будешь?

— Не знаю. Слушай, Дон, помнишь «дерево существующей действительности», которое я дал тебе на прошлой неделе? Возьми домой, и чтобы к завтрашнему утру знал его как свои пять пальцев.

О господи, Милфорд. До дома больше сотни миль!

— Хорошо, Алекс. Можно спросить, для чего?

— Мог бы сам догадаться.

— Хочешь сказать, что попробуем придумать, как увеличить продажи?

— Именно.

— Урррра! — Я инстинктивно отдергиваю руку от уха. У этого парня хорошо развитые легкие. — Мы все этого так ждали. Все.

— Встречаемся завтра в восемь.

— Может, забронировать конференц-зал? У тебя в офисе поработать не дадут.

— Давай. И подготовься.

— К чему?

— К большой работе. Придется пошевелиться.

Глава 19

После того как нам приносят кофе, я решаюсь поднять вопрос, из-за которого хотел с ними встретиться.

— Я хочу убедить вас в том, что мы не должны продавать мои фирмы.

— Алекс, мы это обсуждали уже не раз, — несколько раздраженно говорит Брендон Труман. — Тема закрыта.

Джим Даути тоже дает мне понять, что он полностью согласен с Бренденом.

— Тема остается зарытой, даже если изменилась ситуация? Послушайте, вы же не настолько недалёковидны.

— Что могло измениться в такой мере? — вопрошает Джим и покровительственным голосом добавляет: — Алекс, пусть все идет своим путем. Это сражение проиграно.

— Дайте мне немного времени, — говорю я, — и я превращу мои фирмы в куриц, несущих золотые яйца.

— И почему ты думаешь, что у тебя это получится? Две недели назад ты совсем не был настроен так оптимистически.

— Я настроен так оптимистически, благодаря вам. Вы...

— На нас можешь не рассчитывать, — смеется Джим, — мы плохие парни.

— Алекс, я думал, я тебе все объяснил, — пытается втолковать мне Брендон. — У нас нет выбора. Финансовое положение UniCo слишком непрочное. Ты нам нравишься. Мы ценим то, что ты делаешь. Но не проси невозможного.

Я жду, пока он закончит, и спокойно продолжаю:

— Вы заставили меня сделать анализ фирм в условиях сегодняшнего конкурентного рынка. Вы сами это начали. Не хотите узнать, что из этого получилось?

— Конечно, хотим, — отвечает Джим. — Но, Алекс, если ты думаешь, что какой-то теоретический анализ заставит нас изменить наше решение, ты более оптимистичен, чем я думал.

— Он не полностью теоретический. Исходная точка весьма практическая — прорыв с типографией, и я могу из него экстраполировать все последующее.

— Мы впечатлены тем, что ты сделал с этой фирмой, — Брендон пытается перевести разговор в более мирное русло. — То, что ты сделал там, граничит с чудом. Ты всерьез считаешь, что сможешь повторить это в I Cosmetics и Pressure-Steam? В их положении нет ничего схожего с типографией.

— И друг с другом, — добавляет Джим.

— Знаю, но я начинаю не с нуля. Я использовал то, что сделал Пит, как руководство к действию и, развив анализ, выстроил общую модель того, как применить это решение для любой фирмы. По этой модели можно легко разработать специфическое решение для любой фирмы.

— Ты на самом деле считаешь, что возможно разработать общую модель того, как взять рынок? — спрашивает Джим Даути.

— Да, — уверенно отвечаю я. — Вот это я и хочу вам показать.

— Любой рынок? Даже если мы не дадим тебе денег и назначим жесткие сроки? — Брендон поражен.

— Зависит от того, что ты имеешь в виду под жесткими сроками, но шести месяцев будет достаточно, — я по опыту знаю, чего фирма может достичь за три месяца. Для многих это совсем ничего, я же считаю: это целая вечность.

— Пожалуй, нужно взять пива.

Толпа обедавших схлынула, и местечко, где мы сидим, опустело. Официант, обслуживавший нас, тоже пропал. Труман идет к бару и вскоре возвращается с запотевшими кружками.

— Отлично. Спасибо, Брендон, — я отхлебываю пива, вытираю рот и приступаю. — Для того чтобы значительно увеличить продажи, мы должны повысить в восприятии рынка стоимость наших продуктов.

— Да, если сможете это сделать, — соглашается Брендон. — Это намного лучше, чем снижать цены.

— Обычно мы считаем, что для того чтобы повысить в восприятии рынка стоимость наших продуктов, мы должны разрабатывать новые, улучшенные продукты.

— Именно так это и указано у нас в «дереве», — соглашается Джим. — И ты знаешь, насколько я против этого подхода. Учитывая огромные вложения и мизерный шанс на успех, это просто не имеет смысла с точки зрения бизнеса. Я всегда говорю: пусть дорогу прокладывают конкуренты. А мы пойдем следом.

— Есть другой путь, — отвечаю ему я. — Путь, который не требует ни вложений, ни высокого риска.

— Ну, ты меня заинтриговал, — признает Джим. — Слушаю внимательно.

— Мы увидим этот альтернативный путь, если посмотрим на то, что сделал Пит. Он не трогал физический продукт. Он улучшил нечто другое.

— Что ты хочешь сказать? — спрашивает Брендон.

Я начинаю объяснять:

— С точки зрения поставщика, продукт — это существующий физический продукт. Такой подход ограничивает нас в возможностях разработки улучшений. А посмотрите на него с точки зрения рынка. С точки зрения рынка продукт — это нечто более широкое. Продукт включает в себя обслуживание, финансовые условия, гарантию... Продукт — это полное предложение.

— Звучит убедительно, — медленно кивает Брендон.

— Это знают все поставщики, — Джим настроен более критически. — Посмотри, какое значение сегодня придается обслуживанию клиентов, выполнению заказов в срок и короткому сроку исполнения.

— И как бы то ни было, — не соглашаюсь я, — когда мы, поставщики, говорим об улучшении продукта, мы инстинктивно переводим это в инвестиции для разработки нового продукта, во вложения в оборудование и в огромные временные затраты. А Пит понял, что улучшение физического продукта не является необходимым для того, чтобы резко изменить восприятие рынком стоимости его продукта.

Он понял, что можно изменить только периферию — ту часть предложения, которая самим физическим продуктом не является. А это, друзья, можно сделать практически без всяких инвестиций и очень быстро.

Джим не впечатлен. Нисколько.

Брендон более тактичен.

— Я двумя руками за, — говорит он. — Однако, Алекс, это имеет какую-нибудь практическую ценность, или это так, только теория? Я хочу сказать, что все это звучит красиво, но есть одна проблема. Каким образом ты узнаешь, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Изменения, которые еще не были внедрены твоими конкурентами?

— Ну, это несложно, — улыбаюсь я. — Давайте я сначала введу вас в курс. Помните, что на самом деле определяет восприятие стоимости продукта рынком? Не усилия, затраченные на его производство, а выгода, полученная от приобретения этого продукта.

Они кивают. Мы это обсуждали.

— Мы знаем, что существует два вида выгоды: когда добавляется что-то положительное или

устраняется что-то отрицательное. Посмотрите на любую рекламу. Посмотрите, как рекламируют машину: «комфортная», «надежная» или «с большой скидкой от производителя». Если подумать, то преимуществом является только комфорт. Все остальное — это устранение негативных элементов. Что такое надежность? Вам надо будет реже отгонять машину на ремонт. Надежность — это не плюс сам по себе. Надежность — это уменьшение тех негативных сторон, которые являются неизбежным следствием приобретения самого продукта. Снижение цены или скидка от производителя, — это то же самое. Оплата — это та негативная сторона, которая является неизбежным следствием приобретения продукта.

— Это разграничение между плюсами и уменьшением негативных сторон довольно интересно, — хмыкает Джим. — А ты это к чему?

— К тому, что вы ставите меня в жесткие временные рамки. Я считаю, что более эффективный способ повысить в восприятии рынка стоимость продукта — это предложить рынку дополнительные преимущества. Но если нам нужны более простые и быстрые улучшения, их можно получить путем устранения негативных сторон. Они прекрасно известны всем клиентам. Их не надо убеждать в том, что эти негативные стороны существуют, так же как и в том, что они хотели бы от них избавиться. Это путь наименьшего сопротивления. И если подумать, это именно то, что сделал Пит. Он начал с того, что решил определить свой рынок как рынок заказчика, поскольку именно заказчики взаимодействуют с ним напрямую. Именно они, если Питу удастся повысить в их восприятии стоимость продукта, смогут отреагировать практически немедленно. После этого он нашел решение основных проблем заказчика. Неудивительно, что восприятие ими ценности предложения Пита резко подскочило.

— Подожди, — Джим не теряет бдительности. — Ты говоришь, что необходимо знать своего клиента и находить решения, удовлетворяющие его потребности.

— Именно.

— Извини, Алекс, — разочарованно говорит он, — но это правило номер один в бизнесе. Каждый из всех сил старается определить действительные потребности своего клиента и найти для их удовлетворения решение, которое было бы лучше того, что предлагают конкуренты. Я не вижу в твоих словах ничего нового.

— Нет, Джим. Несмотря на то что каждая фирма заявляет, что она именно так и делает, этого на самом деле не делает почти никто.

— Кажется, я не совсем понимаю, — говорит Джим уже менее категорично.

— Ладно. Скажи мне, каким образом, по твоему мнению, фирмы определяют действительные потребности своих клиентов?

— Деталей не знаю, но они это как-то делают. Я знаю, что они, к примеру, вкладывают хорошие деньги в исследования рынка.

— Отличный пример, — соглашаюсь я. — Только четыре месяца назад мы провели исследование рынка Pressure-Steam. Наш отдел маркетинга представил отчет на двухстах страницах с массой данных. Я могу поспорить, что каждое НЖЯ, с которым сталкиваются клиенты, особенно если это вызвано нами или нашими продуктами, было отражено в таблицах, диаграммах и гистограммах. Масса ориентиров для сравнения, всевозможные перекрестные сопоставления. Ты знаешь, что мы сделали?

— Да, скорее всего, ничего, — говорит он.

— Почти ничего. Мы были очень впечатлены этой работой. Мы даже предприняли шаги для того, чтобы попробовать устранить кое-какие НЖЯ. Но на самом деле этот отчет не показал нам ничего такого, чего бы мы до этого не знали или хотя бы не подозревали.

— Ну и что ты хочешь сказать?

— Я хочу сказать, что ты прав. Каждый старается найти решение для устранения НЖЯ своих клиентов. Но сравни это с тем, что сделал Пит. Разницу видишь?

Я потягиваю пиво и жду, пока они сообразят.

— Конечно, разница есть, — признает Джим. — И немалая. Но я не могу ее оформить словами...

— Это потому, что ты не привык к нашей терминологии. Вся разница в том, что все пытаются

найти решение для устранения НЖЯ. А Пит нашел решение для устранения ключевой проблемы, той самой, что вызывает не одно или два НЖЯ, а всю их совокупность.

— Понятно, — говорит Джим. — И у тебя, кажется, есть эффективный инструмент для этого — «дерево существующей действительности». Ты на самом деле продемонстрировал, что можно начать со списка, на первый взгляд, не связанных между собой НЖЯ и закончить ключевой проблемой. Да, это была демонстрация. В жизни не забуду.

А Джим чертовски умен. Я пытаюсь подвести итог:

— Это и есть ответ на вопрос, как узнать, какие именно изменения в предложении окажут наибольшее влияние на клиентов? Брендон, видишь теперь, почему я так уверен, что мы сможем это сделать?

Он все еще не согласен, но выражение его лица уже не такое жесткое.

— Так. Правильно ли я понял твое предложение? — переходит к конкретному разговору Джим. — Ты хочешь начать с исследования рынка для определения НЖЯ.

— Джим, у меня нет времени на исследование рынка. Я вообще считаю, что исследования рынка — это выброшенные время и деньги. Мои люди знают свой рынок, для того чтобы составить довольно представительный список НЖЯ. И даже если бы они его не знали, достаточно встретиться и поговорить с двумя-тремя клиентами, чтобы вытащить на поверхность необходимое количество НЖЯ. Для того чтобы построить добротное «дерево существующей действительности», не нужны все НЖЯ. Как правило, представительной выборки достаточно для того, чтобы определить ключевую проблему.

— Хорошо. Значит, ты собираешься взять НЖЯ своих рынков, построить «дерево существующей действительности» и с его помощью определить ключевую проблему, — Джим делает паузу и вопросительно смотрит на меня.

Я киваю, и он продолжает:

— А потом ты собираешься посмотреть, что ты сможешь изменить, и не в физическом продукте, а в самом предложении в целом, чтобы найти более эффективное решение ключевой проблемы рынка. Довольно интересно.

— Интересно? Да это гениально! — одобрительно хлопает ладонью по столу Брендон.

Я откидываюсь на спинку стула и принимаюсь за пиво. Они присоединяются. Помолчав, Джим спрашивает:

— Ты уверен, что ничего не упустил? Что не просмотрел чего-нибудь, что может по тебе больно ударить?

— Хороший вопрос, — говорю я. — Давайте-ка я растолкую поподробнее. Все знают, что, если устранить большинство проблем, с которыми человек сталкивается, его поведение может измениться. А здесь мы говорим о решении ключевой проблемы, о том, что устранит многие НЖЯ. Соответственно, логично ожидать, что поведение рынка изменится. Где гарантия того, что эти перемены будут в нашу пользу? Кто сказал, что изменения не ударят бумерангом по нам и в итоге мы не окажемся в еще более плачевном состоянии, чем до того?

— Хорошие вопросы, — замечает Брендон. — Но я считаю, что при любых переменах какой-то риск есть всегда. И его нужно принять.

— Определенный уровень риска неизбежен, — соглашаюсь с ним я. — Но я слишком зациклен на том, чтобы постараться уменьшить риск настолько, насколько возможно. К тому же у нас для этого есть прекрасный механизм. Понимаете, сразу, как только мы построили «дерево существующей действительности», мы четко видим все стоящие за ним причинно-следственные связи. Что мы делаем потом — представляем себе, что запускаем наше новое предложение и логически предсказываем, каким образом это скажется на клиенте. Другими словами, мы строим «дерево будущей действительности» рынка.

Судя по всему, они понимают, о чем я говорю.

— И после этого мы переходим к очень эффективному приему, которым, к сожалению, пользуются необоснованно часто. В нашей фирме, как и в любой другой, нет недостатка в людях, чья инстинктивная реакция на любое предложение выражается в «Да, но». Маленькое «да» и большое «но». Итак, мы берем наше «дерево будущей действительности» и рассылаем

его по возможности по всем отделам с просьбой сделать критические замечания.

— Уж их вы получите. Тоннами, — смеется Джим.

— Очень важно не отмахнуться ни от одного серьезного замечания. Каждое из них — это жемчужина, потому что, если мы отнесемся к ним серьезно, если мы запишем каждое такое замечание в виде «негативной ветви», мы сможем определить все то, что может пойти не так, как надо.

— И массу того, что не может, — с усмешкой добавляет Брендон.

— После этого «негативные ветви», ведущие к реальной опасности, должны быть отсечены. Это значит, что мы должны разработать предложение с учетом проведения дополнительных действий, которые почти наверняка гарантируют, что идентифицированные негативные последствия не будут иметь места.

— Да, умно. Таким образом, если это сработает, вы сможете выстроить отличное предложение, которое значительно увеличит ваше конкурентное преимущество. Алекс, сколько времени у вас займет этот процесс?

— Не знаю. Думаю, меньше месяца. Мне нужно будет какое-то время, чтобы все это запустить в действие и получить заказы.

— За заказы! — поднимает свою кружку Джим. Мы тянемся к своим кружкам. Но они пусты. Тогда Джим поднимает свой стакан с водой. Мы делаем то же самое.

— Алекс, а что насчет сегментирования рынка? — интересуется Джим. — Насчет той красивой идеи, которая получилась из нашего «дерева существующей действительности»? Ты собираешься ее использовать?

А они многому научились, благодаря нашему «дереву».

— Может быть, не с самого начала. Но я, определенно, это использую.

— Идея была в том, чтобы сегментировать рынок, изначально кажущийся однородным, а не просто стараться проникнуть в ниши. И ты знаешь, как это сделать? Как вызвать это разграничение? — безжалостно продолжает атаку Джим.

— Думаю, что да.

— И как? — они опять берут меня в тиски.

— Вообще-то, это довольно просто.

Это, наверное, просто. Но как это объяснить, чтобы было понятно?

— По сути дела, это производная от того, о чем мы говорили. Видишь ли, Джим, мы оставили открытым вопрос: что является рынком фирмы? Рынок ведь можно определить по-разному. Можно сказать, что рынок — это человек, с которым мы непосредственно взаимодействуем. Или что рынок — это фирмы, которым наша фирма продает свой продукт. Или что это фирмы, которые покупают у тех фирм, кому мы продаем. Или можно пойти еще дальше и определить рынок как конечного потребителя. Я предполагаю, что возможно сделать анализ каждой ступени. И чем ближе мы будем подходить к потребителю, тем более действенные решения мы сможем разработать. Конечно, воплощение этих решений потребует более интенсивной вовлеченности различных сторон. Мы должны будем убедить промежуточные звенья в необходимости сотрудничества.

Кажется, они потеряли нить. Пожалуй, мне лучше быстро ответить на вопрос Джима.

— Очень важный вопрос — сколько «деревьев существующей действительности» нам надо построить, если мы обслуживаем два различных рынка. Как вы думаете?

— Наверное, два, — решает принять участие в обсуждении Брендон.

— А если эти два рынка перекрывают друг друга? Другими словами, если неясно, где заканчивается один рынок и начинается другой?

— Думаю, все равно два.

— А что если в одном рынке мы видим две группы клиентов, разница между которыми только в том, что одна группа имеет те же НЖЯ, что и другая группа, но в довершение к этому имеет свои собственные НЖЯ? Что тогда?

— Интересно, что ты разграничиваешь рынки по их НЖЯ. Но я отвечаю: все равно два.

Джим кивает в знак согласия.

— А я думаю, это было бы ошибкой. Давайте посмотрим таким образом. Если мы построим только одно дерево, но с разграничением между двумя группами в соответствии с их НЖЯ, мы сможем разработать наше предложение таким образом, чтобы оно состояло из двух компонентов. Один будет предлагать решение для устранения всех НЖЯ, а другой — для устранения дополнительных НЖЯ. Поскольку изменения производятся на периферии, а не в самом физическом продукте, мы, скорее всего, будем смотреть на наше предложение как на один продукт. Но посмотрите на него глазами рынка. Для группы с дополнительными НЖЯ расширенное предложение имеет намного большую ценность. И они будут готовы заплатить более высокую цену.

— Хитро, Алекс. Так вот как ты собираешься провести сегментирование.

Джим, похоже, доволен моим ответом. Наконец-то.

— Недурно! — продолжает Брендон одобрительно кивать.

Я решаю, что пришло время для прямой атаки:

— То есть это значит, что вы не будете трогать мои фирмы?

— Ты все-таки настаиваешь на том, чтобы мы прекратили заниматься их продажей?

— Да. По крайней мере на какое-то время.

— Алекс, будь реалистичен, — опять переходит Брендон на покровительственный тон. — Твой план очень нетрадиционен, и мы двумя руками за него. Но не говори, что ты не заметил в нем слабых сторон. Во-первых, где гарантия того, что, когда ты закончишь анализировать рынок, то не обнаружишь, что ты и твои конкуренты уже пытаетесь решить ключевую проблему рынка? Во-вторых, даже если окажется, что вы этого не делаете, где гарантия, что ты сможешь найти решение этой ключевой проблемы? Может оказаться, что она не будет иметь отношения к твоему предложению. В-третьих, даже если она и будет иметь отношение к твоему предложению, кто тебе сказал, что ты сможешь воплотить изменения, которые смогут оказать необходимое воздействие? А что если необходимые изменения за пределами твоего контроля или требуют глобальных изменений в самом продукте?

Теперь я понимаю, почему Брендон занимает такое влиятельное положение. Я точно не смог бы вот так с ходу подметить все слабые стороны. Впечатляюще!

— Это совсем не означает, — продолжает он, — что мы считаем, будто у тебя нет шанса на успех. Возможно, тебе удастся это сделать. Твоя типография — это как раз пример того, что такое иногда случается.

— Тогда, может, рискнете? Если у меня есть шанс, а вы не дадите мне времени, может статься, что вы продадите золотые рудники за гроши.

— Никто не отнимает у тебя твоего шанса, — говорит Джим. — Значит, так. В ближайшем будущем активно заниматься продажей твоих фирм мы не будем. К тому времени ты уже будешь знать, работает твой план или нет. В любом случае держи нас в курсе. Если окажется, что вы сможете найти эффективное решение ключевой проблемы рынка, мы будем знать, что делать. У нас не было проблемы с тем, чтобы изменить решение по типографии. Точно так же проблем не возникнет, если ты найдешь решение для других фирм.

— Это верно, — поддерживает его Брендон. — Только не забывай держать нас в курсе. Неплохая работа, Алекс. Отличная работа.

Нет, время было потрачено не зря. Ни эта встреча, ни та кропотливая работа, которую мы проделали, чтобы разработать идеи, которые я им предложил. Теперь все зависит от нас. Если мы продолжим использовать «мыслительные процессы» и претворим в жизнь решения, разработанные на основе здравого смысла, мы непременно выиграем.

Я не боюсь тех слабых сторон, о которых говорил Брендон. Мы их отлично знаем, мы сами

определили их в процессе анализа. Я думаю, мы знаем, и как с ними справиться.

Сделать анализ было непросто. Построение логических деревьев — это кропотливая и временами нудная работа. Все яркие моменты открытий замурованы в сухом «если... то...». Мы с Доном не поднимали головы два дня, чтобы прийти к таким очевидным теперь заключениям. Я до мельчайших деталей помню, как это происходило.

Глава 20

Я приезжаю в офис раньше Дона.

Чтобы не тратить понапрасну время, вытаскиваю из угла доску с большим блоком бумаги, нахожу чистый лист и достаю из кармана толстую пачку листиков для заметок, которые можно прикреплять к бумаге. На одном пишу: «Фирма продает свои мощности без снижения цены», на другом: «Фирма имеет явное доминирующее конкурентное преимущество», — и приклеиваю их вверху листа.

— Неплохие задачи. Доброе утро, — здоровается Дон, входя в комнату.

— Привет, — отвечаю я и начинаю писать на следующем листе.

— Кофе? — спрашивает он.

— Было бы неплохо.

Я приклеиваю маленький листок внизу большого листа и вслух читаю:

— «Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов».

— Что это? Предмет сегодняшнего анализа?

— В некотором роде, — соглашаюсь я и беру у него из рук чашку с кофе.

Увидев выражение его лица, я спешу добавить:

— Это вводная, которую я вывел из нашей «тучи». Конечно, это не так уж много, но это наша отправная точка.

— Ты называешь это отправной точкой? — в голосе Дона явно звучит удивление. — По-моему, похоже на конечную.

— Скажем, что пока это скорее принятие желаемого за действительное, — признаю я.

— Ну и что мы будем с этим делать? — без особого вдохновения спрашивает он. — Я-то думал, у тебя было что-то более конкретное. Настоящая отправная точка. И как мы собираемся из этого построить «дерево будущей действительности»?

У него не очень много опыта в построении «дерева будущей действительности», особенно когда в качестве отправной точки берется то, чего в реальности пока не существует.

— Так же, как обычно, — пытаюсь успокоить его я. — Начнем с этого посыла и с помощью стрелок «если... то...» попытаемся достичь этих задач. Будем использовать положения, которые верны на сегодняшний момент, и, если необходимо, добавим еще вводные, и так до тех пор, пока не дойдем до задач.

— Какие еще положения и вводные? Брось, Алекс, с такой отправной точкой дойти до задач — раз плюнуть. Но что это даст? Это будет не «дерево будущей действительности», а «дерево будущей фантазии»! Как мы достигнем того, что ты называешь отправной точкой? Вот в чем все дело.

— Знаю. И ты сам знаешь, что я знаю. Так что хватит возмущаться. Давай лучше выстраивать связи, чтобы добраться до задач.

— Но, Алекс, послушай, — продолжает он протестовать, — если это не больше чем красивая идея, есть ли смысл двигаться дальше?

— Да, есть, — твердо говорю я. — Прежде чем мы сломаем себе головы, попытаюсь придумать, как этого достичь, мы должны знать, хотим ли мы этого, приведет ли это нас туда, куда нам надо. Я так же, как и ты, не уверен, что этой вводной достаточно для того, чтобы достичь наших задач.

Но...

— Послушай, если это так просто, как ты считаешь, почему мы спорим? Давай сделаем это, и все.

— Я думаю, имеет смысл набросать общую картину, прежде чем вдаваться в детали, — без особого энтузиазма замечает Дон.

— Если «Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов», — я начинаю строить «дерево будущей действительности», — то «В восприятии рынка стоимость продуктов фирмы превышает существующие цены».

— Почему ты так считаешь? — атакует меня Дон.

— Из-за слова «значительно». Как еще можно интерпретировать слова «значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов», если она не поднялась выше существующей на данный момент цены?

— Я, кажется, начинаю понимать, что ты хочешь сделать, — нахмуренное лицо Дона начинает проясняться. — Ты хочешь с помощью «дерева будущей действительности» добиться лучшего понимания самой вводной.

— Именно, — говорю я. — И если Иона прав, оно должно дать нам детальное понимание вводной. Настолько детальное, что мы поймем, как к ней прийти.

— Неплохая идея, — улыбается Дон. — Можно я продолжу?

— Всегда пожалуйста, — протягиваю я ему листы.

Он пишет, потом читает вслух:

— Если «В восприятии рынка стоимость продуктов фирмы превышает существующие цены», то «Рынок не против цен, запрашиваемых фирмой».

— Неплохо, — говорю я, — но недостаточно. Это не гарантирует конкурентного преимущества.

— Согласен. Рынок может быть не против наших цен, однако в это же самое время он может быть еще меньше против цен наших конкурентов. Ты прав, нужна еще одна вводная. Что-то вроде «В восприятии рынка стоимость продуктов фирмы превышает стоимость продуктов конкурентов». Вот это даст нам конкурентное преимущество.

— Учитывая, что мы должны достичь «доминирующего конкурентного преимущества», я предлагаю заменить «превышает» на «значительно превышает». Это будет правильнее.

— Бумага все стерпит, — комментирует Дон, внося исправления в вводную. — Похоже, теперь это соединяется с одной из задач: «Фирма имеет явное доминирующее конкурентное преимущество». Я же тебе говорил, что это несложно.

— Дон, — терпеливо объясняю я. — Ты учел только «конкурентное преимущество», но не доказал, что оно явное. Для этого тебе надо привести доказательства того, что наша доля рынка вырастет.

— Ты прав, мне нужны обе вводные, — он не впечатлен. — Если «В восприятии рынка стоимость продуктов фирмы превышает стоимость продуктов конкурентов» и «Рынок не против цен, запрашиваемых фирмой», то «Фирма увеличивает свою долю рынка». Это значит, что мы достигли точки, в которой рынок предпочитает нас нашим конкурентам, и в результате этого мы увеличиваем нашу долю рынка. Теперь, я надеюсь, ты ничего не имеешь против того, чтобы присоединить это к соответствующей задаче? — он рисует стрелки.

— Дон, мне кажется, ты слишком спешишь. Я не думаю, что ты создал доминирующее конкурентное преимущество.

— Чего еще не хватает?

— Где гарантия, что наши конкуренты не примутся тут же имитировать наши действия и не уничтожат таким образом наше преимущество?

— Ясно, — он с минуту сосредоточенно думает. — Похоже, нам нужна еще одна вводная. Что-то вроде «Фирма предпринимает такие действия, которые конкурентам трудно имитировать».

— Вот теперь годится, — соглашаюсь я.

Присоединяя все это к «дереву», он замечает:

— Исходя из той же логики, я могу присоединить это и к другой задаче: «Фирма продает свои мощности без снижения цены». Правильно?

— Нет, неправильно. Мне кажется, нам нужна еще одна вводная, — отвечаю я, протягивая ему лист. — Мы должны гарантировать, что повысим стоимость нашего продукта в восприятии достаточно большого рынка или рынков, которые должны намного превосходить имеющиеся у нас мощности.

Он читает то, что я написал:

— «Рынок, завоевание которого фирма ставит своей целью, намного превосходит имеющиеся у нее мощности». Никаких проблем.

Он прикрепляет лист и заканчивает «дерево».

— Довольно просто формально достичь поставленных целей, если позволено помечтать, — замечает он.

— Это точно, — смеюсь я. — Похоже, наши вводные станут реальностью тогда, когда свиньи научатся летать. Однако ты должен согласиться, что мы не даром потратили время. Теперь мы знаем, что необходимо. Повысить в восприятии рынка стоимость продуктов фирмы выше существующих цен недостаточно. Мы должны сделать так, чтобы рынок воспринимал стоимость продуктов фирмы гораздо выше, чем стоимость продуктов конкурентов. Мы должны это сделать на достаточно большом рынке, чтобы полностью использовать наши мощности. И сделать мы это должны таким образом, который нашим конкурентам будет трудно имитировать.

— И всего-то? Раз плюнуть! — саркастически замечает Дон. — Теперь у нас вместо одной свиньи четыре. Вот это я называю прогрессом.

— Да нет, на самом деле не четыре. Те вводные, что мы добавили, просто более тщательно представляют начальную вводную, они делают ее детальнее.

— Я бы не сказал, что она стала достаточно детальной, по крайней мере не для меня, — вздыхает он.

— Мы еще не закончили, — утешаю я его. — Теперь нам надо использовать действительно мощный и эффективный механизм «дерева будущей действительности» — «Оговорки негативной ветви».

— И как это поможет?

— Это поможет нам обрезать у этих свиней крылья.

— Ну, если ты так считаешь, — тянет он без энтузиазма.

Я переписываю начальную вводную, переворачиваю лист и приклеиваю ее внизу следующего листа. Потом я опять зачитываю ее:

— «Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов». Дон, что повышает в восприятии рынка стоимость продукта?

— Улучшенный продукт.

Я знаю, что мы не можем себе этого позволить. Именно поэтому наша вводная напоминает летающую свинью. Но, по учению Ионы, этот путь должен вывести к практическому решению. Я очень надеюсь, что он прав. Поскольку другой альтернативы у меня нет, я не спеша записываю следующее положение.

Дон читает:

— Если «Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость ее продуктов» и «Рынок приветствует выпуск улучшенных продуктов», то «Очевидно, что фирма успешно выпустила улучшенные продукты». Негативная ветвь очевидна, так как выпуск новых продуктов требует вложений времени и денег. А у нас нет ни того, ни другого.

— Согласен, но это надо записать. Если «Очевидно, что фирма успешно выпустила улучшенные продукты» и «Выпуск новых продуктов требует инвестиций времени и денег», то

«Очевидно, что фирма инвестировала время и деньги». А как ты сказал, «У нас нет ни времени, ни денег». Соответственно, результат: «Нас снимают с руководства фирмой». Негативная ветвь, без всякого сомнения.

Я поднимаюсь, чтобы налить еще кофе.

— Дон, в каком месте в негативной ветви мы переходим от позитивного к негативному? Вводная позитивна. Успешный выпуск нового продукта — это позитивное явление. А следующий шаг — инвестиции времени и денег — негативный. Надо над этим хорошо подумать. Какая за этим стоит исходная посылка?

— Алекс, — прокашливается Дон, — мы исходим из того, что новый продукт на самом деле новый.

— Что ты хочешь сказать?

— А что если новый продукт — это просто старый продукт с небольшими модификациями? Тогда фирме не надо инвестировать много денег и времени. Понимаешь, это уже не летающая свинья. Это довольно реально. Посмотри на решение Пита. Он сделал минимальные изменения в своем предложении, и его реализация не потребовала ни денег, ни времени.

— Точно, отличная идея. Давай внесем ее в «дерево».

— Как?

— Держи свой кофе, — я протягиваю ему чашку и переворачиваю лист назад. — Нам надо поменять вводную на следующее положение: «Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка стоимость ее продуктов», — я приклеиваю листик внизу страницы. — Теперь та летающая свинья, с которой мы начинали, — это уже не вводная, а производная. Понимаешь, если «Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка стоимость продуктов фирмы», то «Фирма предпринимает действия, значительно повышающие в восприятии рынка стоимость продуктов фирмы».

— Нужно признать, что эта вводная более реалистична. Но мы все равно не знаем, что это за небольшие изменения. У нашей новой вводной все равно остались крылья, — вяло говорит он.

— Которые нам надо обрезать, — не теряю оптимизма я.

— И как? — Дон не горит энтузиазмом. — Я даже не вижу, какую негативную ветвь мы можем написать.

— Когда вы зашли в тупик, вернитесь к «дереву существующей действительности» и внимательно прочитайте его опять, — цитирую я Иону. — Если существует намек на то, куда двигаться дальше, то он там.

Дон даже не спорит.

Мы опять перечитываем «дерево». К моему удивлению, я на самом деле нахожу намек. Прямо внизу.

— Дон, как тебе: «Восприятие рынком стоимости продукта основано на выгодах, получаемых в результате приобретения продукта»?

Я записываю это на лист и прикрепляю его рядом с нижней вводной.

— Не вижу, какое это имеет отношение.

Я решаю не обращать внимания. Теперь мы по крайней мере начали куда-то двигаться. Если «Фирма вводит небольшие изменения, которые значительно повышают в восприятии рынка стоимость продуктов фирмы» и «Восприятие рынком стоимости продукта основано на выгодах, получаемых в результате приобретения продукта», то «Очевидно, что небольшие изменения, вводимые фирмой, приносят ее рынку большую выгоду».

— Дон, послушай, что конкретно приносит выгоду? Какие дополнительные плюсы принесло предложение Пита?

— Ты же сам это сказал: решение Пита привело к решению.

До меня сначала не доходит. Потом я понимаю, насколько проницательно замечание Дона.

— Ты абсолютно прав! Решение Пита — это решение не только для его фирмы. Это привело к решению дилеммы его клиентов. Как можно это сформулировать в более общих чертах?

— Без проблем, — он начинает писать, стирает, переклеивает листы, пишет опять и, наконец, приклеивает следующее утверждение: «Продукт, решающий проблемы потенциальных клиентов, приносит выгоду; и чем больше проблем он решает и чем выше их сложность, тем большую выгоду он приносит».

— Замечательно, — безоговорочно соглашаюсь я.

— Если мы принимаем это, и поскольку мы уже приняли, что «Очевидно, что небольшие изменения, проводимые фирмой, приносят ее рынку большую выгоду», то мы неизбежно приходим к заключению, что «Небольшие изменения, проводимые фирмой, должны решать большое количество проблем рынка (потенциальных клиентов); и чем больше проблем решается, тем лучше». Алекс, это уже ближе, но я все равно не вижу, что с этим можно сделать.

— О чем ты говоришь? Мы же нашли ответ! Наша свинья больше не летает! — я подсакиваю со стула. — Ты что, не видишь?

Он не видит. Пока.

— Дон, что эффективнее — пытаться устранить симптом или его причину?

— Это тебе что, викторина? Естественно, пытаться устранить причину намного эффективнее, чем пытаться устранить симптом.

— А что эффективнее — пытаться устранить одну причину одной проблемы или многих проблем?

Дон начинает улыбаться:

— Ну конечно, причину многих проблем. А как можно найти причину многих проблем рынка? Это мы знаем. Уж это-то мы знаем. Слушай, какое простое решение! Как же мы не видели его раньше? Оно же очевидно. Если мы хотим найти маркетинговое решение для нашей фирмы, мы должны провести анализ не фирмы, а рынка фирмы. Решение проблемы маркетинга в самом рынке. Это же настолько очевидно!

— Именно, — подхватываю я. — Каждый знает свои НЖЯ. Но очень немногие знают свою ключевую проблему. Если мы хотим предоставить рынку большие выгоды, нам нужно решить его ключевую проблему, а не пытаться устранять симптомы. И в этом наше положение уникально. Мы имеем для этого отличный инструмент — «дерево существующей действительности».

Дон поднимается, и мы обмениваемся рукопожатием.

— Алекс, должен признаться, я не верил, что из твоей отправной точки может что-нибудь получиться. Для меня это была просто летающая свинья. Да какая там свинья — бегемот. А теперь — теперь, скажу я тебе, совсем другое дело.

— Ладно, Дон, давай переписывать «дерево будущей действительности». На этот раз начинаем с реальной вводной. Посмотрим, куда она приведет.

Дон приклеивает новую вводную: «Разработано "дерево существующей действительности" рынка фирмы».

— Могу поспорить, что эта вводная обрежет крылья у всех наших начальных. Они перестанут быть просто мечтаниями. Я уверен, что они превратятся в производные.

— Сейчас увидим, — бодро говорю я. Он прав. Может быть, нам понадобятся еще вводные, но это уже однозначно прорыв. С летающими свиньями покончено.

— Давай. Я бы добавил, что «"дерево существующей действительности" является высокоэффективным способом для того, чтобы связать проблемы НЖЯ с их природой». Производная будет: «Фирма в состоянии определить глубинные проблемы, кроющиеся в "дереве существующей действительности", для их устранения путем разработанного фирмой предложения». Алекс, минуту. Откуда мы знаем, что существует такая глубинная причина, к которой предложение фирмы будет иметь отношение?

— Это мы знаем, Дон. С этим все в порядке. При любом раскладе рынок будет иметь НЖЯ, связанные с поставщиком. И не только из-за его продуктов, но и из-за обслуживания, финансовых условий и так далее.

— Согласен, — говорит Дон. — А поскольку мы ответственны не за одно НЖЯ, а за целый ряд, мы обязательно найдем ту глубинную причину, которую в состоянии устранить. Прекрасно. Это значит, что у нас не возникнет проблем с определением тех небольших изменений, внедрение которых принесет нашим клиентам большую выгоду. Это надо добавить в дерево. Это превращает нашу вводную в простую производную.

Я согласен, что мы без проблем обнаружим ту глубинную причину, которую в состоянии устранить. Я только молю Бога, чтобы мы смогли это сделать путем небольших изменений. Скорее всего, так и должно быть, поскольку мы вызываем большое количество НЖЯ.

Пока Дон дополняет «дерево», я обдумываю следующую вводную. Как мы сможем гарантировать, чтобы в восприятии рынка стоимость продуктов фирмы значительно превышала стоимость продуктов конкурентов?

К моему удивлению, оказывается, что дополнительной вводной не нужно. Сегодня рынок сталкивается с рядом НЖЯ, связанных с нашим типом продукта (включая то, каким образом он сегодня предлагается). Это означает, что сегодня никто не предлагает решение ключевой проблемы, вызывающей все эти НЖЯ. И если мы это сделаем, это безоговорочно приведет к тому, что в восприятии рынка стоимость наших продуктов повысится. И всего-то.

Я знаю, что для рынков моих фирм эти НЖЯ довольно серьезны. Устранение всех НЖЯ принесет им огромную выгоду. Таким образом, мы получим доминирующее конкурентное преимущество.

Дон все еще возится с «деревом». Я подхожу к доске и приклеиваю необходимые положения, соединяя их стрелками. Когда я заканчиваю, вводная «В восприятии рынка стоимость продуктов фирмы превышает стоимость продуктов конкурентов» перестает быть вводной. Она превращается в производную, в результат.

— Теперь я понимаю, почему ты настоял, чтобы мы построили «дерево будущей действительности», хотя тогда оно выглядело совсем нереально, — сияет Дон. — Теперь это четкая схема. Мы точно знаем, какие аспекты требуют решения.

— Ну так давай займемся ими. Какая следующая вводная?

— «Фирма предпринимает такие действия, которые конкурентам трудно имитировать», — читает он с доски. — Как сделать, чтобы у конкурентов возникли трудности с имитацией нашего предложения?

Мы продолжаем этот процесс, отрабатывая каждую деталь и выстраивая четкую схему, для того чтобы Боб и Стейси могли ей эффективно следовать.

Глава 21

Я полусижу-полулежу перед телевизором. Идут новости, но мои мысли далеко. Сегодня был тяжелый день. Да еще эта «бомба», которую Пит мне подкинул, когда я уже собирался домой. Проблема настолько серьезная, что, если мы не решим ее немедленно, все может рухнуть.

Фирма Стейси пойдет под нож, Пит и Боб будут проданы за гроши, и мы моргнуть не успеем, как все, чего они достигли, будет сведено на нет. А я? Меня просто без всяких церемоний вышвырнут на улицу. Труман и Даути это обеспечат, можно не сомневаться. Все теперь зависит от того, сможем ли мы быстро найти решение этой неожиданной проблемы. Ну, не совсем неожиданной. Мы подозревали об этом с самого начала. Но кто мог подумать, что она будет настолько серьезной?

Ну почему, как только начинает казаться, что все под контролем, действительность тут же доказывает тебе обратное? Н-да, уж на что, а на скучную жизнь мне жаловаться не приходится. Какое-то развлечение в жизни, конечно, должно быть, но не в таких же количествах.

А самое плохое — это то, что я лично ничего не могу сделать. У меня связаны руки. Единственное, что мне остается, — это сидеть и ждать, пока Пит и Дон разберутся, что к чему. Если что и стоит больше нервов, чем принимать участие в поединке, так это наблюдать за схваткой в надежде на победу.

Насколько серьезно то, что меня тревожит? Все началось в четыре часа, когда Фрэн перевела на меня звонок Пита.

— Алекс, привет. У нас, кажется, небольшая проблема.

Зная его английские корни, я могу предположить, что проблема на самом деле довольно серьезная.

— Что там у тебя? — спокойно спрашиваю я.

— У моих людей не получается продавать наше предложение, — без выражения говорит он.

— То есть? — искренне удивляюсь я. — По твоим отчетам, за две последние недели ты заключил еще три сделки.

— Да. В этом-то и вся проблема. Их заключил я, а не мои люди. Мои люди пока не смогли заключить ни одной сделки. И дело не в том, что они не пытались. Пытались, и не раз. А теперь они даже слышать об этом не хотят. Боюсь, нам придется внести изменения в прогноз в сторону снижения.

— Подожди, Пит. Не так быстро. Давай поподробнее.

— А поподробнее не о чем, — расстроено говорит Пит. — Я только что закончил совещание в отделе продаж. Каждый из моих менеджеров пытался продать наше предложение. И ни один не смог. Они говорят, что предложение настолько сложно, что заказчики его просто не понимают. И мой коммерческий директор их активно поддерживает. Он сам безуспешно пытался продать наше предложение четыре раза. Четырём потенциальным клиентам. Теперь он категорически считает, что его продать нельзя.

— Сколько раз ты сам пробовал его продать?

— Пять.

— И?

— И у нас пять солидных контрактов. Но это же не решение. Я не могу быть единственным продавцом в моей фирме. И я больше не могу на них нажимать.

— Подожди, — говорю ему я. — Дай подумать.

После минутного молчания я спрашиваю:

— Пит, у тебя самого не сложилось впечатления, что нашу идею трудно продать?

— Нисколько. Вот это-то и приводит меня в тупик.

— Ты объяснил своим людям, как конкретно это надо делать?

— Ну, конечно, объяснил. И даже, записал всю процедуру. Они клянутся, что следовали ей до последней запятой. Не понимаю, что происходит.

Я давненько не слышал Пита в таком отчаянии. Ему, должно быть, здорово досталось на этом совещании.

— То есть твои люди заявляют, что ты разработал предложение, которое только ты сам можешь продавать?

— Именно.

— Другими словами, что ты просто гений продаж. А предложение фирмы должно быть таким, чтобы его могли продавать простые смертные.

— Именно это они и говорят, слово в слово. Алекс, почти половина их зарплаты — это комиссионные. Я должен что-то сделать, и быстро.

— Пит, не пори горячку, — пытаюсь охладить его я. — Поскольку мы оба знаем, что ты не гений продаж, значит, дело в самом предложении, значит, оно эффективно и продаваемо.

Он нервно смеется:

— Я то же самое пытался им доказать. Но они не хотят слушать. Больше уже не хотят.

— Если я что из жизни и вынес, — говорю ему я, — так это то, что в реальности противоречий не бывает. Всегда есть простое объяснение. И единственное простое объяснение, которое я вижу в данном случае: что бы твои люди тебе ни говорили, они представляют это предложение клиентам не так, как ты. Они где-то совершают какое-то отклонение. И оно оказывается фатальным.

— Все это верно, — отвечает Пит. — В прошлый раз, когда я пошел на встречу с одним из клиентов, которую должен был проводить мой коммерческий директор, я поклялся, что не открою рта и буду просто наблюдать. Но через три минуты мне пришлось вмешаться. Мы, в конце концов, получили контракт, но это окончательно «добило» моего коллегу. Я думаю, именно тогда он и занял четкую позицию «против». Послушай, Алекс, пришли ко мне Дона, мне нужна его помощь.

— Что ты имеешь в виду? — я не очень удивлен.

— Я хочу, чтобы он посидел на встречах моих менеджеров с клиентами. Он сможет, не вмешиваясь, понаблюдать за тем, как они губят сделки. В то же время он детально знает логику нашего предложения. Может быть, он сможет понять, что они делают не так.

Я задумываюсь. Пит прав, но Дон мне нужен для другой работы. Нет, самое главное сейчас — обеспечить, чтобы решение Пита работало. Весь мой план основан на том, что Питу удастся продемонстрировать, что подобное решение может быстро привести к резкому улучшению в работе фирмы. Сейчас это важно для выживания всей группы.

— Когда он тебе нужен?

— Чем быстрее, тем лучше. Если бы начал завтра, было бы идеально.

— Посмотрю, что можно сделать. Я перезвоню.

И прямым ходом направляюсь в кабинет Дона...

— Пап? — прерывает мои мысли Дейв. — Можно спросить совета?

Не могу поверить своим ушам. Когда в последний раз Дейв обращался ко мне за советом? Я даже и не помню.

— Конечно, — я выключаю телевизор и поворачиваюсь к нему. С ним вроде все в порядке. — Садись.

— Да нет, я постою.

Я жду, но он молчит и переминается с ноги на ногу.

— Давай, — подбадриваю я его. — Что у тебя за проблема?

— Да это вообще-то не проблема, — мнется он. — Это так... ситуация.

— Ситуация, с которой ты не знаешь, что делать?

— Ну, что-то вроде.

— Тогда ты по адресу, — уверяю я его. — У меня большой опыт «залипания» в подобных ситуациях.

— У тебя? — удивляется Дон.

Я только улыбаюсь. Ладно, не надо лишать детей их иллюзий о своем отце.

— Рассказывай, в чем там дело, — я перевожу разговор в деловое русло.

Это помогает ему обрести уверенность.

— Ты ведь знаешь Герби, — начинает он.

Я киваю. Еще бы мне не знать Герби, если он почти все время проводит у нас дома, регулярно опустошая наш холодильник.

— Понимаешь, у него возникла интересная идея.

— Да?

— У нее много плюсов... — мнется он. — Ну ты понимаешь...

Я знаю, чем это сейчас закончится. Сейчас он скажет: «А, да ладно, неважно», — и уйдет.

— Дейв, что у Герби за идея?

— Тебе ведь известно, что Герби помешан на старых машинах, как и его отец.

— И как ты, — я не могу удержаться от соблазна вставить свой комментарий.

— Да нет, — улыбается он, — мне до них далеко. Ты же знаешь их коллекцию — шесть антикварных машин. Одна лучше другой.

— Знаю, — говорю я, лишив его возможности еще раз рассказать мне про хобби отца Герби. Неплохое хобби. Проблема только в том, что для этого надо быть миллионером.

— Значит, так, — возвращается Дейв к теме разговора. — Герби предлагает, чтобы мы купили одну развалюху и отремонтировали ее. Он где-то откопал «олдсмобиль» пятьдесят шестого года. Конечно, развалюха. Мотор — просто кусок ржавого железа. Но ходовая в порядке. И кузов можно отреставрировать. Из нее можно сделать настоящую игрушку.

Я молчу, наблюдая, как он ходит вокруг да около.

— Герби знает, где купить запчасти. Он даже отыскал старую коробку передач. Она, правда, от модели пятьдесят девятого года, но мы думаем, подойдет. Механики мы неплохие, так что проблем с тем, чтобы отреставрировать ее до коллекционного состояния, не будет. У нее неплохой потенциал.

— Ив чем проблема, Дейв? Хочешь, чтобы я дал денег взаймы? Это тот совет, за которым ты пришел?

— Нет, совсем не это, — он даже немного обиделся, как будто никогда раньше не обращался ко мне за деньгами. И для целей значительно менее благородных.

— Уверен?

— Абсолютно. Я думаю, на пару мы уложимся в полторы тысячи. На мою половину у меня есть. Я почти не тратил то, что заработал прошлым летом. Кроме того, бабушка обещала подарить на восемнадцатилетие пятьсот долларов. Максимум, что мне может понадобиться, — деньги в долг на короткий срок.

По прошлому опыту я уже знаю, что, когда мои дети говорят о деньгах в долг на короткий срок, они имеют в виду, что отдадут сразу, как только получат наследство. К тому же моя мама предполагала, что деньги, которые она подарит Дейву, пойдут на его карманные расходы этой осенью, когда он уедет учиться в университет. Да черт с ним. В принципе здорово, что он хочет заняться восстановлением старой машины. Я думаю, у него получится.

— Насчет денег в долг не уверен, — отвечаю я. — Но если проблема не в этом, тогда в чем?

— Да я сам не знаю. Как будто мне что-то мешает, — говорит он.

— Что-нибудь конкретное?

— Не знаю. Конечно, я немного боюсь, что Герби не сумеет найти деньги, и мне придется финансировать все самому.

— И как ты собираешься это сделать?

— Да не волнуйся, пап, этого не случится. Я лучше тогда просто брошу весь этот проект на полдороге. Герби уверяет, что деньги он найдет. Не знаю... Есть еще проблемы.

— Например?

— Например, кто, когда будет пользоваться машиной? Сейчас, если мы куда-нибудь выбираемся, то все время ездим вместе, но... — он опять начинает ходить кругами.

Какое-то время я слушаю его, потом, наконец, говорю:

— Думаю, я тебя понимаю.

— Так что мне делать?

Я не знаю, что ему ответить. Идея Герби неплохая, и, кажется, они представляют себе, во что ввязываются. Но там могут оказаться всякие подводные камни, многое может пойти не так. Что мне посоветовать? Чтобы они занялись этой старой машиной? Или чтобы забыли про этот проект?

При любом раскладе, какой бы совет я ни дал, в итоге я все равно окажусь виноватым. Я уже почти готов попробовать увильнуть от ответа со спасительным «Я подумаю», как до меня доходит, что нужно сделать.

— Дейв, — медленно начинаю я. — Какой бы совет я тебе ни дал, ты последуешь ему безоговорочно? Надеюсь, что нет. Задай сам себе вопрос: чем он поможет?

— Поможет. Для меня важно твое мнение, пап.

— Честно говоря, я не знаю, какой совет тебе дать. Это непростой вопрос. Здесь есть свои плюсы и минусы.

— Это точно, — разочарованно вздыхает он.

— Но я могу тебе помочь, — говорю я. — Я могу научить тебя тому, как принимать решения без компромиссов.

— Ты что, серьезно? Разве это возможно? Даже тогда, когда кажется, что нет определенного ответа?

— Пошли в кабинет, — поднимаюсь я.

— Ну ладно, надеюсь, это не очень сложно, — вздыхает он, плетясь следом за мной.

Мы садимся за стол, и я даю ему монетку:

— Орел — вы идете с вашей идеей дальше. Решка — скажи Герби, чтобы оставил эту затею.

— Это и есть твой метод? — интересуется он.

— Нет, это просто способ выбрать отправную точку. На самом деле не имеет никакой разницы, с чего начинать.

— Ну, как скажешь, — говорит он и подбрасывает монетку. Орел.

— Отлично. Давай предположим, что вы принимаетесь за этот проект. Для начала запиши все позитивные стороны, которые ты видишь в этой идее.

Написав две строки, он начинает колебаться.

— Что такое, Дейв? Не хочешь, чтобы я знал обо всех позитивных сторонах?

— Что-то вроде, — ухмыляется он.

«Еще лучше», — думаю я про себя.

— У меня была ситуация, схожая с твоей, когда я использовал этот прием. Думаю, где-то даже остались старые записи.

Пока я их ищу, рассказываю Дейву их предысторию.

— Это было около четырех лет назад, когда мы еще жили по соседству с твоим дядей Джимми. Однажды он пришел ко мне с предложением купить катер на двоих.

— Неплохая идея, — замечает Дейв.

— Да, — соглашаюсь я. — У нее было много плюсов, но так же, как и у тебя, у меня возникло такое чувство, как будто мне что-то мешало. Сейчас покажу тебе, что я тогда сделал. Ну где же они? Точно должны быть в этом ящике.

Я быстро перебираю бумаги. Я и забыл, сколько здесь интересных вещей. Дейв уже, кажется, потерял надежду.

— А, вот! Как всегда, на самом дне. Первый лист — это список всех позитивных сторон покупки катера.

— Ты тоже подбрасывал монетку для того, чтобы определить отправную точку?

— Наверное, уже не помню. Как бы то ни было, вот те причины, по которым имело смысл купить катер на двоих с дядей Джимми: «Я буду владеть катером», «Покупка и обслуживание катера будет стоить мне только половину — без этого условия купить катер не представляется реальным».

— Эти две очень схожи с моими, — перебивает меня Дейв.

— Неудивительно. Ситуации-то схожи. Вероятно, остальные положения тебе тоже подойдут. Например: «Мне не надо проводить все обслуживание самому». Или: «Поскольку Джим лучше разбирается в технике, катер будет всегда в порядке».

— Нет, не в нашем случае, — смеется Дейв.

— На, читай сам, — протягиваю я ему листок. Он быстро его просматривает.

— Да, все пункты, кроме последнего, годятся и для меня.

И, ухмыляясь, он читает:

— «У меня будет союзник, чтобы уговорить Джули позволить мне потратить деньги на мою мечту — катер». Довольно убедительный список. И чем все закончилось?

— Возьми следующий лист и увидишь, что список негативных сторон не менее убедителен.

— «Мы можем не сойтись во мнениях, какой катер купить», — начинает он читать. — У меня этой проблемы нет. Мы уже знаем, что мы хотим купить. «Мы можем не достичь согласия по вопросам, кто и когда будет пользоваться катером». Да, это проблема, но не такая большая, как в вашем случае. Наши девчонки ничего не имеют против того, что мы выбираемся куда-нибудь вчетвером.

— В нашем случае это тоже не было большой проблемой, — замечаю я. — Ты знаешь, что твоя мама любит проводить время с братом и у меня с ним хорошие отношения.

— А как насчет тети Джейн?

Я решаю проигнорировать его вопрос.

— Читай дальше.

Он читает список, время от времени отпуская забавные комментарии. Не знаю, кто получает от этого больше удовольствия — он или я.

— Неплохо, — говорит он, закончив. — Хорошая подборка. Но как это помогло тебе принять решение? С этими списками теперь даже труднее что-то решить, чем раньше.

— Это не конец, — говорю я ему. — Это только начало. Я взял за отправную точку «Мы согласились купить катер на двоих» и использовал причинно-следственные связи для того, чтобы дойти до каждого из негативных аргументов. Я делал то же самое, когда ты просил у меня машину. Помнишь?

— Да, пап, и еще раз спасибо. Проблем ведь не возникло, правда? Я выполнил все мои обещания и не прошу у тебя машину.

— Точно, — подтверждаю я. — Итак, когда я закончил логические цепочки, подводящие к каждому из негативных последствий, я начал проверять, могу ли предпринять что-нибудь, чтобы их отсечь.

— Что ты имеешь в виду под «отсечь»?

— Понять, что я должен предпринять, чтобы гарантировать, что это негативное последствие не будет иметь места. Для большинства негативных последствий это оказалось возможным. Но вот для одного... Все, что бы я ни придумал, требовало сотрудничества со стороны Джимми.

— Для какого?

— Для того, которое говорит, что «Могут возникнуть проблемы, если одному из нас придется продать принадлежащую ему часть».

— Ты подходил к вопросу с долгосрочной перспективой, — Дейв впечатлен.

— А что, можно по-другому?

— Наверное, нет, — соглашается он. — Как бы то ни было, что ты сделал?

— Я еще попотел, отшлифовывая формулировку, чтобы Джимми не обиделся, когда я ему покажу мои записи. Вот, посмотри, — протягиваю я ему «негативную ветвь». — Видишь, сначала я указал отправные точки: мы соглашаемся купить катер на двоих; возможно, ты захочешь продать свою долю; у меня нет денег, чтобы его выкупить. Не такой катер в любом случае. Видишь вывод?

— Да, он очевиден: ты не сможешь себе позволить выкупить долю Джимми.

— Добавь к этому, что я очень разборчив в вопросе выбора компаньона, и ты сможешь увидеть результат: Джимми может продать свою долю человеку, который мне не понравится. Теперь ты понимаешь? Что бы я ни выбрал, мы бы все равно закончили плохо. Если бы я не смог пойти на компромисс в вопросе нового компаньона, это означало бы, что мне бы тоже пришлось продавать свою долю. А это был бы не самый лучший выход, потому что, скорее всего, к тому времени я бы уже был в катер влюблен.

— Ясно, — подводит итог Дейв. — И тогда у тебя бы испортились отношения с Джимми из-за того, что он вынудил тебя продать твою долю.

— Уж в этом можешь не сомневаться, — подтверждаю я.

— И другой вариант был не лучше. Ты мог пойти на компромисс и терпеть компаньона, который тебе на самом деле не нравился бы. И тогда ты бы еще больше злился на Джимми.

— А, как ты знаешь, если я чего-то и хотел бы избежать, так это того, чтобы встать между твоей мамой и ее братом. Так что я взял эту страничку и показал ее Джимми с просьбой найти решение.

— И чем это закончилось?

— Ты же знаешь, чем это закончилось. У нас нет катера, но прекрасные отношения с дядей Джимми.

— И что ты предлагаешь? Чтобы я не покупал машину вместе с Герби?

— Ничего подобного. Я предлагаю, чтобы ты записал все возможные негативные последствия и соединил их, используя логику «если... то...». Не оставляй их болтаться в воздухе подкрепленными только интуицией.

— Почему это так важно?

— По двум причинам, — объясняю я. — Во-первых, как только ты детально выведешь логические связи, будет намного проще понять, какие действия стоит предпринять, чтобы не допустить негативных последствий.

— А во-вторых?

— Во-вторых, и это еще более важно, если обнаружишь, что не сможешь в одиночку устранить эти негативные последствия, если тебе будет нужно сотрудничество с Герби, не предлагай ему никаких готовых решений. Это может привести к неприятным спорам. Вместо этого просто покажи ему свои логические выводы, точно так же, как я показал тебе свои. Прочитайте их вместе, один за другим. Если существует приемлемое решение, он сам его предложит, и вы вместе сможете его отшлифовать. В этом случае, поскольку вы устраните все негативные последствия, я не вижу причины, почему бы тебе не заняться этой машиной вместе с Герби.

— А что если он не сможет? — спрашивает Дейв. — Если я покажу ему, из-за чего может появиться негативное последствие, а он не сможет предложить никакого решения для его устранения?

— Тогда вам придется сделать выбор. Но это будет уже не ты против него, а вы вместе против проблемы. В любом случае ваша дружба не пострадает.

— Отличная мысль. Я, наверное, попробую. Пап, можно я возьму у тебя эти бумаги?

— Только если пообещаешь положить их на место.

— Конечно, — улыбается он. — На дно ящика. Помню.

Глава 22

Я готовлюсь к презентации для Грэнби, когда в кабинет входит Дон.

— Прими поздравления, — говорю я ему. — Только что звонил Пит и расхваливал тебя до небес. Ты что с ним сделал? Пустил в ход чары? Использовал врожденное обаяние?

Он смеется, откровенно довольный.

— Он тебе сказал, что сегодня утром я ему сделал неплохой контракт?

— Сказал-сказал.

— Это было настолько просто, — плюхается он в кресло. — Я просто следовал нашей схеме. Все прошло как по нотам. Никаких сюрпризов, ни единого.

— С чего это ты решил изображать продавца? — интересуюсь я. — Ты вроде бы отправился туда, чтобы выяснить, почему люди Пита не могли продать его предложение.

— Мы и выяснили. Каждый из его четырех менеджеров уже имеет в кармане по сделке. Они в восторге. Говорят, это самое лучшее изобретение после нарезанного хлеба. Но, понимаешь, после того как я пропахал над этой схемой две недели, мне нужно было проверить, смогу ли я сам по ней продавать, а не только обучать ей других. Я их попросил, мне подготовили встречу с небольшим клиентом. Практически без всяких предварительных контактов. И сработало, как в сказке. Мне понравилось.

— Может, тебе вообще в продажи перейти? — подкалываю я его. — Ладно, рассказывай, в чем там была проблема? Мне нужны все детали.

— Как ты и подозревал, — начинает он, — они просто не умели это предложение правильно представить. Понимаешь, они начинали разговор с заказчиками с того, что расписывали, как замечательно это новое предложение: какую экономию он будет иметь, насколько снизятся его товарные запасы и так далее. Это было самой большой ошибкой.

Я не улавливаю.

— А что в этом плохого? Они что, должны были это делать как-то по-другому?

— Если хотели лишиться себя всяких шансов на продажу, то нет. В противоположном случае — да.

— Дон, хватит говорить загадками. Может, объяснишь?

— А я что делаю? Послушай, Алекс, попробуй поставить себя на место заказчика. Вот перед тобой продавец, расхваливающий свое предложение. Твоя естественная реакция?

— Ну, если я типичный заказчик, то отнесусь к предложению скептически, — отвечаю я.

— Именно, — соглашается Дон. — У тебя возникнет масса возражений. Ты будешь не согласен с тем, что оно уникально и крайне для тебя необходимо. А если что-нибудь из утверждений продавца покажется тебе явным преувеличением, что и происходит, когда мы имеем дело с нетрадиционным предложением, то ты, очевидно, откровенно выразишь свой скептицизм.

— Да, скорее всего, именно это я и сделаю, — соглашаюсь я.

— И чем больше возражений возникает у клиента, тем труднее продавцу заключить сделку. Это соотношение установлено многими исследованиями.

— Чтобы это доказать, не нужны никакие исследования. Любой продавец знает это по своему опыту. И что ты хочешь сказать? Что продавец не должен начинать с представления своего предложения? Особенно если оно нетрадиционно?

Вместо ответа он подходит к доске и начинает рисовать «тучу». Он пишет, я читаю вслух:

— Задача: «Сделать так, чтобы заказчик понял, что ваше предложение — это лучшее, что он может получить за свои деньги». Я надеюсь, у тебя не было проблем с тем, чтобы убедить продавцов Пита, что это должно быть их задачей?

— Нет, несколько. Они все профессионалы.

— Отлично, — говорю я и продолжаю читать: — Для того чтобы «Сделать так, чтобы заказчик понял, что ваше предложение — лучшее, что он может получить за свои деньги», вы должны «Показать заказчику ценность предложения». Это очевидно. В то же время вы должны быть осторожны, чтобы «Не вызвать возражений со стороны заказчика». Согласен. Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы «Показать заказчику ценность предложения», вы должны «Представить предложение». Естественно. Но для того чтобы «Не вызвать возражений со стороны заказчика», вы должны «Не представлять предложение».

— Не забывай о том, о чем мы только что говорили, — спешит пояснить Дон. — Ты начинаешь представлять свое предложение, и заказчик начинает инстинктивно возражать тебе.

— Да, красивый конфликт, — соглашаюсь я. — Неудивительно, что продавцы ходят как по канату, пытаюсь установить с заказчиками отношения доверия и взаимопонимания, прежде чем им удастся даже приблизиться к сделке. Итак, как ты устранил этот конфликт? Что они должны делать?

— Для этого мы с Питом построили «переходное дерево». Хочешь взглянуть?

— Естественно.

Дон отправляется к себе за бумагами. Я еще раз анализирую «тучу». Она имеет общий характер. В ней нет ничего такого, что отражало бы специфичность ситуации Пита. Может быть, решение Дона тоже имеет общий характер? Я очень на это надеюсь, потому что эта «туча» показывает, с какими серьезными трудностями мы будем сталкиваться при продаже наших предложений. Поскольку по определению они должны быть нетрадиционными, то обязательно вызовут у потенциальных клиентов массу возражений.

Ну где Дон? Что он там делает?

— Я подумал, что ты захочешь копию для себя, — говорит он, заходя в кабинет.

Я внимательно изучаю две страницы, которые он мне вручает. Это типичное «переходное дерево». «Дерево» того, «как это сделать», — детально прописанный логический план, как перейти от состояния нынешнего к желаемому будущему состоянию. Внизу «дерева» — положения, отражающие нынешнюю ситуацию заказчика. Это отправная точка. Наверху листа задача: «Поздравления или глубокий анализ провала». В этом предложении весь Дон.

Вдоль правого края обеих страниц несколько квадратных окошек. Это рекомендованные действия, и кое-какие из них мне не совсем понятны.

— Пройдемся по этому? — предлагаю я Дону.

— С удовольствием. Мы начали с описания типичного заказчика «Многие заказчики считают, что их работа состоит в том, чтобы делать вид, что они не особенно заинтересованы в покупке».

Я улыбаюсь:

— Это точно, таких очень много. Терпеть их не могу.

Дон продолжает читать:

— «Заказчики, как правило, не доверяют полностью похвалам, с которыми продавцы говорят о своих продуктах».

— Это еще мягко сказано.

Он ухмыляется.

— Посмотри на следующее: «История отношений заказчиков с типографиями, как правило, не самая безоблачная».

— Это уже не просто мягко сказано, — продолжаю я его поддразнивать, — это мягко сказано даже по английским меркам. Пит писал?

— Точно. Итак, ты согласен, что каждое из этих начальных условий ведет к заключению: «Весьма вероятно, что заказчик встретит традиционное представление нашего предложения, обеспечивающего выигрыш обеим сторонам, не с энтузиазмом, а с большим скептицизмом»?

— Неизбежно, — соглашаюсь я.

— Теперь посмотрим на это с точки зрения продавцов Пита. Они знают, что их предложение предоставит заказчику массу выгод: он получает самую низкую цену, минимальный уровень товарных запасов и не несет потерь от устаревания товара. И в то же время они совсем не уверены в том, что это предложение хорошо для них самих. Они совсем не уверены, что им удастся увеличить продажи. И как, думаешь, они должны были реагировать на скептицизм заказчика?

— Они дают ему то, о чем он мечтает, а он еще ломается! — я рисую себе ситуацию. Весело, ничего не скажешь. — Надеюсь, у них хватало профессионализма не особенно откровенно давать заказчикам понять, что они обо всем этом думали?

— Естественно. Я же сказал: они профессионалы. Но еще существует язык жестов. Так что, как ты можешь догадаться, с того момента встреча на всех парах начинала нестись к провалу.

— Да уж могу. Что вы изменили?

— Для начала нам надо было обеспечить, чтобы у них было достаточно времени для того, чтобы сделать правильную презентацию. Мы указали, что встреча должна длиться как минимум полчаса.

— Тогда понятно, что означает «Продавец и снабженец проводят встречу в условиях, когда отсутствует давление временного фактора».

— Верно. Теперь наши продавцы начинают встречу с представления «дерева существующей действительности заказчика».

— Подожди, ты о чем? Я не припомню, чтобы Пит составлял какое-нибудь «дерево существующей действительности». Он начал сразу с «грозовой тучи» снабженца.

— Все правильно. Но, как оказалось, без «дерева существующей действительности» обойтись было невозможно, — отвечает Дон и, видя, что я все еще не понимаю, поясняет: — Когда Пит выстраивал решение, его интуиция позволила ему пропустить некоторые шаги. Но когда он начал разрабатывать процедуру того, как его продавцы должны представлять это решение заказчику, ему пришлось вернуться и построить все «деревья» в соответствии с нашей общей схемой. Сейчас увидишь.

— То есть как ни крути, а надо делать всю работу. Интересно, — говорю я, не совсем понимая, почему. — Дай взглянуть на «дерево существующей действительности» заказчиков Пита.

— Там никаких сюрпризов, — уточняет Дон, протягивая мне еще одну страницу. — В основном то, что мы обсуждали, когда Пит представлял нам свое решение. Внизу указана политика и принципы работы типографии, и, видишь, мы тщательно вывели все НЖЯ снабженца. Смысл в том, чтобы продавец зачитал это заказчику, следуя логике, снизу вверх. А поскольку он начнет с нас и с тех проблем, которые мы сами ему создаем, тот не будет иметь ничего против такого начала. Это крайне важно, иначе он тут же скажет продавцу, чтобы тот перестал вешать ему лапшу на уши и переходил напрямую к предложению. И тогда, начиная с этого момента, встреча прямым ходом понесется к провалу.

— У заказчиков не возникло проблем с пониманием «дерева»?

— Нисколько. А почему они должны были возникнуть? Каждый понимает логику «если... то...». Мы ею пользуемся постоянно.

Он прав. Я все время забываю, что «дерево» трудно построить, а понять легко. Особенно когда «дерево» составлено по предмету, который человек хорошо знает.

— Давай дальше.

— После этого продавец подкрепляет свои слова цифрами, чтобы более наглядно представить концепцию цены за единицу реально используемой части заказа, — он протягивает мне еще одну страницу.

— У заказчиков были с этим проблемы?

— Нет, никаких. Кстати, они все сказали, что это очень полезная концепция, и тут же пустили наш термин в оборот. Я думаю, они всегда это знали. Им просто не хватало формулировки.

— Понятно. Итак, «заказчик следит с интересом». Ты это хочешь сказать?

— Именно. Они комментировали, предлагали замечания, но ни один из них не высказал никаких возражений по «дереву существующей действительности». У них же интуиция в своей сфере. И вот теперь мы подошли к действительно важному. Понимаешь, «дерево существующей действительности» четко показывает, что именно политика и принципы работы типографии делают жизнь заказчика. Ты знаешь, каков был результат? Они увидели, что наконец-то нашелся продавец, который действительно их понимает.

— Это на самом деле достижение, — соглашаюсь я. — Теперь вижу, как вы разбили «тучу». Вместо того чтобы начинать с представления вашего продукта, вы начинаете с того, что представляете заказчику его собственные проблемы. И делаете это так, что он принимает это с пониманием и признательностью. Таким образом, вы устанавливаете атмосферу взаимопонимания и доверия. И основана она не на абы чем, а на прочном материале. Знаешь, Дон, на то, чтобы достичь такого уровня взаимопонимания, обычно уходят месяцы, а то и годы.

— Согласен, — говорит он. — В любом случае мы выяснили, что на этом этапе продавец должен, повторяю еще раз, показать прямую связь между нашей политикой и НЖЯ заказчика. Это, так сказать, краткое резюме этой страницы. Так. Какой реакции было бы естественно ожидать от заказчика? — спрашивает Дон и зачитывает следующее положение из «переходного дерева»:

— «Заказчик в ответ тяжело вздыхает, отпускает какое-нибудь недоброжелательное замечание или что-нибудь в этом же роде, но не нападает на самого продавца».

— Ну, естественно, — соглашаюсь я, — к этому времени он уже знает, что продавец на его стороне.

— Точно. И вот тут продавец объясняет, что мы поняли, что, поскольку наша политика создает проблемы для наших заказчиков, это становится нашей проблемой, так как этим мы в итоге блокируем собственные продажи.

— Могу поспорить: каждому заказчику было приятно услышать это признание.

— Еще бы. Многие даже спрашивали, что мы собираемся делать, чтобы исправить положение. А это очень аккуратно и красиво подводит продавца к возможности сделать следующий шаг: вручить снабженцу «дерево будущей действительности», заявляя: «Вот наша новая политика».

— Копию можно?

— Естественно.

У основания «дерева» указаны вводные: возможность делать заказы в двухмесячном объеме с получением их поставками раз в две недели и возможность аннулировать заказ после получения первой поставки без объяснений и штрафных санкций. Дон прав, эти вводные на самом деле являются изменениями нашей политики.

Он продолжает объяснять:

— Продавец зачитывает снабженцу его «дерево будущей действительности», что дает тому четкое понимание того, почему эти вводные неизбежно приведут к позитивным результатам.

— Интересно, — говорю я Дону. — Вы здесь использовали только логику «если... то...», с которой снабженец уже согласился, когда вы зачитывали ему «дерево существующей действительности». Умно. Это почти гарантирует, что он не станет возражать.

— Никто и не возражал. Но не думай, что на этом этапе уже можно заключать сделку. Если вернуться к нашему «переходному дереву», то мы увидим еще одно препятствие: «Заказчик, столкнувшись с тем, что он воспринимает как щедрость продавца, становится подозрительным».

— Естественно. Ну и как вы смогли его убедить, что не держите камня за пазухой?

— Мы решили, что лучший способ устранить его подозрительность — это показать ему этот самый камень. В этом месте мы говорим, что на самом деле это не все предложение. Видишь, что должно быть следующим шагом? Мы показываем заказчику «негативную ветвь».

— Какую «негативную ветвь»?

— Ой, извини, — он протягивает мне еще одну страницу.

Дон ждет, пока я ее внимательно прочитаю. Это та самая «негативная ветвь», на которую я указал Питу: вероятность того, что заказчик станет злоупотреблять нашим предложением. Другими словами, что он, зная, что ему нужен относительно небольшой тираж на один раз, сделает заказ на большой тираж для того, чтобы получить более низкую цену за штуку, а после первой поставки аннулирует остаток заказа.

— И как они реагировали на это?

— По-всякому. Но как бы там ни было, каждый из них смог предложить такой вариант решения, который устраивал нас.

— Ясно, — заключаю я. — Таким образом, вы подключили заказчика к выстраиванию предложения. Ему бы следовало знать, что к этому времени он уже попался.

— Именно, — смеется Дон. — Мне как наблюдателю со стороны было видно, что на этом этапе клиент начинал готовиться к отражению заключительной атаки продавца. И, чтобы преодолеть это сопротивление, мы решили попробовать нечто неординарное. Мы велели нашим продавцам объявить заказчику, что, вероятно, ему нужно время, для того чтобы все обдумать, и встретиться еще раз. Это должно повысить доверие заказчика к продавцу и его предложению. Но договоренность о новой встрече была только в одном случае.

— А в остальных?

— А в остальных заказчики настояли, чтобы мы сразу же двигались дальше.

— Еще лучше.

— И вот тут-то мы использовали один трюк, — продолжает сюрпризы дон. — Зная, что заключение сделки — это очень чувствительный момент, мы решили не рисковать. Пит составил список тех препятствий, с которыми заказчики столкнутся. И мы просто отдавали им этот список перед подписанием контракта.

— Подожди, — я не могу поверить своим ушам, — вы отдаете заказчику список причин, почему ему не следует заключать с вами договор? Вы что, хотите его убедить в том, что ему не следует идти на эту сделку?

— Именно так это на первый взгляд и выглядит, — смеется Дон. — Однако, Алекс, не забывай, что к этому времени заказчик уже знает, что наше предложение — это его мечта. Он не уйдет, можно не бояться.

— Вот оно что, — понимаю я. — Вы поменяли роли. Вы указываете ему на препятствия, а он теперь должен найти способ их преодолеть. Рискованно.

— Не очень. Вот что произошло на самом деле: ряд препятствий заказчики отметили тут же как несущественные и вместе с нашими продавцами обсудили, как преодолеть остальные. Результаты ты знаешь. В случае небольшого заказа все сделки были подписаны тут же на месте. В ряде случаев, когда речь шла о больших тиражах, нас просили подготовить ценовое предложение по более широкому ассортименту, чем мы рассчитывали. С этим все в порядке. Теперь у Пита другая проблема — как это все притормозить. Производству нужно какое-то время, чтобы переварить то, что нахлынуло.

— Отлично, Дон. Просто отлично. Ты сделал намного больше, чем я ожидал. Эта схема понадобится Бобу и Стейси, как только они закончат разработку своих прорывных решений.

Дон откидывается в кресле, заслуженно гордый тем, что он сделал.

— В качестве награды, Дон, отправляйся домой паковать чемодан.

Он поднимается и потягивается:

— Ты хочешь сказать — распаковывать.

— Нет, я хочу сказать — паковать. Мы летим к Бобу.

— Алекс, меня не было две недели. У меня планы на сегодняшний вечер.

— Без проблем. Оставайся. Можешь взять завтра выходной. Я улетаю, надо посмотреть на их

решение. Я просто думал, что ты не захочешь это пропустить.

— Ни за что на свете.

И он топает к двери со словами:

— С таким графиком понятно, почему я до сих пор не женат.

Глава 23

Я попросил Боба ограничить количество участников встречи до минимума — пригласить только тех, кто принимал непосредственное участие в разработке решения. Я ожидал, что соберется человек двенадцать. Боб пригласил Сьюзан Ломарк, директора по сбыту, и Джеффа Дилмана, директора по производству. Я неплохо знаю Джеффа, он, по сути дела, играл ведущую роль в разработке решений для системы продаж. Очень способный парень. Сьюзан я знаю не так хорошо. Нам не приходилось работать вместе, но Боб ее очень ценит, так что она должна быть толковым специалистом.

— А где остальные? — спрашиваю я Боба, пока мы пьем кофе с булочками.

— Все. Больше никого не будет.

И, отвечая на мой немой вопрос, добавляет:

— Алекс, с того времени, как выяснилось, что нас продают, мы тонем в слухах. Работать в таких условиях — не сахар. До тех пор пока я не буду уверен, что у нас есть прочный маркетинговый план, одобренный тобой, я не собираюсь запускать очередной слух. Нам и так их хватает.

— Понимаю. Начнем?

Боб показывает Сьюзан, что она может начинать.

— Мы следовали твоему «дереву», — говорит она и направляется к доске, на которой закреплен большой блок бумажных листов.

— Вы верили, что оно сработает? — из любопытства спрашиваю я.

— Нельзя сказать, что верили. Здравый смысл в нем, конечно, был, но кто бы мог поверить, что возможно с помощью системного подхода разработать маркетинговое решение?

— Но оно сработало?

— Думаем, что да, — отвечает за нее Боб. — Иначе бы мы тебя не пригласили.

— Узнаем, когда пойдут продажи, — говорит Сьюзан. — До тех пор это не более чем просто хорошая идея.

— Правильный подход. Давайте дальше.

Она переворачивает первую страницу:

— Здесь некоторые из НЖЯ рынка, которые мы использовали в качестве отправной точки.

— Мы решили в качестве нашего рынка взять магазины, а не конечного потребителя, — вмешивается Боб.

— Почему? — спрашиваю я.

— В соответствии с твоей схемой, — отвечает он. — Тебе нужен быстрый результат, поэтому мы решили сконцентрироваться на звене, с которым имеем прямой контакт.

— Кроме того, — добавляет Сьюзан, — каким бы ни было «новое слово», которое нам надо было бы донести до конечного потребителя, это потребовало бы увеличения нашего рекламного бюджета.

— Что ты, как мы посчитали, вряд ли одобрил бы, — добавляет Боб.

— Правильно посчитали. Я согласен с вашим выбором.

Я читаю НЖЯ магазинов. Сюрпризов, как и ожидал, не нахожу. Даже я, никогда не работавший в косметической отрасли, знаю их все наперечет. Например, «Магазин предлагает скидки на относительно устаревший товар», «Магазин часто не имеет в продаже того товара, который покупатель хочет приобрести», или «Многие магазины испытывают трудности с оплатой поставщикам».

— После этого мы построили «дерево существующей действительности» магазинов, —

переворачивает Сьюзан следующую страницу.

— Было сложно?

Они переглядываются и улыбаются:

— На удивление легко, — признается Боб.

Сьюзан продолжает.

— По твоей схеме, мы должны были переписать «дерево» так, чтобы ключевая проблема была сформулирована как направление политики производителя. У нас получилось вот что.

Она начинает читать «дерево» от основания вверх:

— «Производители косметики дают скидки пропорционально размеру заказа магазина» и «Скидки на большие заказы достаточно солидные». Возьмем эту нашу политику и тот факт, что «Магазины, как правило, находятся в жесткой конкуренции между собой», и мы увидим неизбежный результат: «Магазины вынуждены делать заказы на большие объемы».

— Да, вижу, но давайте на секунду отклонимся. Эквивалентным заключением будет то, что магазины не могут позволить себе заказывать товар в малых объемах. Боб, ты говорил о том, что магазины не используют преимущества твоей новой системы сбыта и не переходят на ежедневное пополнение запаса. Это может быть ответом.

— Так и есть, — смеется он. — А я еще обвинял их в сопротивлении переменам, в пристрастии к традиционным формам снабжения. Да ничего подобного. В то время когда мои менеджеры по продажам уговаривали их заказывать ежедневно, наша политика продаж поощряла их к обратному. Неплохо, да?

Я решаю не комментировать и киваю Сьюзан, чтобы она продолжала.

— Сначала давайте пройдем по «финансовой ветви». Прямой результат того, что магазины вынуждены закупать в больших объемах, это то, что «Магазины вынуждены хранить большой объем товарного запаса». А, как мы знаем, «Многие магазины не имеют больших оборотных средств». Не забывайте, что мы не продаем большим сетям, большинство наших торговых точек — это маленькие магазины и аптеки. Таким образом, необходимость держать большой запас означает, что «Большинство магазинов вынуждены брать большие кредиты». И вы видите результат: «Финансовые затраты магазинов увеличиваются», а это приводит к тому, что «Прибыльность магазина падает».

— Ситуация на самом деле тяжелая, — подключается Боб. — Я постоянно слышу от владельцев маленьких магазинов, что они, по сути дела, работают на банки. Настолько высока кредитная нагрузка.

Я киваю. Я тоже знаю об этом. Такая ситуация сложилась не только в сфере косметических товаров.

Сьюзан продолжает:

— Если «Большинство магазинов вынуждены брать большие кредиты» и «Кредитные возможности магазинов ограничены», то «Некоторые магазины испытывают трудности с оплатой поставщикам». А мы, поставщики, хотим, чтобы нам заплатили.

— Какие мы все-таки гадкие, — обязательно должен встрять Боб.

— И в результате «Некоторые магазины испытывают трудности с получением товара», что, естественно, самым серьезным образом сказывается на их прибыльности.

— Ситуация насколько плоха? — спрашивает Дон.

— Очень плохая, — отвечает Сьюзан. — Каждый год большое количество магазинов становятся банкротами. И мы, и наши конкуренты — все знают о проблемах с оборотным капиталом. Поэтому мы даем им хорошие условия оплаты. Для нашей отрасли оплата с отсрочкой в девяносто дней — это стандарт.

— Да, но в реальности, — замечает Боб, — мы ждем денег и по сто двадцать дней. Это серьезная проблема.

— Идем дальше? — спрашивает Сьюзан.

— У нас еще много чего приготовлено, — многообещающе говорит Боб и улыбается Сьюзан.

— Посмотрим на это положение: «Прогноз на уровне продукта редко бывает точным». Объединим его с положением «Магазины вынуждены делать заказы в больших объемах» и получим еще один малоприятный результат: это прямым ходом ведет к тому, что «Несмотря на большой товарный запас, магазины страдают от нехватки товара».

— Что значит нехватки? — уточняю я на всякий случай.

— Нехватка — это когда покупатель приходит в магазин, чтобы купить какой-то определенный товар, которого в магазине не оказалось, а альтернативный товар он покупать не захотел.

— То есть по этому определению нехватка товара напрямую вылилась в потерю продажи.

— Именно. Вот производное, — указывает она на «дерево». — И вы видите, что делает ситуацию еще хуже. Мы подошли к твоему заключению: «Магазины не могут позволить себе заказывать в малых объемах». Это превращает нехватку товара в хроническое явление. Магазин вынужден ждать с получением нужного товара до тех пор, пока он сможет позволить себе сделать очередной большой заказ.

— А это, — следую я по стрелке, — «Ведет к значительному снижению прибыльности магазина».

— К очень значительному, — соглашается она.

— Алекс, обязательно посмотри последнюю «ветвь», — настаивает Боб. Он откровенно горд тем, что они сделали. — Ты даже не поверишь, что мы делаем собственными руками! Сьюзан, покажи ему.

Сьюзан, однако, его энтузиазма не разделяет. Сдержанным тоном она продолжает:

— Как вы знаете, «Торговые марки постоянно выпускают и рекламируют новые продукты».

— А сейчас даже в больших масштабах, чем раньше, — добавляю я.

— Именно, — подтверждает она. — Соедините это с тем, что «Существует значительное несоответствие между имеющимся в магазине товаром и действительным покупательским спросом», и вы получите неизбежный результат: «Магазин держит значительный объем устаревшего товара». А поскольку они знают, что не могут долго держать этот «старый» товар, то «Магазин предлагает скидки на относительно устаревший товар». Это, естественно, не увеличивает прибыльности магазинов.

— Понимаешь, Алекс, — объясняет Боб очевидное, — именно тогда, когда мы из кожи вон лезем, убеждая потребителей купить новый продукт, магазины точно так же из кожи вон лезут, чтобы убедить этих же самых потребителей купить устаревший продукт. И после этого мы говорим о несоответствии!

— Дайте разобраться, — говорю я. — Ключевую проблему ваше «дерево» выводит четко: то, что магазины вынуждены закупать в больших объемах, вызвано нашей собственной политикой. Но насколько велики эти «большие объемы»? На сколько недель их хватает?

Сьюзан вызывается ответить:

— Зависит от размера магазина. Но в любом случае думаю, надо говорить не о неделях, а о месяцах. Если судить по тому, как часто магазины делают заказы, то большие магазины заказывают раз в один или два месяца, а маленькие... — ну, где-то раз в полгода. В среднем раз в четыре месяца.

— Ясно. Очень хорошо.

— Что в этом хорошего? — удивленно спрашивает Боб.

— То, что мы создаем большую часть проблемы, — отвечаю я. — Это означает, что мы сможем стать большей частью ее решения. Ладно, Боб, давай, показывай, что вы предлагаете.

Боб поворачивается к Джеффу, который до этого не проронил и слова:

— Твоя очередь, — показывает он в сторону доски.

Съюзан с трудом сдерживает вздох облегчения. Интересно, отчего они меня так боятся? Джефф откашливается.

— Решение очевидно.

Он переворачивает лист и продолжает:

— По сути дела, «дерево будущей действительности» — это зеркальное отражение «дерева существующей действительности». Мы начали с двух вводных: «Скидки основываются не на размере заказа, а на общей сумме денег, на которую магазин делает заказы в течение года» и «Мы обеспечиваем магазину ежедневное пополнение товара». Начав с этих двух вводных и следуя логике, указанной в «дереве существующей действительности», мы все поставили на место.

И он садится.

Я изучаю «дерево будущей действительности». Все правильно. Эти две вводные логически ведут к явлениям, противоположным всем указанным НЖЯ. Джефф прав, зачитывать вслух не имеет смысла.

— Как ты заметил, — подключается Боб, — одна из вводных основана на нашей новой системе распределения. Это гарантирует, что наши конкуренты не смогут предложить то же самое. По крайней мере в течение какого-то времени. Зная их и то, как они работают, я бы сказал, что у них на это уйдет минимум два года.

— Чисто сработано, — сияет Дон. — Наша схема работает. Вы сделали отличную работу.

— Да, схема отличная, — соглашается Боб. — Не надо было голову ломать.

«Что-то тут не то, — думаю я. — Что-то тут очень не то, иначе бы Боб без колебаний объявил об этом своим людям. Он боится, что я не одобрю их решение. Почему? Выглядит оно безупречно. Я мог бы его спросить, но будет лучше, если догадаюсь сам. Думай».

Я поднимаюсь и наливаю себе еще кофе. Это обычный прием, который я использую, когда нужно выиграть время. На этот раз не помогает. Ни намек. Прежде чем сдать и попросить Боба показать подводные камни, я поворачиваюсь с вопросом к Съюзан:

— Насколько, думаешь, это увеличит продажи?

— В отдаленной перспективе — на много. Процентом на тридцать. Может быть, больше.

— А в ближайшей перспективе?

— Трудно сказать, — мнетя она.

— Приблизительно? — настаиваю я.

— Вероятнее всего, продажи упадут. Но не существенно.

— Упадут? — не может поверить своим ушам Дон. — Почему? Все понятно. Вот она, проблема.

— Потому что это предложение поощряет магазины к тому, чтобы уменьшить объем хранимого товарного запаса, — объясняю я. — Съюзан, какой запас у магазинов сейчас и сколько им нужно для обеспечения нормальной выкладки товара и разумного объема запаса на всякий случай? Только не преувеличивай, не забывай, что в соответствии с вашим предложением мы пополняем их склад ежедневно.

— Это не означает, что они тут же поймут, что мы на самом деле в состоянии это делать. Думаю, не очень ошибусь, если скажу, что они смогут уменьшить запас наполовину, может, даже больше.

— То есть, — быстро перевожу я, — запуск этого предложения будет означать для нас практически потерю двухмесячных продаж?

— Это несколько компенсируется заказами для покрытия нехватки товара, пользующегося спросом, и новыми клиентами, которых мы надеемся привлечь этим предложением, — магазинами, с которыми мы пока не работаем. Так что я думаю, что потери будут где-то в

объеме месячных продаж. Но этого удара не избежать.

— Мы можем это себе позволить? — невинно спрашивает Боб. Как будто эта проблема не тревожила его самого.

— Не знаю, — неуверенно говорю я. — Мы уже получили один удар в этом году из-за сокращения запаса готовой продукции. Довольно основательный удар — почти на десять миллионов долларов. А сумма, о которой мы говорим сейчас, — будет больше. Почти два месяца потерянных продаж приведут к таким убыткам в этом году, что я даже не знаю, что скажет совет директоров.

— Но это гарантирует, что на следующий год и через год мы дадим рекордные прибыли, — пытается спорить Боб. — Труман и Даути поймут. Они же умные бизнесмены.

— Да, умные, — отвечаю я.

Достаточно умные, чтобы понять, что, если мы запустим это решение, в этом году фирму Боба продать будет невозможно. Удастся ли мне их убедить? Может быть.

— У меня предложение, — говорю я. — Сходите пообедайте. А я пойду пройду. Мне нужно подумать.

Глава 24

Офис Боба расположен в красивом парке. Погода стоит отличная. Развесистые деревья создают пасторальную атмосферу. Но я ничего не замечаю. Я быстро иду по узким тропинкам, кипя от злости.

Опять этот временной прессинг, сводящий все на нет. «Время — деньги, — я почти слышу Брендона. — Ты можешь гарантировать, что мы заработаем больше, чем съест инфляция? У UniCo слишком низкий кредитный рейтинг. Мы не можем продолжать нести убытки». Да, я все знаю. Но отказаться от такой явной возможности просто глупо.

Может, мне удастся уговорить Брендона и Джима отложить продажу? Я могу гарантировать, что мы заработаем больше, чем съест инфляция. В каких цифрах выразится окупаемость инвестированного капитала, если мы внедрим это решение? В данном случае вложенным капиталом будет отказ от двухмесячных продаж.

По сути дела, мы ни от чего не отказываемся. Если мы поймем, что до тех пор пока не продан магазин, не проданы и мы, то весь этот безумный нажим на магазины предстанет в совершенно другом свете. Вынуждая магазины держать большой запас, мы отдаляем себя от рынка. Какой запас они держат сейчас? Четырехмесячный? В отрасли, регулярно выпускающей новые продукты, быть отдаленным от рынка на четыре месяца — просто смертельно.

Ладно, сейчас не об этом. Сейчас мне надо подумать, как это скажется на наших финансовых отчетах в статье «продажи», отражающей наши отгрузки магазинам. Наши потери — два месяца продаж. А выигрыш? Сюзан сказала, что мы сможем увеличить продажи на тридцать процентов, а может быть, и больше. Я думаю, ее оценка реалистична. Сюзан вообще довольно консервативна, да и за результат спросят с нее. К тому же она занимается этим всю жизнь и знает ситуацию на рынке как свои пять пальцев.

Ладно, я буду еще консервативнее: возьму только двадцать пять процентов прироста. Прекрасно. Это означает, что в долгосрочной перспективе на два месяца потерянных продаж мы будем ежегодно получать сумму, эквивалентную трем месяцам продаж. Это ежегодно дает сто пятьдесят процентов окупаемости. Кто там говорил об инфляции? Это же «золотое дно».

Подожди. Сколько придется ждать, пока мы начнем это получать? Мне не очень нравятся витающие в облаках перспективы. Когда мы получим прирост в чистых продажах? Как только магазины уменьшат свои избыточные запасы. Это произойдет уже в обозримом будущем — через четыре-шесть месяцев. В некоторых случаях даже раньше. С таким аргументом у меня есть шанс убедить совет. Хотя, конечно, мне для этого придется здорово попотеть.

А в чем конкретно я хочу их убедить? В необходимости отложить продажу I Cosmetics. Как надолго? Хотя бы до следующего года, пока они не начнут прилично выглядеть.

Нет, не пойдет. О господи, я завяз глубже, чем думал. Если мне удастся убедить их отложить продажу, мне конец.

Им нужно поднять этот чертов кредитный рейтинг UniCo, и это от меня не зависит. Для этого им нужно получить достаточно денег от продажи моих фирм. Речь идет о ста миллионах долларов, даже больше. Если мне удастся убедить их не продавать I Cosmetics, это будет означать, что я собственными руками подпишу смертный приговор Pressure-Steam, так как тогда им придется продать фирму Стейси, чтобы ее пустили под нож.

Нет. Pressure-Steam подставлять нельзя. Ситуация с Бобом теперь уже выглядит не такой трагичной. С таким красивым маркетинговым решением, я думаю, мне удастся убедить покупателя, чтобы он не вмешивался в то, что будет делать Боб. Я думаю, мне даже удастся представить дело так, что подходящий покупатель согласится их купить по более высокой цене. Да, думаю, у меня получится.

Ну что, останавливаюсь на этом?

И все-таки меня это не устраивает. Если я это сделаю, Бобу придется отложить внедрение своего решения до тех пор, пока не будет подписана сделка о продаже его фирмы. Глупо. И мне нет дела до того, как это выглядит в этих идиотских финансовых отчетах. Надо найти другой выход.

Но есть еще нечто, что не дает мне покоя. Совершенно очевидно, что «негативная ветвь»

маркетингового решения тревожила их все это время. Боб, Сьюзан и Джефф знали о ней с самого начала. Почему же им не удалось ее отсесть?

У них масса интуиции и еще больше желания спасти фирму. Они знают, что единственный способ — найти хорошее маркетинговое решение. Решение, которое они нашли, отлично, вот только эта «негативная ветвь»... Иона всегда говорил: «Если хватило интуиции и мотивации на то, чтобы построить «дерево будущей действительности», ведущее к желаемому результату, всегда удастся отсесть «негативную ветвь». Почему им не удалось?

Говорил он об этом что-нибудь или нет? Не помню. Может быть, говорил.

Я возвращаюсь в главное здание и располагаюсь в пустом кабинете. Все еще на обеде. Джули должна быть дома.

Я объясняю ей мою загадку. Она внимательно слушает. Закончив, я спрашиваю:

— Иона говорил что-нибудь об этом?

— Да, — отвечает она. — Он говорил, что люди часто отмахиваются от вводной, которая может отсесть «негативную ветвь».

— С какой это стати, если они действительно хотят ее отсесть?

— Это случается, когда вводная ведет к новым негативным последствиям, — объясняет она. — В этом случае им часто кажется, что она непрактична, и они просто не принимают ее во внимание.

— Понятно.

— По моему опыту, это происходит сплошь и рядом. Очень часто, если застрял на какой-то вводной, обнаруживаешь, что негативные ветви, которые она вызывает, как правило, отсекаются, и очень легко.

— Думаешь, это то, что произошло здесь? — спрашиваю я. — Что у них была вводная, от которой они отмахнулись?

— Возможно. Алекс, ты же все равно ничего не теряешь. Проверь, — отвечает она.

Она права. Я должен отсесть эту «негативную ветвь». Слишком многое поставлено на карту.

— Проверю. Спасибо, дорогая.

— И еще, — добавляет она, — даже если вы увидите, что эта вводная ведет к новым негативным последствиям, продолжайте процесс. В конце концов, он приведет вас к решению. Увидишь.

— Ладно, вечером расскажу. Еще раз спасибо. Пока.

Я возвращаюсь в конференц-зал и записываю на доске «негативную ветвь», начиная с положения из их «дерева будущей действительности» — «Магазины резко сокращают запас ненужного товара» — и заканчивая тем, что в результате этого мы теряем двухмесячный объем продаж. Я заканчиваю как раз перед их возвращением.

— Итак, твой вердикт? — спрашивает Боб. Им не терпится услышать мое решение.

— Какой вердикт? — переспрашиваю я. — Мы еще не закончили анализ.

И, прежде чем кто-либо успеваешь возразить, я продолжаю:

— Мы обсуждали эту «негативную ветвь», — киваю я в сторону доски. — Как можно ее отсесть? Я хочу услышать все ваши идеи, даже если вы их уже рассматривали и пришли к решению, что они непрактичны.

— Да, мы обсуждали кое-какие варианты, — признает Боб. — Но из них ничего не вышло. Мы засели. А что случится, если мы не сможем ее отсесть? Двигаемся дальше или оставляем эту идею?

— Я еще не решил, еще слишком рано. Сейчас я хочу услышать ваши непрактичные вводные.

Они не хотят продолжать анализ. Они хотят услышать мой вердикт сейчас. Я их понимаю.

Напряжение очень высоко. Работать в фирме с таким неопределенным будущим крайне трудно. Для них сейчас любой ответ лучше неопределенности. Но я не могу сейчас вынести вердикт. Не могу до тех пор, пока не буду убежден, что другого пути нет. А я в этом пока не убежден.

— По крайней мере дайте мне возможность самому увидеть, что эту «ветвь» отсеять невозможно, — пытаюсь я убедить их продолжить анализ. — Вы что, хотите, чтобы я принял решение по такому важному вопросу, не будучи убежденным, что у меня есть все факты? Боб, пожалуйста, покажи мне вводную, которая казалась вам наиболее обещающей. Даже если вы в итоге решили, что она непрактична.

— Мы взяли исходную вводную о том, что не сможем увеличить продажи в ближайшее время, и пытались придумать, как все-таки можно их увеличить, — сдается Боб.

— Отличная мысль, — говорю я. — Вы смотрели прямо в суть проблемы. И?

— И у нас была одна идея. Да только лекарство оказалось хуже самой болезни. Уже не говоря о том, что ты все равно ее не одобрил бы.

— Откуда ты знаешь?

— Понимаешь, мы могли бы поставлять товар магазинам на условиях консигнации. Другими словами, когда магазин получает товар, он нам ничего не платит, а платит только по факту продажи. Сьюзан считает, что это даст нам такой объем продаж по новым магазинам, что это перекроет потери из-за сокращения товарных излишков магазинами, с которыми мы работаем сегодня. Да, мы знаем, что это возможно. Но на финансовую вводную ты не согласишься.

— Кроме того, — добавляет Сьюзан, — у этой идеи много других негативных последствий. Если мы поставляем товар на условиях консигнации, это значит, что у магазинов появится намного больше оборотных средств.

— И что в этом плохого? — спрашиваю я, прикидывая, смогу ли я достать для них денег. Может быть, на короткий срок. Надо проверить.

— Что в этом плохого? — повторяет она мой вопрос. — Магазины пустят эти деньги на закупку товара у наших конкурентов.

— Живи сам и давай жить другим, — назидательно говорю я.

— Не в этом случае, — возражает она. — Это ударит по нам самим. Поскольку площадь под выкладку товара в магазине ограничена, это съест часть той площади, которую мы имеем сейчас. А вы знаете сами: что не выставлено — не продается.

— Сьюзан, — говорю я, — а мы можем увязать наше предложение с условием сохранения оговоренных площадей?

— Ты имеешь в виду, что магазин возьмет обязательство предоставлять для наших продуктов установленную площадь так же, как это делается в больших сетях для торговых марок? Думаю, с этим проблем не будет, особенно если учесть, что заполнить ее они смогут без особых хлопот, так как это не потребует от них денежных инвестиций, поскольку мы предоставляем им товар на условиях консигнации. А с нашей системой поставок у них не будет никаких проблем с пополнением. При таком раскладе, я думаю, мы даже сможем договориться о получении больших площадей, чем они дают нам сейчас.

— Это увеличит продажи?

— Однозначно. Кроме того, это тут же приведет к новым заказам. Для того чтобы заполнить увеличившуюся площадь, многим магазинам придется расширить ассортимент наших товаров. Понимаете, сегодня многие из них закупают только некоторые линии продуктов. Но, поскольку они стараются не выставлять большое количество того же самого товара, им придется начать закупать те линии, которые сегодня они не продают. Да, это поможет, и значительно. Но, — опять мрачнеет она, — как мы сможем их контролировать? Мы работаем с тысячами магазинов. Это просто невозможно.

— Что ты имеешь в виду, говоря «контролировать»?

— Понимаешь, — начинает она объяснять, — если мы поставляем товар на условиях консигнации, магазины не платят нам по факту поставки.

— Насколько я понимаю, они и сейчас не платят вам по факту поставки. Они платят только через девяносто дней.

— Да, — пытается она сдерживать раздражение, — но на сегодня продажа происходит тогда, когда мы делаем поставку. А если мы перейдем на систему поставки на условиях консигнации, они должны будут заплатить только после того, как сами продадут товар. У большинства из них такие проблемы с оборотными средствами, что я боюсь: они просто не будут сообщать о продаже. Мы не сможем это контролировать. Мы же не можем создать полицейский аппарат, который будет ходить и считать, что они продали, а что нет. Это непрактично.

— Сьюзан, — негромко говорит Джефф. — Это не проблема. Мы не собираемся поставлять им товар таким же образом, как это делается сегодня. Мы будем его пополнять. А это значит, что, для того чтобы получить товар, они должны сообщать нам о продажах ежедневно или с какой-то определенной периодичностью. Я думаю, мы сможем разработать систему, чтобы решить этот вопрос.

— Гм... Возможно. Мне надо над этим подумать.

— Все это очень хорошо, — вмешивается Боб. — А ты дашь нам денег? Поставка на условиях консигнации означает, что магазины будут держать наши товарные запасы. Мы не могли бы получить назад деньги, которые мы перевели UniCo, когда сократили запас готового продукта?

Теперь благодаря Сьюзан у меня есть ответ. И я решаю преподать Бобу урок.

— Да, я достану тебе денег. Столько, сколько надо. Но, прежде чем я уеду, мне нужно точно знать, сколько тебе надо.

— Без проблем, — говорит Боб. — Я просил Мориса, нашего нового бухгалтера-контролера, подсчитать. Уверен, у него есть все нужные цифры.

— Так сколько? — спрашиваю я.

— Честно говоря, не знаю. Понимаешь, на следующий день, после того как я попросил его сделать расчеты, мы пришли к выводу, что эта идея непрактична, так что я даже не спрашивал. Я могу его пригласить.

— Пожалуйста.

Пока мы ждем Мориса, они обсуждают, что делать с устаревшими продуктами, находящимися в магазинах. Я слышу несколько неплохих идей. Чем больше деталей они прорабатывают, тем лучше выглядит их предложение. Мое обещание достать для них деньги сняло с их плеч тяжеленную ношу. На них приятно смотреть.

Наконец появляется Морис.

— Немного задержался, на всякий случай перепроверил цифры, — говорит он.

— Сколько? — спрашивает Боб.

— Около тридцати четырех миллионов трехсот тысяч долларов.

И спешит добавить:

— Это исходя из расчета Сьюзан, что со дня поставки и до продажи магазинами будет проходить в среднем сорок пять дней.

— Ничего себе! — Боб впечатлен. — Алекс, ты уверен, что сможешь достать для нас такие деньги?

— Проверь свои исходные посылки, — говорю ему я.

Поскольку до него не доходит, я поворачиваюсь к Морису:

— Исходя из того что уменьшение дебиторской задолженности не сказывается на продажах, ты не пояснишь Бобу, кто кому даст деньги?

— А разве не ясно? — невинно спрашивает он. — Сейчас мы имеем в дебиторской задолженности пятьдесят семь миллионов девяносто тысяч долларов. Это приблизительно сто

шестнадцать дней. По расчетам Сьюзан, задолженность сократится до сорока пяти дней. Как я и сказал, если Сьюзан не ошибается, мы сможем вернуть UniCo около тридцати четырех миллионов трехсот тысяч долларов.

Я начинаю смеяться. Один за другим они присоединяются ко мне.

Глава 25

За ужином я рассказываю моей семье о маркетинговом решении, которое мы нашли для I Cosmetics. Джули и Шэрон слушают, как всегда, с интересом. Но удивительно, что Дейв настолько заинтересован.

— А почему бы вам не купить еще какие-нибудь фирмы, которые продают другой товар тем же самым магазинам? — спрашивает он.

— Если это решение настолько хорошо для I Cosmetics, оно должно быть хорошо и для них.

В том, что он говорит, есть смысл. С таким предложением рынку — когда мы вместо денег хотим больше площадей для выкладки товара и обещаем пополнять запас ежедневно — бизнес, без сомнения, пойдет хорошо.

— Вы могли бы использовать эту же самую систему распределения, — повторяет он мои мысли. — Ты же сказал, что региональные склады стоят сегодня почти пустые.

— Дейв, — говорю я. — Это хорошая идея, но, боюсь, у UniCo нет сейчас денег для таких инвестиций.

— Но это не должно быть проблемой, — продолжает он развивать свою мысль. — Ты сказал, что Боб сократит дебиторскую задолженность более чем со ста дней до сорока пяти. Это же денежный станок. Возьмите заем, купите фирмы, оберните их дебиторскую задолженность в деньги и отдайте его. В чем проблема?

— Все не так просто, Дейв. Но если будешь дальше двигаться в том же направлении, из тебя получится неплохой бизнесмен.

Я приятно удивлен. Он быстро ухватил суть дела.

— А он уже бизнесмен, — хвастается Шэрон. — Он купил старый «кадиллак». Настоящий коллекционный экземпляр.

— А-а, ну да, — смеюсь я и поворачиваюсь к Дейву: — Так ты решил заняться восстановлением той старой машины? Удачи!

— Я разве тебе не говорил? Наверное, нет, — он немного смущен. — Спасибо, пап, я применил то, чему ты меня научил, и вот результат.

Мы с Герби собираемся заняться машиной. Но Шэрон права. Это не «олдсмобиль» пятьдесят шестого. Это «кадиллак» сорок шестого. Мы уже начали. Можешь представить меня в огромном сияющем «кадиллаке»?

— Классно! — подпрыгивает Шэрон. — Не забудь, что ты обещал покатать меня и Дэбби. Все девчонки умрут от зависти. Урра!

— Шэрон, да угомонись ты, — охлаждаю я ее пылкое воображение. — Им сначала нужно его отремонтировать. Сомневаюсь, что у него сегодня хотя бы двигатель есть.

— Есть, — уверяет меня Дейв. — Оригинальный и недавно восстановленный. Работает как часы. Но, конечно, до того, как он начнет бегать, работы тьма. Просто тьма.

— А как оказалось, что «олдсмобиль» пятьдесят шестого стал «кадиллаком» сорок шестого? — Я пытаюсь понять, что происходит. — Где вы взяли деньги? «Кадиллак» сорок шестого с рабочим двигателем за полторы тысячи не купить. Да и за пятнадцать тоже.

— Это все благодаря тебе, пап.

— Мне?

— Ну да, неким образом. Я взял твои бумаги, ну те, про Джимми и катер.

— Какой катер? — с любопытством перебивает Шэрон.

— Сиди молча, козявка, расскажу позже, — обещает Дейв. — Как бы то ни было, я записал мои «негативные ветви». Вообще-то они свелись к двум...

— Дейв, не уводи меня в сторону разговорами о «мыслительных процессах». Где ты взял

деньги, чтобы купить машину? Она стоит целое состояние.

— Ну дай же рассказать, — полуобиденно говорит Дейв.

— Пусть расскажет, — поддерживает его Джули. — История просто захватывающая.

— Значит, так, я записал две «негативные ветви», — Дейв все еще обижен. — Одна была связана с проблемой того, как мы с Герби будем вместе пользоваться машиной и обслуживать ее. Точно такая же, как была у тебя с Джимми. А вторая была связана с проблемой того, найдет ли Герби деньги.

Я почти не слушаю. Парни не знали, где достать полторы тысячи. Откуда, к дьяволу, они взяли деньги на такую дорогую машину? Сколько она стоит? Тридцать? Сорок? А может, все пятьдесят тысяч?

— Я начал с «легкой ветви», — продолжает Дейв. — С проблемы, как мы будем вместе пользоваться ею. Я разобрал с Герби всю логическую цепочку и заставил его вчитаться в каждое слово. Уж если я потратил столько времени на то, чтобы эту ветвь написать, он должен был найти время, чтобы ее прочитать. Он отсек ее в пять секунд.

— Расскажи папе, как, — Джули хочет, чтобы я узнал все детали.

— Это было несложно. Все равно в сентябре мы оба уезжаем в университет, так что в конце августа мы ее продадим. Ну а до сентября как-нибудь справимся.

— Когда вы собираетесь закончить машину? — спрашиваю я.

— Надеемся, в начале июня, так что, видишь сам, у нас будет не так-то много времени, чтобы начать из-за нее ссориться.

— Итак, первую ветвь отсекли. А что насчет второй?

— Со второй было сложнее. Помнишь, я тебе говорил, что меня тревожило, где он собирался взять деньги. Оказалось, он хотел заняться продажей наркотиков.

— Что?! Вот об этом ты не говорил.

— Мам, да не переживай. Ты же знаешь, я никогда бы на это не пошел. И Герби это знал. Поэтому он мне ничего и не говорил.

— Значит, на этом вся затея и закончилась, — подводит итог Джули.

— Да, но не наша идея заняться восстановлением старой машины. Герби использовал первую вводную для того, чтобы развить вторую. Он сказал, что, поскольку мы все равно собираемся в итоге машину продать, почему бы нам не взять деньги в долг у будущего покупателя этой машины. Мы приблизительно знали, во сколько нам обойдется машина и запчасти, — около полутора тысяч. Тогда мы еще думали об «олдсмобиле» и ничего не знали о «кадиллаке». К этому мы добавили три месяца нашей работы и решили, что, если нам удастся продать ее за две с половиной, это будет неплохая сделка.

— А кому вы собирались ее продать? — интересуюсь я.

— Тебе, — улыбается он.

— «Олдсмобиль»? А почему вы решили, что я захочу купить «олдсмобиль»?

Ничего себе!

— Вот именно это и подтолкнуло нас к мысли, — сияет Дейв. — Понимаешь, я вспомнил, что ты мне рассказывал о разнице в восприятии стоимости продукта поставщиком и рынком.

— А при чем здесь это? — недоумеваю я.

— То, во что мы оценили машину (ну, ее стоимость плюс наше время), — это ведь оценка, с точки зрения поставщика, — объясняет Дейв. — Но, когда мы стали думать, как нам убедить тебя ее купить, мы решили посмотреть на нее твоими глазами. И единственный аргумент, к которому мы смогли прийти, — это только если я пообещаю тебе не прикасаться к BMW, если ты согласишься купить «олдс».

— Вот как. Ну и прохвост!

— Но потом мы подумали, что если использовать этот аргумент, то намного умнее обратиться к отцу Герби. Ты же знаешь, что Герби иногда удается уговорить отца дать ему какой-нибудь из его драгоценных экземпляров, и, как понимаешь, бывает, что последующий ремонт обходится ему в кругленькую сумму.

— То есть вы решили, что потребность его отца в обещании не просить у него машину намного выше, чем моя? — с облегчением спрашиваю я. — Ну, и вы пошли к нему? Что было дальше?

— У его отца была идея намного лучше. Он уже купил этот «кадиллак» и основные запчасти. Так что он предложил нам просто восстановить его. Конечно, он сначала заставил Герби клятвенно пообещать, что тот никогда больше даже не заикнется ни о какой из остальных коллекционных машин.

— Ну а ты что с этого имеешь?

— Во-первых, до того как уеду в университет, я буду им пользоваться на равных с Герби. Кроме того, если мы сможем привести его в порядок и он нормально отходит двадцать пять тысяч, его отец пообещал мне тысячу долларов. Тогда мне в университете не надо будет тратить свои деньги, я могу не трогать бабушкин подарок. Как тебе это нравится?

— Мне это нравится. Мне это очень нравится.

— В общем, пап, ты помог мне дважды, — подводит итог Дейв. — В первый раз — с «негативными ветвями», что привело Герби к такому красивому решению вместо того фиаско, чем это все закончилось бы. И во второй — когда объяснил разницу между восприятием стоимости продукта.

— Отличная работа, Дейв. Ты действительно прекрасно применил на практике то, о чем мы говорили. И не только. Ты пошел на шаг дальше. Когда я рассказывал тебе о разнице в восприятии стоимости продукта поставщиками и рынком, я говорил о ситуации, когда фирмы продают рынку продукцию на постоянной основе. А ты применил этот подход к одной специфической ситуации. И ты прав. Этот подход годится для каждого конкретного случая. Если подумать, это должно срабатывать для каждой отдельной сделки.

— Включая продажи твоих фирм? — подпрыгивает Дейв. — Каждая из них — это же отдельная сделка.

— Нет, — отвечаю я. — Здесь правила определены жестко.

— Какие правила? — хочет знать Дейв. — Как определяется стоимость фирмы?

— Это довольно сложно, но в двух словах ты смотришь на чистую прибыль фирмы, умножаешь ее на коэффициент доходности по акциям для этой отрасли и получаешь неплохую отправную точку. А еще стоимость фирмы зависит от капитала, которым она владеет. Это может изменить картину.

— Но это все основано на восприятии стоимости фирмы поставщиком, — настаивает Дейв. — Вы же рассматриваете фирму только саму по себе. Это то же самое, что рассматривать продукт сам по себе, а не потребности покупателя. Разве не так, пап?

— В чем-то ты, конечно, прав, Дейв. Но это делается именно так.

— Необязательно, — подключается к разговору Джули. — Как ты сам рассказывал, в случае с фирмой Стейси было по-другому.

Я думаю над тем, что она сказала. А она права. Если рассмотреть Pressure-Steam отдельно, то его стоимость очень невелика. Но если взять конкретного покупателя — в данном случае конкурента Стейси — то, с учетом его потребностей, стоимость фирмы Стейси оказывается в четыре раза выше.

Я поднимаю на нее глаза.

— Ты права, Джули. Может быть, у нас неверный подход. Может быть, мы можем получить намного больше за фирмы Пита и Боба, если посмотрим на потребности потенциальных покупателей. Но что я знаю об этих потребностях? Ничего.

— Кто их потенциальные покупатели?

— Для Пита — это большие типографии. Что касается I Cosmetics, спектр потенциальных

покупателей намного шире. Брендон и Джим знают все в деталях. Нужно будет поговорить с ними.

— Алекс, — не успокаивается Джули, — ты тоже должен что-то знать о печатной отрасли. Ты же в прошлом году провел в типографии Пита тьму времени.

— Да, но...

Она смотрит на меня:

— Ну?

— Вообще-то, когда я получил фирму Пита, она была довольно типичным представителем отрасли, — соглашаюсь я.

— Что это значит?

— Все было направлено на экономию затрат. И расчет производился не на основе действительных операционных затрат, а на основе производственных издержек. Можешь представить себе результаты. Я рассказывал об этом миллион раз. В это трудно поверить, но практически вся отрасль работает по этому принципу. Вот почему я боюсь продавать их тому, кто тут же вмешается в то, каким образом Пит управляет своей фирмой.

Мне нравится говорить о его типографии. И уж если я начал, остановить меня трудно.

— Эта типография сейчас просто красавица. В любом аспекте: по качеству, по тому, как они выполняют заказы и насколько быстро предоставляют клиенту все, что бы тот ни захотел. А самое главное, со своим нетрадиционным подходом к рынку она будет очень прибыльна. Уже в этом году. И даже сказать «очень прибыльна» недостаточно. Они достигнут того, о чем никто в их отрасли даже не мечтает. Я тебе так скажу, Джули, с любой точки зрения, это модель. Модель того, как нужно управлять фирмой. Я ими действительно горжусь.

— И заслуженно, — улыбается мне Джули.

— А что, никому на рынке не нужна такая хорошая модель? — интересуется Дейв.

— Ты хочешь сказать, — медленно говорю я, — что их надо продавать, исходя не из финансовых критериев, а из того, что их можно использовать как модель в их отрасли? Интересная мысль.

— Алекс, — подключается Джули, — я думаю, Дейв может быть прав. Ты говоришь, что фирмы тратят большие деньги на определение ориентиров в конкуренции и сопоставление с ними своих продуктов и процессов. А что может быть лучше, чем иметь в собственном хозяйстве фирму, показывающую небывалые результаты?

— Точно, — моя мысль летит. Я развиваю эту идею дальше:

— Все тратят бешеные деньги на консультантов. А в своей отрасли Пит и его люди лучше любых консультантов. Они не только понимают, что надо делать. Они это уже сделали.

— То есть они могут быть учителями, — заключает Шэрон. Они все смотрят на меня.

— Дайте-ка разобраться, — размышляю я вслух. — Для большой типографии, и я говорю о действительно большой фирме, типография Пита может стать источником сдвига парадигмы в организации работы. Она уже сегодня является прекрасной моделью того, как планировать и контролировать печатные операции исходя не из парадигмы учета производственных издержек, а из того, что действительно имеет смысл с точки зрения краткосрочного и долгосрочного эффекта на конечный результат. Его типография — это выдающийся пример того, как организовать работу дизайнерского отдела. Ту работу, на которую в других фирмах уходят недели, Пит делает за несколько дней и без особых усилий. Но самое главное, они знают, как разработать уникальные маркетинговые подходы. Они могут одновременно быть и отраслевым ориентиром, и школой, и консультантами.

— Но Пит и его люди не хотят, чтобы фирму продавали, — напоминает мне Джули.

— Ты что, смеешься? Они будут счастливы оказаться в роли катализатора перемен в крупной печатной фирме. Для них это идеальная роль и прекрасная возможность, в то время как в UniCo у них связаны руки. Они же не центральное направление — они просто периферия.

Эта идея мне очень нравится. У нее много сильных сторон. Уже сам рынок в финансовых результатах их деятельности гарантирует, что мы сможем их продать за весьма приличную сумму. А если удастся их продать какой-нибудь крупной типографии как ориентир для перемен, то цена вообще взлетит до небес.

И выиграют все: покупатель, UniCo, Грэнби выйдет из этой ситуации, благоухая, как розовый куст, и Труман с Даути будут довольны. Но самое главное — Пит и его люди окажутся в лучшем положении, чем они могут себе даже представить.

— А ты?

— А я что-нибудь придумаю.

— Ну, что скажешь? — прерывает мои мысли Дейв.

— Скажу, что вы правы. Для крупной типографии это прекрасная возможность. Вот только сумею ли я представить все так, чтобы они поняли, насколько уникальна эта фирма и какую ценность она имеет?

— Конечно, сумеешь, — уверяет меня моя семья.

Глава 26

Когда мы остаемся одни, Джули заводит разговор, которого я давно ждал.

— Алекс, а что с работой для тебя? Похоже, твои фирмы будут проданы, и я думаю, ты правильно делаешь, что стараешься передать их в хорошие руки. Но что будет с тобой?

— Я не знаю, — вздыхаю я. — Действительно не знаю.

— До настоящего момента, — мягко говорит она, — я тебя не спрашивала. Ты сейчас занят своими людьми. Но теперь, когда с твоими фирмами все начинает устраиваться, пора немного подумать о себе.

— И своей семье, — добавляю я вслух то, о чем она думает. — Джули, что ты от меня хочешь? Чтобы я начал дергать за ниточки? Отдал послужной список в нужные руки? Я не могу этого сделать. Не в моем положении и не сейчас. Кроме того, война еще не закончилась. Я выиграл несколько битв, но главная еще на горизонте. Я не могу позволить себе отвлекаться. Неужели не понятно?

Она какое-то время думает над моими словами. Потом говорит:

— Я бы чувствовала себя намного увереннее, если бы знала, что у тебя есть план. Не только для твоих фирм, но и для себя. Разве я прощу слишком многого?

В отличие от распространенного мнения, я ненавижу планировать. Особенно когда к этому подключается моя жена. Я хорошо ее знаю. Когда она говорит о плане, она имеет в виду не составление приблизительного списка действий, а тщательный анализ. В этом смысле она больше Иона, чем он сам.

Но, с другой стороны, что плохого в том, что у меня будет продуманный план?

— Придется с тобой согласиться, — вздыхаю я. — Пора составить действенный план.

— У тебя достаточно интуиции в этом вопросе? — энергично переходит к делу Джули.

— Ну, наверное, — говорю я, как будто не думал над этим несколько последних месяцев.

— Отлично, — у нее в руках появляется блокнот. — Мы сейчас говорим о тебе. Не о UniCo, не о твоих фирмах, не о твоих людях, а о тебе. У тебя есть что-нибудь против такой задачи: «Получить эквивалентную или лучшую работу»?

Если Джули за что-то берется, она подходит к этому очень серьезно.

— Против этой задачи у меня ничего нет, — я стараюсь соответствовать ее практичности.

— В этом случае, я думаю, мы оба согласны, каким «мыслительным процессом» будем пользоваться, — категорически заявляет она.

— Да, «деревом предпосылок», — я тоже хороший ученик Ионы.

— Отлично, начинай перечислять препятствия.

Я знаю, это странно звучит. Если мы хотим достичь амбициозной цели, к чему начинать с перечисления препятствий? Разве это не контрпродуктивно?

Но это прием Ионы. Как он говорит: «Всегда начинайте с того, в чем люди достигли настоящих высот». А в чем каждый из нас достиг настоящих высот — так это в умении плакаться и находить всевозможные причины, из-за которых невозможно достичь амбициозной цели, другими словами, в перечислении препятствий.

— У нас все еще нет маркетингового решения для фирмы Стейси. Это серьезная проблема, — начинаю я плакаться.

— Согласна, — записывает Джули. — Еще?

— Прибыли Пита, а тем более Боба все еще далеки от удовлетворительных. Да, мы предприняли соответствующие действия, но до звона монет в кармане еще далеко. При их продаже мы пока многого не получим.

— Я записываю это как два препятствия, — сообщает мне Джули. — «Прибыли фирм Пита и Боба неудовлетворительны» и «Фирмы Пита и Боба имеют низкую стоимость». Нормально?

— Нормально, — соглашаюсь я. — Теперь возьмем то, о чем говорили за обедом. Что бы я ни говорил, у меня пока еще нет четкого понимания потребностей покупателей, по крайней мере настолько четкого, чтобы я мог подготовить убедительную презентацию для потенциальных покупателей на эти фирмы.

— Почему это так важно? — спрашивает она.

— О чем ты говоришь? — удивляюсь я. — Какой еще рычаг у меня есть, чтобы поднять цену за их фирмы?

Записав, она говорит:

— Алекс, переходи к действительным препятствиям. Если ты хочешь занять должность управляющего вице-президента в серьезной фирме, у тебя должны быть отличные рекомендации влиятельных людей. Это крайне важно.

— Еще как. Добавь в список.

— Дальше?

— Что «дальше»?

— Еще, пожалуйста, препятствия такого типа. Ты намного лучше разбираешься в этом, чем я.

— Да нет, у тебя неплохо получается, — одобрительно говорю я. — Давай, что у тебя еще?

— Как я понимаю, таких вакансий не очень много, — ей неловко говорить на эту тему.

— Это еще мягко сказано. И не забывай, что, для того чтобы занять одну из тех немногих, которые есть, одних рекомендаций будет недостаточно. У меня должен быть блестящий послужной список. Иначе у меня не будет никакого шанса. Любая фирма в первую очередь отдает предпочтение своим кандидатам. А на сегодня, Джули, в качестве управляющего вице-президента блестящим послужным списком я похвастаться не могу.

— А то, что ты вытащил свои фирмы из бездонных убытков и сделал из них то, что они представляют собой сегодня, не считается?

— Нет, не считается, если их продадут за меньшую сумму, чем за ту, по которой они были куплены. Кроме того, дорогая, ты забываешь про фирму Стейси. По планам на сегодня, ее продадут для уничтожения. Любой управляющий, несущий на себе такую метку, может навсегда распрощаться с надеждой получить эквивалентную работу в какой-нибудь другой фирме.

Джули это не впечатляет. Она это уже слышала в разных вариантах.

— У тебя еще есть какие-нибудь препятствия, чтобы я могла добавить их в список? — спрашивает она деловым тоном.

— Только тот факт, что Труман и Даути — не дети. Они самые жесткие и здравомыслящие бизнесмены, с которыми мне доводилось сталкиваться. Я полагаю, ты их имела в виду, когда говорила про рекомендации?

— Да. Насколько я понимаю, они о тебе высокого мнения, что вполне естественно.

— Дорогая, мы живем в очень жестком мире. Труман и Даути никогда не дадут своих рекомендаций, если у них будут хоть какие-нибудь сомнения. Им нужно заботиться о собственной репутации. И тот, кого они порекомендуют, должен быть на очень высоком уровне.

— И все-таки я не понимаю.

Я пытаюсь объяснить.

— Если Труман и Даути не получают достаточно денег от продажи моих фирм, и неважно, по какой причине, они останутся обо мне не очень высокого мнения. Моя должность предполагает, что я должен обеспечить результат, а не предоставлять оправдания.

Понимаешь, результат. Все остальное не имеет значения.

Джули моя эмоциональная речь не впечатляет.

— Что-нибудь еще?

— Дай-ка взгляну, — беру я у нее список. — Больше ничего, все основные препятствия перечислены. Переходим к следующему шагу?

Начинать со списка препятствий не так уж и безысходно, как можно было бы ожидать.

Что собой представляет следующий шаг? Это очевидно. Всем известно, что, когда мы имеем дело с амбициозной целью, план по ее достижению должен содержать несколько промежуточных задач. Откуда берутся промежуточные задачи? Единственная причина, по которой они появляются, — это необходимость преодолеть препятствие, стоящее на пути к цели. Другой причины для их существования нет.

Поэтому для каждого препятствия в нашем списке мы должны сформулировать соответствующую промежуточную задачу, другими словами, то, по достижении чего это препятствие будет преодолено.

— Возьмем первое препятствие, — начинает Джули. — «Все еще нет маркетингового решения для фирмы Стейси». Какую промежуточную задачу ты можешь поставить? Как его можно преодолеть? — не отклоняется от профессионального подхода Джули.

Я стараюсь делать то же самое. Но это нелегко. Работа помогает ей оставаться на профессиональном уровне вне зависимости от того, насколько эмоциональна проблема, в обсуждении которой ты вовлечен. У нее просто нет другого выхода.

— Ничего сверхъестественного. Мне просто нужно достаточно времени, чтобы провести все необходимые действия. Понимаешь, схема, которую мы с Доном разработали, настолько эффективна, что я не сомневаюсь, что Стейси найдет свое маркетинговое решение. Единственное, что ей надо сейчас, — время.

Она записывает и продолжает:

— Второе препятствие: «Прибыли фирм Пита и Боба неудовлетворительны». Я полагаю, промежуточная задача тут такая же, как и для первого препятствия. Пишу еще раз: «Иметь достаточно времени для проведения необходимых действий».

— Да. И я не думаю, что с получением этого достаточного времени возникнет проблема. Я уже договорился о встрече с Бренденом и Джимом. Они поймут, в чем суть решения Боба, и с радостью согласятся подождать. Понимаешь, воплощение этого решения даст фирме в ближайшие месяцы больше денег, чем они надеялись получить от ее продажи. И, кроме того, у нас будет фирма, которую мы сможем продать за цену, превышающую то, что она стоит сейчас, по меньшей мере в три раза. Нет, со временем для Боба проблем не будет. А что касается Пита, этой проблемы не было с самого начала.

— Отлично. Берем следующую: «Фирмы Пита и Боба имеют низкую стоимость». Думаю, промежуточная задача, которую необходимо решить, звучит таким образом: «Фирмы Пита и Боба имеют высокую стоимость». И ты уже предпринял действия, гарантирующие это.

— В бизнесе ничего гарантировать нельзя. Но в общих чертах ты права. Следующее препятствие?

— Я записала его как «Недостаточно знаний для создания убедительной презентации для потенциальных покупателей». Что тебе надо сделать, чтобы преодолеть это препятствие?

— Мне нужна масса всяких мелочей. Я должен сесть с Бренденом и Джимом и поработать над этим. Вместе наших знаний хватит. Кроме того, думаю, неплохая идея — привлечь их самих к этому процессу. В итоге именно они будут заключать сделки. В двух словах, все опять упирается в то, что нам нужно время. Проблемы возникнуть не должно.

Я в этом действительно уверен.

— И это вымостит путь к тому, чтобы справиться со следующим препятствием, — говорит Джули. — Это «Отсутствие рычага для поднятия стоимости фирм Пита и Боба». С этим можно разделиться таким образом: «Подходящие покупатели смотрят на фирмы Пита и Боба как на модель».

Я киваю в знак согласия, и она продолжает:

— Пока нормально. Теперь переходим к самым серьезным. «Рекомендации влиятельных людей имеют крайне важное значение». Я правильно понимаю, что Труман и Даути — это твоя тяжелая артиллерия?

— Да. И еще Грэнби. Хорошая рекомендация от бывшего начальника особого веса, наверное, не имеет. Но холодный отзыв будет иметь довольно удручающие последствия.

— Записываю: «Труман, Даути и Грэнби готовы дать прекрасные рекомендации». Я думаю, что, если ты решишь промежуточные задачи, это будет естественным результатом.

— Вероятно.

— Следующая: «Вакансий требуемого уровня немного». Алекс, очевидная промежуточная задача — «Выявить подходящие вакансии». Как ты собираешься это сделать?

— В соответствии с тем, чему учил нас Иона, такие вопросы ты должна задавать только после того, как мы установим очередность всех промежуточных задач, — поддразниваю я ее. — Понимаешь, дорогая, до тех пор, пока я не устраню все остальные препятствия, нет никакого смысла подавать заявление на замещение какой бы то ни было вакансии. А после того как я их устраню, у меня будет масса времени, чтобы этим заняться. Решение всех промежуточных задач обеспечит мне «золотой парашют», с которым меня «сбросят» с UniCo. У меня будет достаточно времени, чтобы осмотреться.

Ей не нравится мой ответ, но после короткого замешательства она продолжает:

— Следующее препятствие...

Формулировка оставшихся промежуточных задач трудностей не вызывает. Закончив с этим, мы начинаем переводить наш список в план.

Для этого нужно разобраться, решения каких промежуточных задач мы можем добиться параллельно, а каких последовательно.

И тут нам очень помогает то, что для каждой промежуточной задачи мы сначала сформулировали соответствующее ей препятствие. Благодаря этому, установление последовательности промежуточных задач трудностей не вызывает.

Как это делается? Спросите у себя, что может быть причиной того, что мы сначала должны решить промежуточную задачу X и только после этого сможем приступить к решению промежуточной задачи Y? Причиной будет следующее: существует препятствие, не позволяющее решить Y, и это препятствие устраняется решением задачи X. Таким образом, промежуточная задача X должна быть решена до того, как мы принимаемся за решение задачи Y. Это логично? Для того чтобы установить последовательность, просто нужно определить, каким препятствием блокируется та или иная промежуточная задача. Вот и все.

Закончив, мы внимательно изучаем «дерево предпосылок». Оно выглядит очень прочным.

Джули замечает:

— В соответствии с «деревом», «Выявить подходящую вакансию» не обусловлено никакой другой промежуточной задачей. Можно начинать немедленно.

— Но...

— Но ты прав. Не имеет смысла заниматься ею сейчас. Это только одно из трех необходимых условий, обеспечивающих решение последней промежуточной задачи. И по сравнению с двумя другими — необходимостью иметь блестящий послужной список и отличные рекомендации, — эта задача довольно проста. Ты прав, сейчас нет необходимости ею заниматься.

Немного помолчав, она добавляет:

— Мне нравится твой план, мой мудрый герой. Теперь я вижу, что все, что ты предпринимал с самого начала, было в правильном направлении. Спасибо, родной.

Она сдвигает бумаги и подходит, чтобы меня обнять.

Она действительно испытывает большое облегчение. Хотел бы и я чувствовать себя так же. Стейси застряла на месте. Новость о том, что ожидает Pressure-Steam, всех их просто парализовала. Я должен туда поехать. Смогу ли я их встряхнуть? Не уверен. Но в любом случае, пока ситуация там не решена, все остальное не считается.

К тому же у меня масса другой работы. Если откровенно, бесполезные корпоративные вопросы требуют слишком большого внимания. Только на всякие бумаги я вынужден тратить больше половины моего рабочего времени. Может быть, я распыляюсь?

Если посмотреть на это «дерево предпосылок», то нетрудно заключить, что именно это и происходит. Оно четко показывает, что я должен делать. Я должен обеспечить, чтобы Стейси разработала прочное маркетинговое решение, гарантирующее ее фирме решающее конкурентное преимущество. Я должен провести большую работу с Бренденом и Джимом, чтобы они разобрались с концепцией продажи фирм Пита и Боба как «моделей совершенства». Я должен обеспечить, чтобы решение Боба претворилось в жизнь настолько гладко, насколько только это возможно.

Но самое главное, меня ничего не должно от этого отвлекать.

Глава 27

День прошел отлично. Неделю назад, после того как Боб, Сьюзан и Джефф представили мне свое решение, я сказал Брендону и Джиму, что хотел бы прилететь в Нью-Йорк, чтобы ввести их в курс дела. Мы встретились в офисе Брендона.

Одной из целей моего приезда было получить отсрочку для фирмы Стейси. Мне нужно было убедить их в том, что у нас есть реальный шанс разработать маркетинговое решение для Pressure-Steam. Для этого я начал разговор с новостей о решении Боба. Я полагал, что им будет важно увидеть, что оно было не результатом интуитивного озарения, а итогом методичного применения общей схемы, которую разработали мы с Доном, нашего «дерева будущей действительности», шаг за шагом показывающего, как добиться конкурентного преимущества. Брендон и Джим об этом «дереве» уже знали.

Я начал с того, что дал им копию списка НЖЯ клиентов, который был составлен Бобом, Сьюзан и Джеффом. Брендон и Джим внимательно его прочитали. Сюрпризов не обнаружилось. Потом мы рассмотрели «дерево будущей действительности», построенное на основе этого списка. Брендон сказал, что построение этого «дерева» можно считать детской забавой по сравнению с тем «деревом», которое мы когда-то выстроили вместе. Джим с ним согласился.

Когда мы закончили читать «дерево», они без труда перевели ключевую проблему в ее естественное решение. «Туча» им почти не понадобилась. После этого мы рассмотрели «дерево будущей действительности». Это было важно для того, чтобы они убедились, что наше решение на самом деле будет привлекательным для магазинов.

Как и следовало ожидать, они указали на большое количество «негативных ветвей». Это было действительно забавно. Они не смогли найти ничего, что команда Боба не проанализировала бы в мельчайших деталях.

В ответ на каждое их «Да, но» я просто протягивал им соответствующую страницу, показывающую, какую вводную предлагает Боб и как она не только отсекает негативные последствия, но и ведет к дополнительным позитивным результатам. Это было здорово.

Когда у них закончились их «Да, но», они начали бомбардировать меня своими вопросами о том, как мы собираемся претворить это решение в жизнь. Я был хорошо подготовлен. Команда Боба снарядила меня всей нужной аргументацией. Труман и Даути были впечатлены. И не только впечатлены — они полностью поддержали наше предложение. Честно говоря, только после моего объяснения им я сам понял, насколько на самом деле эффективно предложение Боба.

Мой план сработал. Брендон сказал, что отныне он страстный сторонник «мыслительных процессов». Джим даже попросил, чтобы я нашел время и научил их тому, как стать настоящими мастерами в использовании методов Ионы.

А затем я разыграл козырную карту. Я предложил, чтобы мы сделали расчет, сколько денег фирма Боба получит в течение следующих четырех месяцев. Они не могли поверить своим глазам, несколько раз проверяли и перепроверяли цифры. Но факт оставался фактом: даже при самом неблагоприятном сценарии уменьшение срока сбора дебиторской задолженности принесет больше денег, чем они надеялись получить от продажи фирмы. Как вы понимаете, мне без особого труда удалось их убедить, что неумно продавать фирму до того, как мы сможем получить эти деньги.

Это дало мне возможность сделать следующий шаг. Я знал, что не мог просто так попросить об отсрочке для Стейси. Им нужны результаты. А результаты в понимании Трумана и Даути — это больше денег для UniCo. Много «больше денег».

Я предложил рассчитать будущую годовую прибыль I Cosmetics. Я хотел, чтобы они своими глазами увидели, куда взлетят цифры. Когда расчет был закончен, оказалось, что внедрение решения Боба даст I Cosmetics восемнадцать процентов прибыли на чистые продажи. Не на текущие продажи, а именно на чистые. Это означает приблизительно тридцать семь миллионов долларов чистой прибыли в год. Неплохо для фирмы, которую еще неделю назад мы были готовы продать меньше чем за тридцать миллионов.

Отдача на чистые активы, если делать расчеты на основе того ненормального принципа, по которому мы определяем стоимость чистых активов в балансовом отчете, получилась почти шестьдесят процентов в год. Шестьдесят процентов отдачи на чистые активы в фирме, у

которой нет ни патентов, ни патентованной технологии.

Как вы догадываетесь, Брендон и Джим тут же поспешили пересчитать продажную цену. Да, они все равно намерены продать фирму. Им нужны деньги, чтобы улучшить кредитный рейтинг UniCo.

Для того чтобы прикинуть, за сколько можно продать I Cosmetics, мы взяли коэффициент доходности по акциям 7. Рыночная стоимость фирмы взлетела до двухсот пятидесяти миллионов. Ничего удивительного. Значительный рост прибыли тут же приводит к значительному росту рыночной стоимости.

Брендон тут же заметил, что у нас не будет никаких шансов получить такую сумму. Наши прибыли основаны не на фактах из прошлого, а на прогнозе. Но, по его мнению, мы можем попробовать продать фирму за сто пятьдесят миллионов. Подумать только, как все изменилось. Они молились, чтобы удалось продать за эту сумму всю диверсифицированную группу. А теперь хотят получить эти деньги только за фирму Боба.

К этому времени почва была готова, чтобы перейти к вопросу о фирме Стейси. Переговоры с конкурентами Pressure-Steam ползут со скоростью черепахи. Это с точки зрения Трумана и Даути. С моей точки зрения, они несутся со скоростью экспресса. По состоянию на сегодня есть все шансы подписать сделку до конца года.

Я предложил им рассмотреть, что произойдет, если Стейси разработает такое же конкурентное преимущество в своей отрасли и начнет съедать долю рынка конкурентов. Они быстро поняли, что это то же самое, как если бы мы заложили под конкурентов бомбу. К тому же это позволило бы нам запросить более высокую цену. Мне было нетрудно выжать из них обещание, что на ближайшие шесть недель переговоры по продаже будут заморожены. В итоге я оставил их даже с большей верой, чем у меня самого в то, что мы быстро разработаем конкурентное преимущество и для Pressure-Steam.

Как только я убедился, что эта битва выиграна, я перешел к следующей промежуточной задаче и напомнил им, в какую сумму они только что заново оценили фирму Боба. Я объявил, что мы можем получить намного больше и что у нас неправильный подход к ее продаже. Они не удивились. Думаю, они уже не удивляются ничему, что бы я им ни заявлял. Как бы то ни было, я выложил им то, к чему пришел во время разговора с Дейвом: мы сами загоняем себя в ловушку, оценивая фирму по ее финансовым результатам. Мы должны оценивать ее в соответствии с той выгодой, которую покупатель получит от ее приобретения. А эта выгода не ограничивается только прямой прибылью, которую сможет приносить купленная фирма.

Мы обсудили концепцию продажи наших фирм как неких совершенных моделей, катализаторов, позволяющих улучшить деятельность намного более крупных фирм. Сначала им было трудно это принять, но, когда я взял в качестве примера фирму Пита и полиграфическую промышленность, они быстро поняли суть идеи.

Три последних часа мы провели, пытаясь выстроить презентацию для крупных потенциальных покупателей в печатной отрасли. Хотя участие Трумана и Даути и было полезным, результатами я остался недоволен. Презентация никуда не годилась. Мне нужно будет научить их тому, как выстраивать «переходное дерево». Это единственный способ как можно быстро донести такую сложную идею. Мы договорились через две недели провести вместе выходной и взять с собой наши семьи.

Я раздумываю, стоит ли сказать им, что при подготовке к сегодняшней встрече я использовал «переходное дерево»? И решаю, что не стоит. Они могут подумать, что я манипулировал ими.

В очередной раз подвожу итоги нашей встречи. Я получил необходимую отсрочку для фирмы Стейси. Продажу фирмы Боба отложили на четыре месяца. За это время мы разработаем убедительную презентацию для полиграфической отрасли. После этого мы будем готовы к тому, чтобы сконцентрировать усилия на том, как обеспечить солидную сделку по фирме Пита.

Кстати, мы хотим продать его фирму за сто с лишним миллионов. Это их цифра. Я думаю, что, если нам удастся сделать действительно впечатляющую презентацию, мы сможем получить все двести. Посмотрим.

Неплохо. Совсем неплохо, особенно если учесть, где я был три месяца назад, когда решение совета директоров обрушилось на меня, как тонна кирпичей.

Сейчас я направляюсь к Стейси. Дон заберет меня из аэропорта, а завтра утром мы

встречаемся со всем высшим звеном Pressure-Steam. Мы должны найти способ сдвинуть их с мертвой точки и вдохнуть в них энергию, необходимую для разработки маркетингового решения. Они должны справиться. У них есть интуиция и разработанная нами схема.

Я не думаю, что мы столкнемся с какими-нибудь серьезными проблемами, особенно теперь, когда они услышат, что я обеспечил им достаточно времени и что Труман и Даути согласились подождать.

В аэропорту меня встречает не только Дон. С ним приехала и Стейси. Пока мы идем по парковке к машине, я выкладываю ей хорошие новости. Она выслушивает без особого энтузиазма.

— Закончили «дерево существующей действительности» рынка? — спрашиваю я.

— Ты что, смеешься? — с горечью отвечает она. — Мы даже не смогли прийти к единому мнению по НЖЯ рынка.

— И когда вы к нему придете? — спрашиваю я, пытаюсь скрыть раздражение.

— Алекс, ты хочешь невозможного. Мне даже не удалось всерьез сдвинуть моих людей с системой продаж.

— Это как? Я думал, что вы закончили отрабатывать детали месяц назад.

— Да. И что из этого?

— Стейси, в чем дело? — спрашиваю я. — Ты думаешь, я выбил для тебя недостаточно времени? Что шести недель недостаточно для того, чтобы разработать маркетинговое решение? У Боба на это ушло всего-навсего две недели, и это со всей отшлифовкой.

Она не отвечает.

Мне это начинает надоедать.

— Ну конечно, шести недель будет недостаточно, — жестко говорю я, — если вам не хватило трех недель для того, чтобы составить список НЖЯ. Послушай, мне пришлось разбиться в лепешку, чтобы выторговать для вас отсрочку. Я не понимаю, почему ты позволяешь своим людям пускать все на ветер.

— Алекс, со всем моим к тебе уважением, я думаю, что ты действительно не понимаешь, что хочешь невозможного. Ты имеешь понятие о том, что происходит у меня в фирме?

Я никогда еще не видел Стейси в таком отчаянии.

— Ты читал мой последний отчет? Продажи падают, поставки срываются.

— Я понимаю, что заинтересованность у людей очень низка, — более участливо говорю я.

— Низка — не то слово, — с горечью поправляет она меня. — Мы просто летим в пропасть.

Ну, это уж слишком.

— Стейси, ты что, хочешь сказать, что твои люди сдались?

— Я хочу сказать, что они реально смотрят на ситуацию. У них еще есть семьи, о которых они обязаны заботиться. У многих нет сбережений, но взяты жилищные кредиты. Как я могу их винить в том, что все, о чем они могут думать, — это где найти новую работу? Послушай, Алекс, с тех пор как UniCo купила эту фирму четыре года назад, эти люди прекрасно видели, что корпорация для них ничего не хотела сделать. Сколько вложили в модернизацию оборудования? Ноль! Ни цента! А теперь их продают. Правильно! UniCo сделает себе состояние, а их вышвырнут на улицу. Здесь никто не будет сотрудничать.

Это абсолютно пораженческое настроение. Если Стейси не соберется, мне ничего не останется, как немедленно ее уволить и самому встать во главе фирмы. Я должен ее встряхнуть. Надеюсь, она все-таки услышит меня.

Мы добираемся до отеля. Я поворачиваюсь к Стейси и жду, пока она поднимет на меня глаза.

— Нет, Стейси, ты не права. Чертовски не права. Ты отбираешь у этих людей тот последний шанс, который у них пока еще есть. А это шанс, реальный шанс. Мы можем вытащить твою

фирму. Мы можем обеспечить твоим людям надежную работу в процветающей фирме Pressure-Steam. Но не с твоим теперешним отношением. Как ты можешь объявлять о поражении еще до завершения битвы? Ты президент фирмы. Твоя обязанность сделать так, чтобы она уцелела и процветала. А ты что делаешь? Решаешь заранее, что у вас нет шанса? Как ты можешь? И что с того, что наверху решили пустить вас под нож? Разве это означает, что нет шанса на то, что это решение может быть отменено? Конечно, с теми результатами, которые вы показываете сейчас, этого шанса нет. Но в чьих силах изменить плачевные результаты? Кто сказал, что у нас недостаточно времени? Если мы тщательно спланируем действия и добьемся нужных промежуточных результатов, нам дадут столько времени, сколько понадобится. Ты можешь винить совет директоров, меня, рынок и даже своих людей. Но в итоге все сводится к тебе самой. Ты можешь решить, что ты справишься, а можешь решить, что не справишься. В любом случае ты будешь права. Увидимся завтра утром. Пошли, Дон.

Глава 28

Нас с Доном встречают у входа и провожают в главный зал. Нас уже ждут. Зал набит битком. Стейси пригласила не только весь отдел сбыта, но и начальников цехов и представителей профсоюза. Им даже пришлось поставить вдоль стен дополнительные стулья.

По пути к своему месту во главе длинного стола я обмениваюсь рукопожатиями с теми, кого знаю. Все настроены официально, но признаков открытой враждебности я не вижу. Дон садится в глубине зала у выхода. Умное решение.

— Доброе утро, — начинает совещание Стейси.

— Доброе утро, — громче повторяет она. Гул в зале начинает стихать. — Это Алекс Рого, исполнительный вице-президент, — представляет меня Стейси. — Он приехал к нам, потому что верит в будущее нашей фирмы. Он верит, что в наших силах предотвратить уничтожение Pressure-Steam. Вчера он встречался с двумя членами совета и получил для нас отсрочку. Он убедил их, что у нас есть шанс, и смог остановить все переговоры по продаже нашей фирмы. На некоторое время.

Раздаются единичные хлопки.

Поддержит ли меня Стейси? Примет ли она эстафету? Если нет, это будет еще один серьезный удар. Удар, который мы не можем себе позволить. Сегодня утром я решил, что рискну ее оставить. Она справится, в этом я не сомневаюсь. Но вот захочет ли?

— Давайте послушаем, что скажет Алекс.

Стейси садится, теперь моя очередь. Я поднимаюсь и смотрю в зал. Они уже ни на что не надеются и не знают, что делать. Для начала мне нужно дать им представление об общей картине. Я не должен ничего скрывать. Любое умалчивание не приведет ни к чему хорошему. Но, самое главное, я должен их встряхнуть и заставить приняться за дело. Только как?

— Я из штаб-квартиры, — начинаю я. — Для меня имеют значение цифры, особенно те, что в плюсе. Все фирмы нашей диверсифицированной группы за последний год значительно улучшили свою работу. Но ни одна из них пока не работает так, как нужно. Они вышли из серьезных убытков, достигли безубыточности, но нам нужны прибыли. UniCo нужны деньги. Очень нужны. Ни одна из наших трех фирм сколько-нибудь значительных денег корпорации не приносит. Неудивительно, что совет решил продать нашу группу. Это бизнес. Жесткий обыкновенный бизнес. Около трех месяцев назад совет решил, что все три фирмы пойдут на продажу. Все фирмы, так или иначе, находились под угрозой уничтожения. Решение совета мы отменить не можем. У нас есть только один путь: мы должны быстро показать хорошие результаты. Настолько хорошие, что никакой новый владелец не станет вмешиваться в то, как работает фирма. Для этого нам нужно увеличить прибыль. Не на десять процентов, не на сто и даже не на пятьсот. Каждая фирма должна увеличить свою мизерную на сегодня прибыль до небывалых размеров. Путем снижения затрат этого добиться невозможно, так же как и увеличением объемов работы. Вы, возможно, думаете, что этого вообще добиться невозможно, и точка.

Наконец я вижу в зале хоть какую-то реакцию. К сожалению, это выражение их согласия с моим последним предложением.

— Единственное, с помощью чего мы можем этого добиться, — это разработать новый эффективный способ поднять продажи.

Не надо быть великим экспертом интерпретации выражения лиц и положения тел, чтобы понять, что они об этом думают. Если у них до этого и была хоть какая-нибудь надежда, теперь она тает на глазах.

— Послушайте же, — требую я. — Одна из наших фирм уже добилась успеха. Два месяца назад они прогнозировали на этот год прибыль в девятьсот тысяч. Сейчас уже очевидно, что они получают гораздо больше десяти миллионов. И UniCo им не дала ни цента. И рынок их тоже не пошел вверх. Они просто разработали новый нетрадиционный подход к своему рынку.

Я делаю паузу, давая им время подумать над тем, что я сказал.

— Другая наша фирма, I Cosmetics, тоже изначально была в плачевном положении, даже в худшем, чем находитесь сейчас вы. В прошлом году их убытки составили почти миллион долларов. По прогнозу на этот год, они всего-навсего должны были достичь безубыточности.

Но они тоже нашли решение в сфере маркетинга, обеспечивающее им резкий рывок.

Ни у кого нет сомнений, что они дадут около тридцати миллионов чистой прибыли. Как вы понимаете, в этих двух фирмах никто не боится потерять работу. Их положение надежно. Теперь ваша очередь. Вы должны найти подобное решение для своей отрасли. Вам нужно подойти к его разработке нетрадиционно.

Они смотрят на меня с непроницаемыми лицами. Я просто физически чувствую их холодное противостояние.

Ничего удивительного. Они сломались. Воззвания и примеры не помогут. Они уже это проходили.

Им нужно увидеть четкий и осязаемый выход. Им нужно увидеть свое маркетинговое решение и поверить в то, что они в силах его воплотить. Иначе они даже пальцем не пошевелят.

— Что вам не дает возможности увеличить продажи? — спрашиваю я.

Добровольцев ответить нет. Я пробую опять:

— На что жалуются ваши клиенты?

Молчание. Ситуация начинает становиться неловкой.

— Чего требуют потенциальные клиенты? — не сдаюсь я. — Что они от вас хотят, чтобы сделать заказ?

— Более низких цен, — раздаются несколько голосов с разных концов зала. Им нравится мое затруднительное положение. Они с удовольствием поставят на место этого большого босса из штаб-квартиры, который ровным счетом ничего не понимает в их реальном мире.

Я даже не могу добиться от них НЖЯ рынка. Ладно, придется попробовать другую тактику. Они получают какое-то извращенное удовольствие, пытаюсь мне доказать, что выхода нет. Может, попробовать построить их «грозовую тучу»? И если мне удастся подвести их к тому, что они с ней согласятся, я смогу ее использовать для нахождения решения. Маловероятно, но что я теряю?

— Более низкие цены, ясно. А что произойдет, если вы снизите цены? — начинаю я работать над «тучей».

— Ничего, — резко отвечает Джо, директор по сбыту.

— Почему? — спрашиваю я у него.

— Потому что конкуренты тут же опустят свои цены.

— Значит, что-то все-таки произойдет. Наши прибыли упадут.

Они не достаивают меня даже улыбки. Я включаю проектор и начинаю строить тучу:

— Задачей является «Увеличить продажи». Для того чтобы «Увеличить продажи», вы должны «Удовлетворить потребности потенциального покупателя», что означает, что вы должны «Снижать цены». С другой стороны, для того чтобы «Увеличить продажи», вы должны «Предпринять действия, которые ваши конкуренты не смогут немедленно имитировать», что означает, что вы должны «Не снижать цены».

Я какое-то время смотрю на экран, давая им возможность вдуматься в то, что я написал. Потом я поворачиваюсь к залу:

— Это ваша ситуация?

— Да, — сухо отвечает Джо.

— Я спрашиваю у всего отдела сбыта сейчас: это ваш конфликт?

— Да, — отвечают они все.

— Сложная проблема, — признаю я, — очень сложная. Джо, можешь подойди, помочь мне?

Он неохотно поднимается:

— Помочь в чем?

— Помочь выяснить, есть ли из этого какой-нибудь выход?

Скептически покусывая губу, он выходит вперед.

— Джо, какая часть этой «тучи» тебе не нравится больше всего?

Какое-то время он изучает «тучу», потом говорит:

— У меня нет ничего против нижней части... И мне нравится удовлетворять потребности наших клиентов. Но что мне определенно не нравится, так это снижать цены.

— Все согласны с Джо? — мне надо убедиться, что они все с этим согласны.

Кое-кто говорит «да», остальные утвердительно кивают.

— Хорошо. Давайте вытащим спрятанные за этим исходные послышки. Для того чтобы «Удовлетворить потребности потенциального покупателя», мы должны «Снижать цены», потому что... Ну, Джо, потому что?..

— Потому что они этого хотят, — заканчивает он предложение. Ну и ответ!

— Джо, не уходи от сути дела. Постарайся соотнести себя с потребностями потенциальных покупателей.

Ему не нравится мое замечание. Считается, что продавцы всегда соотносят себя с потребностями потенциальных покупателей. Красивая сказка.

— Им нужны более низкие цены, — говорит он официальным тоном.

— Почему? — изображаю я из себя непреклонного босса.

— Потому что большинство из них находятся под постоянным финансовым прессингом со стороны своего корпоративного начальства.

Это промышленные фирмы. Как и мы. Вечно находятся под корпоративным нажимом и стремятся показать лучшие финансовые результаты.

У него еще хватает злости, чтобы отбиваться. Отлично.

— Так, начинает вырисовываться, — притворяюсь я, что не понял прямого намека, и перевожу его тираду в четко сформулированную исходную послышку. Для того чтобы «Удовлетворить потребности потенциального покупателя», мы должны «Снижать цены», потому что это «Единственный способ отреагировать на финансовое давление на покупателя — это снижать цены». Это то, что ты сказал?

— Я сказал, что наши клиенты хотят, чтобы мы снижали цены, — говорит он. — Но если мы будем их слушать, они вообще попробуют взвалить на нас всю свою финансовую нагрузку. Вы знаете, что кое-кто из них хочет, чтобы мы отдавали им запчасти на условиях консигнации? Представляете такую наглость?

Откровенно видно, что вся эта ситуация Джо раздражает. Он не собирается мне помогать. Но я вижу, как можно использовать то, что он сказал. Может быть, это не совсем честно, но мне нужно двигаться вперед.

Я смотрю на Джо, на «тучу» и поворачиваюсь к залу:

— То есть Джо не считает, что наша исходная послышка верна. Снижение цен не является единственным способом того, как мы можем отреагировать на финансовое давление, которое испытывают наши клиенты. Например, как указал Джо, мы также можем поставлять клиентам запчасти на условиях консигнации.

Джо настолько изумлен, что даже не может ничего сказать. Фил, менеджер по продажам, отвечающий за Восточное побережье, больше не собирается это терпеть:

— Извините, сэр, а в чем разница? Разве поставки на условиях консигнации — это не один из способов снижения цен?

Если бы не мое положение, он явно был бы менее вежлив.

— Фил, — терпеливо начинаю объяснять я. — Между снижением цены и поставками запчастей на условиях консигнации существует огромная разница.

— Я ее не вижу, — возвращается на поле боя Джо.

— Давайте продемонстрирую это с помощью примера. Представим себе, что клиент держит запас запчастей общей стоимостью в сто тысяч долларов и использует их в среднем на сумму около десяти тысяч в месяц, — я подхожу к проектору и записываю цифры на пленку. — Типичный средний клиент. Как в финансовом отношении скажется на клиенте наше снижение цен на запчасти на десять процентов?

— Это будет катастрофой, — не может сдержать себя Фил. — Мы потеряем доход, и я не думаю, что мы сможем увеличить продажу запчастей даже на одну единицу. Мы что, всерьез собираемся это делать?

— Мы собираемся делать только то, что имеет смысл с точки зрения бизнеса, — уверяю я его. — На данном этапе мы просто пытаемся ответить на твой вопрос: в чем разница между снижением цены и поставками на условиях консигнации. Ты утверждаешь, что разницы нет. Я утверждаю, что есть. Давай выясним.

В зале поднимается шум. Я слышу возгласы: «Академическая дискуссия», «Хватит выбрасывать время», «Дайте ему закончить».

Не обращая внимания на шум, я указываю на цифры и повторяю свой вопрос Джо:

— Каким образом это скажется на финансовом состоянии клиентов?

— Если мы снизим цены на запчасти на десять процентов, мы получим в месяц на тысячу долларов меньше. И все. Не очень похоже на умное решение с точки зрения бизнеса, — Джо настойчиво отказывается посмотреть на ситуацию с точки зрения клиента.

До тех пор пока мне не удастся подвести их к тому, чтобы они смотрели на свои предложения с точки зрения рынка, у нас нет ни малейшего шанса разработать хоть что-нибудь толковое.

— Другими словами, — решаю я перефразировать его ответ, — клиент получит прямую финансовую выгоду в виде увеличения своей прибыли, а заодно и оборотного капитала, на тысячу долларов в месяц. А теперь представим себе, что вместо этого мы, начиная с сегодняшнего дня, предлагаем ему запчасти на условиях консигнации. Как в финансовом отношении это скажется на клиенте? Не на нас.

Джо не отвечает.

Вместо него отвечает Фил:

— Это у его бухгалтера спрашивать надо.

Я не обращаю внимания на его комментарий и продолжаю обращаться к Джо:

— Джо, если мы перейдем на поставку на условиях консигнации, что произойдет? Первый месяц клиент выберет из своего запаса эквивалент, равный десяти тысячам долларов. Мы пополним его запас, но на условиях консигнации. В результате клиент улучшит свои оборотные средства на десять тысяч долларов и, кроме этого, в бухгалтерских книгах объем товарного запаса уменьшится на ту же сумму. Это означает, что наше предложение для него исключительно привлекательно, намного более привлекательно, чем снижение цены на десять процентов. Теперь, через месяц клиент...

Джо этого больше терпеть не собирается:

— Еще бы наше предложение не было для него исключительно привлекательно. Его оборотные средства увеличиваются на десять тысяч, а наши уменьшаются. Его товарный запас падает на десять тысяч, а наш вырастает.

— Это неверно. Стив?

Стив, бухгалтер-контролер Pressure-Steam, отвечает, как я и предполагаю:

— Наш товарный запас увеличится только на две с половиной тысячи. Это та стоимость, по которой по нашим книгам проводится готовый продукт. Мы не проводим запасы готового продукта по его продажной цене.

— Ну и что? — раздраженно спрашивает Джо. — Извините меня, но, если вы собираетесь пойти таким путем, почему бы нам тогда заодно не поставлять клиенту и оригинальное оборудование на условиях консигнации?

— Интересная мысль, — медленно говорю я. — Это бы решило его проблему с инвестиционным бюджетом инвестиций.

— Но... — у Джо просто нет слов.

— Это также позволило бы клиенту улучшить окупаемость инвестированного капитала. Его корпоративному начальству это очень понравилось бы. И, если ваш потенциальный клиент принадлежит к корпорации вроде нашей, ваше предложение для него будет крайне привлекательным, потому что оно не потребует от него немедленных затрат оборотных средств.

— Да вы шутите!

— Нет, не шучу, — сухо отвечаю я. — Я просто хочу понять, что является привлекательным для ваших потенциальных клиентов.

Это просто выводит Джо из себя:

— Привлекательным! Я могу долго перечислять, что может быть для них привлекательным. Проблема только в том, что ничего из этого не имеет для нас никакого смысла.

— Приведи пример.

— Самым привлекательным для клиента будет, — не колеблясь, тут же отвечает Джо, — если мы дадим ему все. Самый лучший выход для него — если мы будем владеть всем тем, что ему надо для удовлетворения своих потребностей в паре, да еще в придачу и обслуживать все это. Это просто нелепо.

Я смотрю на него долгим взглядом. Вот и ответ. Настолько просто. Возможно ли?

Он начинает съеживаться под моим взглядом.

Внезапно подает голос Стейси:

— Джо, повтори то, что ты только что сказал. Слово в слово.

— Если вы хотите быть привлекательны для клиента, предложите ему обслуживать все его потребности в паре вместо него, — со злостью и отчаянием повторяет он.

— А почему бы и нет? — поднимается Стейси. — А что если мы на самом деле будем владеть оборудованием, запчастями, механиками — всем, что надо? Мы сможем удовлетворить любые потребности клиента в паре. Мы будем продавать ему пар. Не оборудование, не запчасти, а сам пар. Конечно, мы это будем делать не бесплатно, мы будем брать за пар деньги.

— И на основе чего мы будем брать деньги? — резко бросает Джо.

— Не знаю, — отвечает она, — может быть, на основе килокалории или британской тепловой единицы.

— Не пойдет, — отвечает он. — Мы должны учитывать расстояние от котла, диаметр и длину труб, клапаны, все, что с этим связано, — это же основная часть системы.

Так-так, он прямым ходом идет в ловушку.

— Может быть, взять британскую тепловую единицу на ярд? — предлагает кто-то из зала.

— Я уверена: мы этот вопрос решим. Это не проблема, — уверенно говорит Стейси и, повернувшись к залу, спрашивает: — Что скажете? Давайте продавать не железо, а то, клиенту действительно нужно, — пар. Где он хочет, когда он хочет и в количествах, в которых он хочет. Что вы думаете об этой концепции?

Никто не спешит с ответом. Кто-то скептически качает головой. Кто-то смотрит в потолок. Кто-то переглядывается. Но негативной реакции нет. Они думают. Я сажусь.

Первым молчание прерывает Фил. Он говорит только одно слово:

— Ксерокс.

— Точно, ксерокс, — подхватывает Стейси. — Наши большие копировальные машины. Мы их не покупали, мы ими не владеем и не обслуживаем их. На самых больших мы сами даже не работаем. Все делается ксероксом. А мы за это ежемесячно платим определенную сумму плюс небольшую сумму за каждую копию. Они продают нам не копировальные машины, а копии со всего, что нам нужно. Джо, что ты об этом думаешь?

— Это не сработает. Мы получаем большую часть дохода и всю прибыль от продажи запчастей. Если мы будем поставлять их на условиях консигнации, мы пойдем по миру.

— А кто говорит о поставках на условиях консигнации? — удивленно спрашивает Стейси. — Я говорю о том, чтобы выйти с новым предложением на новых клиентов — фирмы, строящие новые теплосети или расширяющие существующие.

— Тогда другое дело, — говорит Джо.

— Так что ты думаешь?

— Я не знаю, — отвечает он уже не так агрессивно. — Можно попробовать. Нам все равно терять нечего. В любом случае мы уже сейчас, чтобы только зацепиться, продаем оригинальное оборудование по цене сыря.

Стейси продолжает советоваться с ним:

— Думаешь, если начнем предлагать пар за установленную месячную плату плюс плату за эксплуатацию, мы сможем заключать сделки?

— Все зависит от цены. Если цена будет правильной — сможем. Весь вопрос в том, какая цена даст нам безубыточность.

— Безубыточность для нас будет зависеть от того, во что это обойдется нам самим, — говорит Стейси. — Основные затраты — запчасти. Если мы внедрим новую систему распределения, мы сможем поставлять любую необходимую деталь в течение нескольких часов. Значит, мы будем хранить у клиента намного меньшее количество запчастей. А это значительно сократит наши затраты.

— Ну, до какой-то степени, — неохотно соглашается Джо.

— Кроме того, я уверена, что обслуживание их системы обойдется нам гораздо дешевле, чем им.

— Это точно, — подключается Фил. — Они не умеют обслуживать наше оборудование. Временами то, что они называют обслуживанием, я бы назвал вредительством.

— Значит, наши затраты на обслуживание их системы действительно составят только малую толику того, во что им обходится обслуживание сейчас. Джо, мы можем предложить им хорошую цену. Очень хорошую цену.

— Надо сделать расчеты, — Джо все еще настроен скептически.

— Джо, нам не нужно делать расчеты, чтобы узнать ответ. Посмотри, у нас огромные избыточные мощности, — напоминает она ему очевидное. — Если ты согласен, что с этим новым предложением мы сможем взять рынок, любая разумная цена гарантирует нам большие прибыли. Ты разве не согласен?

— Если это предложение настолько замечательно, наши конкуренты тут же сделают то же самое. Что проку? — не намерен уступить Джо.

— Мы можем этому помешать, — говорит Фил. — Если мы будем доставлять все необходимые запчасти в течение нескольких часов, мы сможем гарантировать высокий уровень надежности. Давайте включим в предложение пункт о том, что мы будем платить штраф за каждую поломку, не устраненную в течение... ну, скажем, суток.

— Штраф? С какой это стати штраф? — взвизгивает Джо.

— А с той, что таким образом мы сможем гарантировать, что наши конкуренты не начнут немедленно предлагать то же самое, — говорит Стейси.

— А если начнут, свернут себе шею, — дорисовывает картину Фил.

Джо не отвечает. Многие ухмыляются. Только теперь я понимаю, до какой степени его не любят. Честно говоря, он мне тоже не нравится.

Стейси поворачивается к залу и предлагает:

— Давайте разберем в деталях, каким образом это предложение может быть привлекательно для потенциальных клиентов.

Они начинают подавать идеи, задавать вопросы, спорить. Все больше и больше людей подключается к обсуждению.

Вот уже Стейси берет пленку и пишет внизу: «Мы предлагаем пар где надо, когда надо и столько, сколько надо». На экране начинает медленно выстраиваться «дерево будущей действительности». Каждый раз, когда им удается преодолеть очередное «Да, но», к дереву добавляется несколько новых положений.

Результат двух часов бурного обсуждения — три полные страницы. Самая трудная работа позади. Само решение возражений ни у кого не вызывает, теперь они его шлифуют, доводят до совершенства.

Их «дерево будущей действительности» ясно показывает, насколько значительны и разнообразны преимущества их решения, преимущества как для них, так и для клиентов. Это действительно впечатляет.

Новое предложение рынку охватывает большое количество деталей, но саму концепцию объяснить очень легко. То, что они собираются делать, отличается от того, как ведется бизнес в их отрасли, как покупка машины отличается от лизинга. Всем известно, что брать машину в лизинг стало популярно из-за выигрыша в налоге. Но в их случае это мелочь.

Чтобы понять, насколько велика разница, представим себе: мы должны были бы купить не только машину, но и станцию техобслуживания с механиками, солидное количество запчастей и бензоколонку.

А по их предложению, они дают вам ту машину, какую вы хотите, и, пока вы ею пользуетесь, берут с вас деньги за количество миль, которые вы проехали. Цена очень умеренная. В общем и целом, учитывая оплату работы механиков и затраты на содержание машины, это выглядит дешево.

И еще представьте себе, что, поскольку у вас по работе обязательно должен быть агрегат, ваша деятельность оценивается вышестоящим начальством по доходности инвестированного капитала.

Разница получается — как день и ночь.

Зная корпоративное отношение к этим вопросам, я совершенно не сомневаюсь в том, что, если Стейси и ее люди смогут должным образом представить свое предложение потенциальным клиентам, они заберут практически все новые заказы, появляющиеся на рынке. Учитывая избыточные мощности, это даст им весьма солидную прибыль. Какую конкретно? Через пару недель, когда они представят мне детальный план, я буду знать наверняка.

Перед перерывом на обед Фил заявляет:

— А почему мы говорим только о новых предприятиях? Давайте предложим это решение клиентам наших конкурентов. С таким предложением мы их просто съедим без соли, а они и сделать ничего не смогут.

Тут начинается сумасшедший дом. Все говорят одновременно. Теперь им надо вывести все «негативные ветви». А их немало.

Я решаю, что мне пора. Мое присутствие больше не требуется. Пожалуй, оно даже начинает мешать. Стейси уверенно взяла процесс под свой контроль и быстро движется вперед. Теперь уже никто не говорит, что невозможно увеличить продажи. Наоборот, они рвутся в бой — съесть конкурентов.

Дон хочет остаться. Стейси не возражает. Наоборот, она рада, что он остается.

Глава 29

Полгода спустя. Мы сидим в моем офисе.

— Ну что они так долго? — в десятый раз повторяет Боб.

— Еще кофе?

Он не отвечает.

— Черт бы побрал этих юристов. Чем они там занимаются? Карандаши точат, что ли? Ну сколько можно возиться с парой мелочей?

Мы ждем, пока наши юристы внесут последние поправки. После этого Грэнби и Нельсон поставят свои подписи, и I Cosmetics перестанет быть собственностью UniCo.

Боб поднимается и начинает мерить шагами комнату.

— И все-таки я считаю: мы могли бы взять больше.

— Боб, да ладно тебе. Двести семьдесят миллионов — довольно неплохая цена. Да и тебе-то что? Через час ты вообще будешь их. Перекидываешься в другой лагерь. Что, запоздалые сожаления?

— Нет, — он опять садится, — сам знаешь, я ничего против не имел. Особенно после того, как поговорил с Питом.

— Еще бы, — смеюсь я. — Тот катается как сыр в масле.

— А почему бы и нет? Они так рванули в развитии, будто вообще никаких пределов нет.

— Я думаю, что для него особенно важно то, что он теперь может учить других. Ты же знаешь, как Питу нравится обучать тому, что он умеет сам. Я слышал, что они собираются провести через его фирму всех менеджеров. Даже главный бухгалтер-контролер должен будет провести у Пита две недели. Представляешь, что Пит с ним сделает?

От хохота Боба начинают дрожать стены.

— Кстати, Алекс, ты так мне и не рассказал, как тебе это удалось. Продать такую букашку за сто шестьдесят восемь миллионов!

— Не думаю, что Пит будет восторге, если услышит, что ты называешь его драгоценную фирму букашкой.

— Это точно, если он узнает, мне конец. Но, Алекс, при всем моем к ним уважении, это же крошечная фирма. Какой у них тогда был оборот? Чуть ли не меньше семидесяти миллионов в год. И ты смог их продать за цену, больше чем вдвое превышающую годовой доход!

— Не забывай, что они все-таки выкачивали из нее четырнадцать миллионов прибыли в год. Но если серьезно — мы получили за них такие деньги точно так же, как получим сейчас внушительную сумму за тебя. Мы продали не просто фирму. Мы продали ценную концепцию. А фирма и ее руководство — это просто необходимые инструменты для претворения этой концепции в жизнь.

— Ясно, — он притихает. — Мне у тебя еще учиться и учиться. Может, я делаю ошибку, уходя из UniCo?

— Ты что, с ума сошел? Ты что, думаешь, у тебя были бы здесь такие возможности?

— Да нет, Алекс, это я просто так. О лучших возможностях и мечтать нельзя. Мало того, что I Cosmetics останется под моим прямым контролем, я еще получил всю группу по продаже аптечных товаров. Идея Дейва сработала отлично. Работа у меня будет что надо! Пять фирм. Девять заводов. Более двухсот продавцов. Солидный бюджет. Аж руки чешутся. Ну, где эти чертовы юристы? — начинает он опять.

Я прошу Фрэн принести нам чая. На сегодня кофе хватит.

— Кстати, Алекс, что ты сам собираешься делать после продажи фирмы Стейси? Куешь железо?

— Приду к тебе работать, — отшучиваюсь я. — Есть кое-какие мысли. Но пока ничего конкретного. Я не переживаю. Что-нибудь найду.

— Конечно, найдешь. Да любая фирма уцепится за тебя двумя руками. Со всеми твоими достижениями и связями я за тебя не переживаю. Я просто хотел узнать, решил ты уже что-нибудь или нет.

Честно говоря, мне уже и самому неспокойно. У меня не было времени, чтобы осмотреться. Да и не так много мест, которые меня заинтересовали бы, не говоря уже о том, чтобы их получить. Ничего, у меня еще есть время. Хотелось бы надеяться.

— Знаешь, Алекс, — прерывает он мои мысли, — если что и не нравится мне в новой работе, так это то, что там не будет тебя, чтобы обратиться за советом. Подожди, дай сказать. Я давно хотел тебе это сказать, но не мог. А теперь ты уже не подумаешь, что я подхалимничаю...

— Пока еще могу, контракт еще не подписан.

— А не заткнулся бы ты, а? Мне и так нелегко это сказать, а тут еще твои шуточки.

— Так и не надо ничего говорить. Я все понимаю.

Он какое-то время сидит молча.

— Нет, я все-таки скажу. Алекс, я на шесть лет старше тебя. Я достиг того, что имею, трудом и потом. Мне никто ничего на блюде не преподносил. Уж точно не ты. Ты заставлял меня попотеть, как никакой другой босс. Но за последние восемь лет я привык думать о тебе, как о своем отце. Не улыбайся. Я серьезно. Я всегда знал, что ты за мной присматривал и беспокоился обо мне. Не как бестолковая наседка, спешащая с помощью, когда она не нужна, а как раз наоборот. Ты позволял мне расти, делать ошибки, но, когда мне нужна была помощь, ты всегда был готов помочь мне найти правильное решение. Я знал: что бы ни случилось, ты всегда будешь рядом и сделаешь так, чтобы я сумел все направить в нужное русло. Ты даже не знаешь, насколько дорого это знание. Спасибо, Алекс. Ну вот, я и сказал. Пожалуйста, не отвечай ничего.

А что я могу ответить?

После того как церемония подписания закончилась, Грэнби показывает мне, чтобы я остался. Народ расходится из кабинета совета директоров по одному и группками. У всех хорошее настроение. Сделка действительно оказалась выигрышной для обеих сторон. Остаемся только Грэнби, Труман, Даути и я — вчетвером в большом роскошном кабинете. Мы устраиваемся в углу. Так много труда было вложено в эту сделку, что нам хочется продлить этот момент.

— Поздравляю, Алекс, — говорит Грэнби. — Я хотел поблагодарить тебя лично. Ты обернул фиаско в большую победу. Мне намного легче уходить на пенсию, зная, что я оставляю после себя прочно стоящую компанию. Еще раз спасибо.

— Точно-точно! — поддерживают его Брендон и Джим.

Помолчав, Грэнби спрашивает:

— Как там с Pressure-Steam? Когда начинаем готовить сделку?

— Пока еще рано говорить, — отвечаю я. — У них все идет нормально, но, пока мы не поймем весь эффект, разработать нормальное предложение для продажи будет трудно.

Это, похоже, их не тревожит.

— Можно в деталях? — просит Брендон.

— Все идет по плану, никаких особенных сюрпризов. Четыре больших клиента уже подписали сделки. И где-то около дюжины других фирм всерьез рассматривают их предложение. Проблема сейчас больше связана с контролем над процессом. Должен быть четкий баланс между получением заказов от новых клиентов и недопущением возникновения «бутылочных горлышек».

— Могу себе представить, что все, кто продают оборудование для производства пара, следят за новыми клиентами, как коршун на охоте, — замечает Грэнби.

— Что-то вроде, — соглашаюсь я. — Вот почему так важно двигаться с крайней

осмотрительностью. Какая-нибудь серьезная промашка — и конкуренты попробуют взять свое. Они уже не смеются над нашим подходом. Они запаниковали.

— Еще бы, — говорит Брендон. — Я до сих пор не понимаю, как вам это удалось, хоть мы и прошли по всем твоим «деревьям». Сорок семь негативных ветвей. Около ста препятствий. Я такого методичного планирования еще не видел.

— А ты чего хотел? Времени для ошибок вы нам не дали, вот и пришлось посидеть больше чем обычно, — подкалываю я его. — Да, согласен, Стейси и ее люди сделали отличную работу. Я особенно восхищен тем, как аккуратно они спланировали сокращение товарных запасов на региональных складах с ростом поставок оборудования новым клиентам. Они не попросили у UniCo ни цента. Это был просто шедевр синхронизации.

— А что мне больше всего нравится, — комментирует Грэнби, — так это то, как они подбирают технический персонал для обслуживания на местах. То, что они по условиям сделки забирают у клиента лучший техперсонал, это вообще гениально. Это решило массу проблем одним махом. Впечатляет.

Я улыбаюсь. Мне именно по этому поводу пришлось здорово схлестнуться с Грэнби. Проблема была в действующем постановлении о временном прекращении приема нового персонала на работу. Он, очевидно, об этом уже забыл.

— И когда, ты думаешь, мы сможем возобновить переговоры? — спрашивает Джим.

— Не знаю, еще, на самом деле рано говорить. В свое время, конечно, надо будет определиться, но пока еще рано.

— Думаю, через пару месяцев у нас уже будет довольно четкое представление, какую долю рынка мы сможем взять, — размышляет вслух Брендон. — Может быть, тогда?

— А ты что скажешь? — поворачивается ко мне Грэнби.

— Согласен. К этому времени Стейси уже, скорее всего, выберет все свои избыточные мощности. И прогресс будет зависеть от скорости, с которой она сможет обучить новых инженеров. Возможно, нам придется переманить их от конкурентов. Но даже тогда у них уйдет какое-то время, чтобы перестроиться на нашу систему работы. Она совершенно не похожа на то, к чему они привыкли. Да, думаю, двух месяцев будет достаточно.

— Значит, два месяца. Гм, — Грэнби это как будто не совсем устраивает.

— Что-то не так? — вежливо интересуется Брендон.

— Да нет. Просто мне нужно время, чтобы все подчистить. Через три месяца я уйду, и в последний месяц хочу объехать все наши предприятия. Брендон, Джим, знаю, что это уже слишком, вы и так много сделали, но что если я попрошу вас заняться и этой последней сделкой?

— У меня идея получше, — заявляет Брендон. — На самом деле последние две сделки вел Алекс. Он разработал концепцию того, что мы продавали. Он решил, какие потенциальные клиенты будут самыми перспективными. Он сделал презентации, которые привели к сделкам. И, давайте признаем это, он практически диктовал цену, сначала нам, потом другой стороне. Джим, ты согласен?

— Факты говорят сами за себя, — отвечает он.

— Конечно, мы поможем, но эту сделку официально должен вести Алекс. Алекс, а сам ты так не думаешь?

— Нет, не думаю.

— Да брось ты, хватит скромничать. Тебе не идет, — улыбается мне Джим.

— При чем здесь скромничать? Я не думаю, что должен вести сделку, потому что считаю, что ее вообще не надо начинать.

— Так, типичная «алексовская» бомба, — вздыхает Брендон. — Ладно, что ты теперь имеешь в виду?

— Вы слышали анекдот про Наполеона и колокола? — спрашиваю я, зная, что это лучший

способ продемонстрировать им, что я имею в виду. И, не давая себя перебить, продолжаю:

— Однажды Наполеон приехал в маленькую деревушку, где его не встретили звоном колоколов. Осерчавший император велел послать за деревенским головой и потребовал объяснений. «У нас три серьезные причины, почему мы не били в колокола, — принялся ему объяснять перепуганный до смерти голова. — Во-первых, нам не сообщили о вашем приезде. Во-вторых, звонарь заболел. А в-третьих, у нас нет колоколов».

— Хороший анекдот, — смеется Джим. — И что ты хочешь этим сказать?

— Мы не должны начинать сделку по трем причинам. Во-первых, нас больше ничего не заставляет продавать Pressure-Steam. Во-вторых, теперь уже не осталось потенциальных клиентов, кому можно было бы ее продать. В-третьих, эта фирма крайне нужна нам самим.

— Алекс, будь добр, объясни, пожалуйста.

— Что было изначальной причиной продажи фирм диверсифицированной группы? Необходимость улучшить кредитный рейтинг UniCo. Сколько мы надеялись получить за продажу всех трех фирм? Меньше ста пятидесяти миллионов. Сколько мы получили? С сегодняшней сделкой — сорок три миллиона. Сколько вам еще надо? Наш кредитный рейтинг в порядке, и давайте признаем: мы пока еще не знаем, что делать с деньгами, которые у нас уже есть. Так?

Я даже не жду ответа.

— Вторая причина в том, что самую выгодную сделку мы имели бы, продав Pressure-Steam конкурентам. Но сколько мы получим? У них просто нет таких денег. А продавать их кому-нибудь другому невыгодно. Это подводит нас к третьей причине. UniCo в целом — корпорация довольно среднего уровня. Простите, сэр, но на какую фирму можно указать как на «лучшую в своей отрасли»? Или в первой десятке? Их нет. Нам нужна внутренняя модель. Нам нужен катализатор, фирма, которая будет школой для проведения перемен. Фирма Пита не подходила, UniCo не занимается ничем даже близко схожим с печатным бизнесом. Фирма Боба не подходила по этой же причине. Но посмотрите, насколько фирма Стейси — это именно то, что нам надо. Почти все фирмы нашего центрального направления имеют дело с механизмами и электроникой. Почти все занимаются разработкой продукта под специфические потребности клиента. По сути дела, это большие заводы, выполняющие специальные заказы. И даже если бы мы специально искали для себя модель, лучше Pressure-Steam нам не найти. Господа, если мы хотим снова вывести UniCo в положение лидера, кем мы были когда-то, нам нужна эта фирма. Отчаянно нужна.

Они думают над тем, что я сказал. Через какое-то время Брендон поворачивается к Грэнби:

— На следующей неделе мы собираемся представлять совету план инвестиций. Какие у вас предложения? Как вы хотите, чтобы мы распорядились деньгами?

— Я решил не представлять план инвестиций, — неожиданно заявляет он. — Билл Пич и Хилтон Смит много работали над ним, но так и не смогли предложить ничего, что меня устроило бы, ничего такого, к чему имело бы смысл обязывать нового исполнительного президента UniCo. Я решил оставить эту головную боль моему преемнику.

— Понятно, — не очень удивившись, говорит Брендон и поворачивается ко мне: — Алекс, что бы ты порекомендовал в качестве плана инвестиций?

Я знаю, что бы я порекомендовал, но это не моя епархия.

— Давай, Алекс, зная тебя, я уверен, что у тебя есть кое-какие мысли. Выкладывай, — уговаривает меня Джим.

— Не думаю, что мне следует это делать.

— Алекс, ты здесь среди друзей. Поделись с нами своими идеями, — продолжает настаивать он.

— Понимаешь, Джим, план инвестиций нельзя рассматривать в изоляции. Он должен быть выведен из стратегического направления. Так что то, что вы хотите узнать, — это, по сути дела, мое мнение относительно лучшего стратегического направления для UniCo. Давайте не будем начинать. У меня на это уйдет не меньше часа.

— Отличная идея, — говорит Брендон. — Давайте поужинаем вчетвером — отметим

сегодняшнюю сделку.

— С удовольствием, — отвечает Грэнби. — Я двумя руками за.

А я — нет. Мне не очень хочется блуждать и спотыкаться, представляя им мое еще не отшлифованное решение того, как разработать корпоративную стратегию. Но как я могу отказаться от этого приглашения поужинать?

Хорошо, что Джули уговорила меня подготовиться к новой работе. Не зная, в какую фирму я попаду, я тянул, пытаюсь тем временем разобраться, как нужно разрабатывать стратегию фирмы. Теперь это оказалось к месту. У меня до ужина еще четыре часа. Я вполне успею пройтись по «дереву» и переработать его в красивую презентацию.

Но сначала мне нужно сделать кое-что еще. Сейчас для этого самое подходящее время.

Я захожу вслед за Грэнби в его кабинет.

— Да, Алекс, ты что-то хотел? — спрашивает он.

— Я думаю, подошло время поговорить о моем новом назначении. Теперь, после того как мы продали I Cosmetics, а Pressure-Steam, скорее всего, продавать не будем, у меня по сути дела не осталось работы. Мешать Стейси — это просто непродуктивно.

Не давая ему отмахнуться от моих тревог какими-нибудь пустыми словами, я быстро продолжаю. Я на самом деле не хочу сидеть несколько ближайших месяцев, поплеывая в потолок.

— Я много думал. У меня есть идеи, как повысить продуктивность наших фирм. Я говорю обо всех наших фирмах и не о постепенных незначительных улучшениях, а о движении вперед мощным рывком, как мы сделали в моей группе. Я думаю, мы довели этот процесс до такого совершенства, что он стал почти наукой. Я покажу его сегодня в общих чертах.

— С удовольствием послушаю, — вежливо отвечает он.

— И я хочу предложить, чтобы меня назначили на должность, которой пока нет, — исполнительного вице-президента по стратегическому планированию.

Он не говорит ни слова.

— С Биллом Пичем мы сработаемся без проблем. Он будет рад, что мы станем работать вместе. Как Хилтон Смит отреагирует, я не знаю. Но думаю, вы сможете об этом позаботиться. Что вы думаете?

— Я думаю, тебе следует подождать, — он кладет руку мне на плечо. — Алекс, то, что ты предлагаешь, вызовет серьезные последствия в организационной структуре корпорации. Я не могу принимать такие решения за три месяца до ухода на пенсию. Тебе надо подождать нового исполнительного президента.

Глава 30

Джим приступает к делу, как только мы заказываем коктейли:

— Алекс, ты обещал поделиться с нами своим мнением о том, что было бы лучшей стратегией для UniCo. Мы слушаем.

— Если вы не против, — говорю я, — я бы не хотел сводить все к UniCo.

— Алекс, только не это, — Брендон умоляюще прижимает руки к груди, — я уже наслушался этих общих презентаций о том, как выбрать стратегию. Сил больше нет. Можно что-нибудь поконкретнее, пожалуйста? — сегодня вечером он в дурашливом настроении.

— Брось, Брендон, не поможет. Я вообще думаю, что мне придется начать с еще больших обобщений. Например, с вопроса: «Что является целью фирмы?» Вы слышали этот вопрос раньше?

— Да, миллион раз.

— Вот что, ребята, — настаиваю я, — если вы хотите узнать мое мнение по поводу того, что нам делать с деньгами, вам придется сотрудничать. Мой вопрос: что является целью фирмы? Промышленной фирмы вроде нашей.

— Но ты обещаешь, что дойдешь до сути еще сегодня? Пожалуйста, — умоляет Брендон.

— Цель фирмы, — вмешивается Джим, — это делать деньги как в настоящем, так и в будущем.

— Если это является целью, — подкалываю я его, — у меня есть для вас очень хорошая стратегия — откройте банк, и пусть работает по ночам.

Мы все смеемся, и я продолжаю:

— Выбрать цель — не так-то легко. Мы не можем говорить о цели как о чем-то изолированном. Мы должны оперировать в каких-то конкретных рамках. Бессмысленно пытаться определить цель без определения границ, в которых мы должны постараться ее достичь.

— Цель не должна оправдывать средства, — соглашается со мной Брендон. — Ты хочешь сказать, что одновременно с определением цели мы должны вывести необходимые условия, которые не позволено нарушить? И ты даже знаешь, какие это условия?

— Сами не хотите попробовать их вывести?

— Не сегодня. Их слишком много.

— Брендон, помнишь наш первый разговор почти девять месяцев назад? Мы тогда летели в Лондон.

— Это когда ты сказал, что не имеешь ни малейшего понятия, как увеличить продажи?

— Точно, помнишь, — улыбаюсь я. — А помнишь «тучу», которую мы написали? Ту, что показала конфликт между необходимостью защитить интересы акционеров и необходимостью защитить интересы работников.

— Ну как он мог забыть, — вмешивается Джим. — Эта туча открыла для нас «мыслительные процессы». Давай дальше.

Джим сегодня очень нетерпелив. Интересно, почему? Я продолжаю:

— Наша цель «Делать деньги, как в настоящем, так и в будущем» — это то, с помощью чего мы защищаем интересы акционеров. А что насчет работников? Мы согласились с тем, что необходимо также защитить и их интересы.

— Понятно, — Брендон тоже включается в обсуждение. — Отсюда ты выводил еще одно из твоих необходимых условий. Как оно звучит?

— Что-то вроде «Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем». Как вам?

— Это необходимое условие предъявляет довольно высокие требования, — замечает Грэнби. —

Нельзя сказать, что в этом направлении есть чем похвастаться. Но если этого можно добиться, это, конечно, поможет.

Он не понял, думаю я про себя, но какой смысл его обижать. Дело не в том, что «это, конечно, поможет». Это необходимое условие. А если вы нарушите необходимое условие, вы не сможете достичь цели. Это и есть определение понятия «необходимое условие».

Мы в UniCo его нарушили. Мы уволили тысячи прекрасных работников. Мы даже не задумывались над тем, что это было нашей обязанностью обеспечить работникам доставляющее удовлетворение окружение. Неудивительно, что мы не делали денег. Как это возможно с деморализованным коллективом?

Вслух я говорю:

— Есть еще одно. Помните, к чему мы пришли, когда анализировали сегодняшний конкурентный рынок? Мы согласились, что рынок наказывает фирмы, не учитывающие его восприятие стоимости продукта.

— Долго можно обманывать небольшое количество покупателей — переделывает Брендон избитое клише. — Недолго можно обманывать большое количество. Но долго обманывать большое количество нельзя.

Клише это или не клише, но это верно.

— Что означает, — подхватываю я, — что теперь у нас есть еще одно необходимое условие: «Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем». Вот и все. Больше никаких необходимых условий нам не нужно.

— Что значит «не нужно»? — не согласен Джим. — Ты хочешь сказать что не существует других необходимых условий, кроме тех, которые ты назвал? А что насчет необходимости подчиняться правилам общества? Твой собственный пример о том, чтобы открыть банк, который будет работать ночью.

— Это охватывается условием «Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем». Джим, подумай. Эти два необходимых условия охватывают весь моральный кодекс.

По его лицу понятно, что он все равно не согласен. Неудивительно ведь на протяжении долгого времени мы считали, что ценности бизнеса находятся чуть ли не в противоречии с ценностями общества. Да, так когда-то и было, но не теперь.

Чтобы помочь ему переварить это, я говорю:

— Давайте я еще раз пройду по тому, с чем мы согласились. Мы согласились, что должны «Делать деньги как в настоящем, так и в будущем» «Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем» и «Обеспечить удовлетворение потребностей рынка как в настоящем, так и в будущем» Первое условие представляет традиционный взгляд тех, в чьей собственности находится фирма. Второе — это традиционный взгляд профсоюзов представителей работников. А третье выражает подход, широко пропагандируемый всеми новыми теориями управления бизнесом. И мы как высшее исполнительное руководство фирм должны сделать так, чтобы наши фирмы обеспечили все три условия.

— Легко сказать, — хмыкает Грэнби. — Вся проблема в том, что они часто находятся между собой в конфликте.

— Нет, между собой они в конфликте не находятся. Существуют определенные принципы деятельности, которые находятся в откровенном конфликте с тем или иным из этих условий. Эти же самые принципы в итоге вступают в конфликт со всеми условиями.

— То есть, — медленно говорит Джим, — нам необходимо понять, что конфликта между самими положениями не существует, что они не противоречат, а на самом деле дополняют друг друга.

— Совершенно верно.

— Алекс, скорее всего, прав, — поддерживает меня Брендон. — Мы как люди, верящие в то, что целью фирмы является делать деньги, все яснее видим, что два других положения — необходимые условия для достижения этой цели.

— То же самое происходит и в других лагерях, — добавляю я. — Покажите мне профсоюзных лидеров, считающих, что фирма, теряющая деньги, может обеспечить надежные рабочие места. Или приверженца качества, верящего в то, что фирма, теряющая деньги, может качественно обслужить свой рынок.

— А почему ты утверждаешь, что все три положения одинаково важны? — не сдается Джим. — Если это так, почему тогда все говорят о том, что целью является делать деньги?

— Может быть, на Уолл-стрит все и говорят, — не могу я удержаться от соблазна уколоть его, — но ты прав. Положение о том, чтобы делать деньги, намного более осязаемо, чем два других. И единственное, которое можно измерить.

— Я знал, что мы были правы, — улыбается Брендон.

— Не попадись в ловушку, — предостерегаю я его. — То, что деньги можно измерить, — это просто результат совпадения. Когда-то в доисторические времена какой-то гений придумал способ сравнить пшеницу с козами. Он изобрел абстрактную конвертируемую единицу — деньги. Просто пока еще никто не изобрел единицы измерения надежности или удовлетворения.

— Я надежен на три целых и семь десятых X, а Джим не удовлетворен на четырнадцать с половиной Y, — демонстрирует мою мысль Брендон.

— Похоже, пора заказывать ужин, — говорит Джим. — Мы уже начинаем нести чепуху.

Пока мы ждем закуски, Джим продолжает наседавать на меня:

— Алекс, все это очень интересно, но ты пока еще ни слова не сказал ни о стратегии, ни о том, куда предлагаешь инвестировать деньги.

— Я не согласен, — возражаю я. — По-моему, мы только что определили, что делает стратегию хорошей или плохой.

— Разве? Тогда это как-то прошло мимо меня.

— Ты согласен, что стратегия — это направление, в котором мы должны двигаться для того, чтобы достичь нашей цели?

— Само собой разумеется, — соглашается он.

— И ты также согласен, что, если мы нарушим любое из необходимых условий, которые мы вывели ранее, мы не сможем достичь нашей цели? Не забывай, что вне зависимости от того, какое положение мы берем в качестве нашей цели, мы согласились, что два других положения — это необходимые условия для ее достижения.

— То есть хорошая стратегия не должна вступать с ними в противоречие, — заключает Брендон. — И как ты собираешься найти стратегию, которая не будет противоречить ни одному положению, как ты это поймешь? Даже если тебе удастся найти такую стратегию, откуда ты знаешь, что она сработает?

— Как я собираюсь найти хорошую стратегию? Ну, во-первых, путем исключения плохих. Как узнать, какие стратегии плохие? Ты только что сам сказал: стратегия, вступающая в противоречие с одним из трех положений, должна быть исключена. Это тут же отсекает половину стратегий, с которыми мне доводилось сталкиваться.

— Больше половины, — поправляет меня Грэнби.

— Пожалуй, — соглашаюсь я. — Такие стратегии по определению неразумны. Как правило, они результат паники.

«Как изначальное решение продать диверсифицированную группу», — чуть не добавляю я и продолжаю:

— Так что если стратегии, которые я нахожу, входят в противоречие с одним из трех положений, я должен искать новую стратегию.

— Да, но как? — продолжает подгонять меня Джим.

Я не поддаюсь.

— Я еще не закончил с тем, что, по моему мнению, нужно делать. Никогда нельзя строить стратегию на прогнозе рынка.

— А это отсекает все остальные стратегии, которые я когда-либо видел, — смеется Грэнби. — Ты хочешь сказать, что мы не должны начинать с прогноза рынка? А мне кажется, что было бы самым естественным начать именно с этого.

— Не согласен, потому что пытаться предсказать рынок — то же самое, что пытаться поймать ветер, — возражаю я. — Мы десятилетиями пытаемся прогнозировать продажи. Нам когда-нибудь это удавалось? Покажите мне что-нибудь, чему мы верим меньше, чем точности прогноза продаж.

Хилтону Смитту, мысленно отвечаю я на собственный вопрос.

— Это факт, методы прогнозирования ругают все, — поддерживает меня Джим. — Я тут недавно прочитал, что теория хаоса доказала, что точное прогнозирование погоды — это не вопрос большего количества датчиков или более мощных компьютеров. Это просто теоретически невозможно. Очевидно, это верно и для детального прогноза продаж. Алекс, а с чего бы начал ты?

— Я бы начал с разработки решающего конкурентного преимущества. Если у фирмы нет уникальной технологии или выдающихся продуктов, я бы сделал то же самое, что мы сделали в фирмах моей группы — сконцентрировался на незначительных изменениях, устраняющих негативные явления рынка.

— Ты называешь то, что вы сделали, незначительными изменениями? — чуть не давится салатом Грэнби.

Я жду, пока он откашляется, и объясняю:

— Дело в том, что мы совсем не трогали физический продукт. Да, мы в больших масштабах изменили принципы работы, но мы не трогали продукты. Именно это я имел в виду под «незначительными изменениями». Согласен, что это не самое лучшее название, оно просто осталось с тех пор, когда мы разрабатывали процесс.

Брендон и Джим кивают.

— Но я бы на этом не остановился, — продолжаю я объяснять. — После этого я бы немедленно начал сегментировать рынок.

— А разве мы это делали? — спрашивает Джим.

— Да, в случае с Pressure-Steam делали. Это было нетрудно. Когда постоянно разрабатываешь продукт под специфические потребности клиента, проблем с сегментированием не возникает. Для Пита и Боба мы этим не занимались. Но я поработал с ними, и они знают, что надо делать, чтобы продвинуться на новый уровень. Понимаете, я считаю, что до тех пор, пока ты не установил решающее конкурентное преимущество во многих сегментах рынка, ты должен помнить, что не защищен.

— Почему?

— Потому что конкуренты тебя догонят, — объясняю я. — Не существует абсолютного конкурентного преимущества. Это просто «окно возможностей», которое все равно закроется.

— А это значит, что мы все время должны двигаться вперед, — делает вывод Джим.

— Естественно.

— А когда можно будет отдохнуть? — в шутку спрашивает Брендон.

— Когда уйдете на пенсию, — отвечает Грэнби.

Я надеюсь, намного раньше. Есть способы, как найти «окна возможностей», которые конкуренты не смогут быстро закрыть. Но если я только об этом заикнусь, они меня продержат до утра. Лучше не буду.

Вместо этого я говорю:

— Однако иметь решающее конкурентное преимущество во многих сегментах рынка еще не

достаточно.

— Чего ты еще хочешь? — Брендон удивлен. — Алекс, ты когда-нибудь вообще говоришь слово «достаточно»?

— Да, когда удовлетворены все необходимые условия.

— Значит, ты полагаешь, что приведения фирмы в положение, когда она имеет решающее конкурентное преимущество на сегментированном рынке, недостаточно для определения обязанностей исполнительного президента?

— Как этого может быть достаточно? — в изумлении смотрю на них я. — Мы согласились с тем, что прогнозировать рынок с большой долей вероятности невозможно. Вы знаете лучше меня, как колеблются рынки. Сегодня на взлете, завтра на спаде.

— И в хорошие времена нужно заработать столько денег, чтобы было на что жить в плохие, — подтверждает Грэнби.

Но я говорю не об этом. Попробую сформулировать более конкретно:

— А когда рынок упадет ниже ваших мощностей, что будете делать? Увольнять или позволите вашим людям плевать в потолок?

Опять отвечает Грэнби:

— В плохие времена приходится затягивать ремень потуже.

Я знаю: он в это искренне верит. Я хорошо знаком с его призывами потуже затянуть ремень.

Пожалуй, продолжать будет весьма неразумно. Они мне еще нужны. Мне нужна их активная помощь в поиске нового места работы, и я изрядно попотел для того, чтобы заслужить ее. Но я слышу свой голос:

— Вы уже забыли про второе положение — «Обеспечить работникам надежное и доставляющее удовлетворение окружение как в настоящем, так и в будущем»?

Они не говорят ни слова. О чем они думают? Почему они так странно на меня смотрят?

— Алекс, — Джим аккуратно подбирает слова, — ты против сокращений вне зависимости от того, какую прибыль делает фирма?

— Да, против.

Смешно. Они, очевидно, думают, что раскрыли замаскированного радикала. Улыбки пропали. Не говоря ни слова, они смотрят друг на друга. Молчание становится все более гнетущим.

Потом Джим говорит:

— Это нереалистично.

— И опасно, — добавляет Грэнби.

Меня это выводит из себя. Почему они не хотят видеть очевидного? Потому что это ляжет дополнительной ответственностью на их плечи? Пусть думают что хотят. Меня уже воротит от этих шишек, отказывающихся признавать ту ответственность, которая у них есть по положению. Отказывающихся признавать ее за счет людей, которые их окружают.

«Дайте мне всю власть и никакой ответственности» — вот, очевидно, их лозунг.

Прощайте, хорошие связи.

Джули поймет. Обязательно поймет.

Глава 31

— И что было дальше? — Джули мной не довольна.

— Какое-то время ничего не было.

— Ну а после? Алекс, хватит испытывать мое терпение.

— Я тебе просто рассказываю, как все происходило, — невинно говорю я.

— Послушай, дорогой муж, я знаю тебя уже много лет. И я знаю, что, если бы ты поставил крест на своей карьере, ты бы не явился домой с видом кота, только что проглотившего канарейку. Заканчивай свои штучки и рассказывай, что произошло дальше.

— Значит, ты хочешь узнать только финал? И не хочешь послушать, чего мне стоило добраться до него? Ну уж нет, дорогая. Или всю историю, или ничего.

— Извини, больше перебивать не буду. Ну, так что было дальше?

— Потом Брендон спросил, не против ли я, случайно, сокращений вообще, вне зависимости от ситуации. Ну что за вопрос! Конечно, если ты довел фирму до такого состояния, что у нее нет денег, никуда не денешься, надо проводить сокращения. Иначе все потеряют работу.

— Извини, я не понимаю. Если это то, что ты думаешь, зачем тебе надо было настраивать их против себя, когда Джим спросил, не против ли ты сокращений, если фирма не приносит прибыли?

— Да потому что я против! Не иметь прибыли и не иметь денег — это разные вещи. Понимаешь, Джули, семь, шесть, да еще пять лет назад UniCo проводила сокращения как с цепи сорвавшись. Да, корпорация получала недостаточно прибыли, но имела на тот момент солидный денежный запас. Для сокращений причин не было. Просто для руководства это был удобный путь попробовать улучшить конечные цифры. Вот они и сокращали затраты вместо того, чтобы попытаться найти лучший способ удовлетворить потребности рынка. Конечно, это не помогло. Мы проводили сокращения и продолжали терять деньги. Тогда мы проводили новые сокращения. Замкнутый круг. Вот я против чего.

— Теперь понимаю. И как они отреагировали?

— Так же, как и ты. Мне пришлось объяснить разницу.

— И?

— От радости они не прыгали. Особенно Грэнби. Он сказал, что не каждый может придумать новые способы того, как взять рынок.

— Он где-то прав.

— Нет, он не прав. Мы говорили о том, что определяет хорошую стратегию, и на тот момент мы обсуждали фирму, уже определившую свое конкурентное преимущество.

— Не понимаю. Если это лучшая фирма в своей отрасли, как получается, что она теряет деньги?

— Позволь тебе напомнить ситуацию. Фирме удается добиться доминирующего конкурентного преимущества, она лидирует в своей отрасли. У всех есть работа, фирма делает много денег, все счастливы. И тут рынок идет вниз, спрос падает. В результате у тебя оказывается больше людей, чем надо. Что делать? Вот в чем был вопрос.

— Понятно. А что можно сделать?

— Мой ответ — при хорошей стратегии этого не случится.

— Алекс, я не понимаю. Ты же знаешь, я не сильна в том, что касается фирм и рынков. Я всего-навсего консультант по вопросам брака. Просто скажи мне, чем закончилось. Чему ты радуешься?

— Нет, не скажу, и даже не старайся. Ты понимаешь ровно столько же, сколько и они. Это просто здравый смысл, для того чтобы это понять, не надо детально разбираться в промышленности. Того, что пишут в газетах, достаточно. Чего ты не понимаешь?

— Я уже не помню. О чем ты говорил? А, да, ты сказал, что, если следовать хорошей стратегии, падение рынка тебя не затронет. Что ты имел в виду? Если рынок падает, он падает.

— Они тоже не поняли именно этого. Джим задал мне этот же самый вопрос. Практически слово в слово.

— Приятно слышать, что я не единственная такая глупая.

— Джим не глуп. Совсем наоборот. Просто дело в том, что люди привыкли винить внешние обстоятельства, которые в данный момент нельзя изменить, вместо того чтобы винить себя за то, что заранее к ним не подготовились. Это что-то вроде того, как сверчок винит зиму, в то время как муравью тепло и сытно.

— Мне даже детские сравнения не помогают, — смеется она. — А как ты сможешь предотвратить падение рынка?

— Не смогу. Но при правильной стратегии я смогу предотвратить падение рынка моей фирмы ниже той черты, за которой не будет хватать работы всем моим людям.

— И как это можно сделать?

— Просто. Путем создания достаточного уровня гибкости. Первое, о чем надо позаботиться, — это чтобы каждый работник обслуживал не один сегмент рынка, а несколько. Ты согласна, что при тщательном планировании деятельности фирмы это возможно? Например, я могу внимательно следить за тем, чтобы разрабатывать такие новые продукты, которые, за незначительным исключением, потребуют тех ресурсов, которые у меня уже есть.

— Да, думаю, это возможно. Только, Алекс, давай немножко потише, не надо так кричать.

— Кстати, это совершенно противоречит политике большинства фирм. Для того чтобы добиться гибкости своих людских ресурсов, надо сегментировать рынок, а не ресурсы. Ты знаешь, как обычно делается? Даже если сегментирование происходит естественным образом и открывается новый рынок, эти идиоты тут же открывают новый завод. Они сегментируют ресурсы. Совершенно противоположно тому, что нужно делать в рамках разумной стратегии.

— Теперь понятно. Послушай, Алекс, уже час ночи, и я ужасно хочу узнать, чем все закончилось. Давай сегодня обойдемся укороченной версией. Обещаю, что в следующий раз ты мне расскажешь все в деталях.

— Ладно. Значит, самую суть. Я сказал им, что есть еще две вещи, на которых должна основываться хорошая стратегия. Первая — это то, что даже на том рынке, на котором у нас есть доминирующее конкурентное преимущество, мы не должны забирать весь сегмент.

— Но почему? Ой, извини, я ничего не говорила.

— Сейчас поймешь. И вторая — это то, что фирма должна постоянно следить за тем, чтобы работать с теми сегментами, одновременный обвал которых маловероятен. Эта последняя концепция имеет ряд далеко идущих последствий.

— О которых я буду рада послушать в следующий раз. И что потом произошло?

Я сдаюсь. Крайне трудно рассказывать что-то важное, когда тебя не хотят слушать.

— Вывод очевиден. Если фирма делает все так, как мы сказали, в то время когда более выгодный сегмент находится на подъеме, фирма переключается с ряда менее выгодных сегментов на более выгодные. Она может это сделать, потому что у нее гибкие ресурсы. Когда рынок этого сегмента идет вниз, фирма переключается на другие сегменты, те, которые она до этого просто полностью не использовала. Понимаешь, в результате этого фирме, за исключением редких случаев, не надо сокращать работников. И все три положения — цель и необходимые условия — одновременно удовлетворены.

— Интересно. И что было потом? Да говори же.

— О, они были под впечатлением. Намного большим, чем ты. Брендон заявил, что я полон приятных сюрпризов. Он сказал: «Я ожидал услышать логически связанный обзор того, как усилить центральное направление, но то, что мы услышали, однозначно превзошло все мои ожидания». Представляешь? Превзошло его ожидания!

— А что сказал Дауги?

— Он только сказал: «Выдержал с отличием».

— Так вот почему ты так сияешь? А я надеялась, что ты выполнил свое обещание — попросил их помочь тебе найти хорошую работу.

— Я и попросил.

— И что они сказали? Обещали помочь?

— Не совсем. Они переглянулись. Потом Джим улыбнулся и сказал, что они определенно помогут мне найти хорошую работу. А Брендон спросил: «Как насчет должности нового исполнительного президента UniCo?»

Примечания

1

В Испании — любая закуска, подаваемая в баре к пиву или вину. Это могут быть как орешки, чипсы или маслины, так и самостоятельные различные холодные и горячие закуски. Прим. ред.

2

Известный американский киноактер. Прим. ред.