

Элияху Голдратт, Эфрат Голдратт-Ашлаг

Выбор. Правила Голдратта

Originally published by North River Press USA

© 2008 Eliyahu M. Goldratt

Revised edition © 2010 Eliyahu M. Goldratt

© 2014 Goldratt1 Ltd.

In memory of the author, the late Eliyahu, M. Goldratt. Words cannot describe our esteem and respect for his lifeworks.

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2014

Предисловие

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

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

Читателям, в отличие от меня, не довелось видеть, как Эли работает. Мы вместе боролись с издателями, которые считали свое дело настолько особенным, что не желали поступиться ни на йоту собственными установками и ограничениями. Не считая нынешней, мы выпустили вместе девять книг. Они переведены на 27 языков, проданы миллионы их экземпляров. Это – оглушительный успех, мы обошли по продажам множество бестселлеров, и спрос на наши книги по сей день остается неизменным. Сейчас в год продается столько же экземпляров первой книги Эли Голдратта «Цель», сколько и 20 лет назад. Бесспорно, мы совершали и ошибки, но каждая ошибка наводила на новые мысли, заставляла искать новые пути, что, в конечном итоге, обеспечивало еще больший успех.

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

Пролог

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

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

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

Глава 1

Какой выбор у нас есть?

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

Однажды я спросила его:

– Почему именно я?

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

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

Я спросила отца:

– Какой выбор сильнее всего повлиял на твою жизнь?

Он немедленно ответил:

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

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

– Это нелегко!

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

Сколько же раз я слышала от отца этот вопрос!

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

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

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

– Как раз хотят, хотят жить легче, ведь достичь возможности жить жизнью, наполненной смыслом очень трудно.

Он нетерпеливо махнул рукой:

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

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

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

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

– Но каким образом научное или другое мышление позволит человеку жить полной жизнью?

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

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

И я начала читать.

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

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

Когда я закончила читать, отец поинтересовался:

- Ну?

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

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

Я ответила прямо:

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

Отец засмеялся:

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

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

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

Я тщательно подбирала слова:

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

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

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

- Разве что чуть-чуть...

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

- Воодушевление, - призналась я.

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

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

Простой вопрос. Я четко ответила:

- Большинство людей мало что знают о внутреннем устройстве инструмента. И воспринимают его как нечто цельное. Поэтому, если инструмент не работает, возникает разочарование. А

если инструмент еще необходим и для работы, то не только разочарование, но и злость.

Отец кивнул.

- Что же касается ученого, - продолжила я, - то он детально знаком с инструментом, он в курсе, как и почему инструмент работает. Ученый разбирается в причинно-следственных связях, заставляющих инструмент функционировать. Стало быть, если прототип дает сбой, ученый получает новую информацию о действующих и нарушенных причинно-следственных связях, а удовлетворение от прогресса компенсирует разочарование.

Отец подался вперед:

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

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

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

Повисла короткая пауза, и он повторил вопрос:

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

Наконец, я ответила:

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

- Ты права, - согласился отец.

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

- Почему? - спросил он после небольшого раздумья.

- Почему сложно другим или почему легко тебе?

- Почему для меня это иначе?

Я колебалась:

- Ты всегда был ученым. Ты постоянно изучаешь, как функционирует мир, стараясь выразить в словах причинно-следственные связи - по любому поводу, в любой ситуации, - я говорила все увереннее. - Для тебя каждое явление - прототип. Ситуации, которые у других вызывают разочарование и раздражение, для тебя - источник энергии.

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

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

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

Глядя на отца, я сказала:

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

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

- Возможно.

Отцу не понравилась моя уклончивость.

- Ты согласна с тем, что сказал Сенека две тысячи лет назад? Что удача там, где подготовленность встречается с возможностью?

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

Отец не останавливался:

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

Было несложно предвидеть развязку.

- Неподготовленный не увидит большинства возможностей. Он будет дожидаться удачного случая, когда ему поднесут все на блюдечке. А если возможностей не достаточно, он поверит, что жизнь не дала ему шанса, что его ограничили обстоятельства, и он бессилен.

Интересно, скольких своих друзей я сейчас описала?

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

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

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

Отец, глубоко вздохнув, прервал мои размышления.

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

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

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

Помолчав, я добавила:

- Завидую тебе. Хотелось бы мне унаследовать этот талант.

- Ну, вот опять... - отец вздохнул. - Каждый человек рождается с мощными мыслительными способностями. Однако, к несчастью, есть преграды, стоящие на пути к подлинному использованию интеллекта. Глубинный смысл свободы выбора - в преодолении таких препятствий.

Увидев, что я уловила его мысль, он продолжил:

- Догадываешься, что это за препятствия?

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

- Дашь подсказку?

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

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

Не стоило давать непродуманный ответ, и я спросила:

- Каковы же препятствия?

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

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

- Догадываюсь, но будет лучше, если ты объяснишь.

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

Увидев, что я поняла, он продолжил:

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

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

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

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

- Как я могу тебя убедить? - поинтересовался отец.

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

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

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

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

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

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

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

- Что же тебя удовлетворит? - простонал отец. - Ты не принимаешь ничего, что связано с личными проблемами, но, тем не менее, ищешь пример, отражающий проблемные ситуации людей. Может, мы сойдемся на следующем. Ты должна согласиться, что человек - не остров в

океане. Большая часть трудностей и радостей у нас у всех проистекает из отношений с другими людьми.

Это меня вполне устраивало.

Отец продолжил:

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

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

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

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

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

Отца это не беспокоило.

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

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

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

- Нет, никогда.

Он повернулся к экрану ноутбука:

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

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

Засмеялся и отец.

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

- На что спорим? - в шутку спросила я.

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

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

Глава 2

Поразительно простая логика

Отчет для Goldratt Group

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

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

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

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

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

Так ли она не реальна?

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

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

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

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

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

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

«Меньше 30 %, – ответили мне. – Потому что часто, если покупатель не находит нужного ему

товара, он вместо него берет другой».

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

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

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

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

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

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

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

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

Товары BigBrand, как и многие другие модные товары, живут на рынке полгода. Этот бизнес рассчитан на два сезона. Потому каждые шесть месяцев компания запускает новую коллекцию. Формирование заказа и осуществление закупок происходит из расчета на целый сезон. Я задал вопрос: «Если зайти на центральный склад одного из регионов через три недели после начала сезона, не обнаружится ли, что некоторые ассортиментные позиции там уже отсутствуют?»

«Конечно», – подтвердили они.

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

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

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

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

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

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

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

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

результате, может вырасти прибыль?»

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

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

Почему они не додумались до этого раньше?

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

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

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

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

Вдобавок ко всему они скапливаются непосредственно в запасах розничных магазинов. Еще раз повторю, никто не называет это устареванием, это именуется сезонной распродажей. Также повторю, что на сезонной распродаже снижение цен значительно превосходит 5 %–10 %. А начинаются распродажи, по меньшей мере, за месяц, а то и за два до конца сезона.

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

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

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

Он не представлял для моих собеседников особой сложности – ответ очевиден для любого, кто занимается торговлей.

Когда определяют объем производства по каждой товарной позиции? Перед началом сезона. Известно ли на данном этапе, каким окажется будущий спрос на конкретный товар? Конечно, нет.

Посыпались ядовитые замечания по поводу прогнозирования. Участники беседы высмеяли возможность предсказать уровень спроса более чем на полгода вперед. Никто из них даже не рассматривает прогнозирование как обоснованное предположение. Не удивительно, что примерно по половине наименований прогноз занижен, вследствие чего появляется дефицит,

а по другой половине – завышен и способствует возникновению излишков.

Можно ли с этим что-то сделать?

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

Мы стали размышлять над вариантами, выясняя, когда компания получает достоверную информацию о движении товаров: какие товарные позиции идут хорошо, а какие – нет.

Меня пытались убедить, что надежная информация появляется слишком поздно, только спустя две недели после начала сезона.

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

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

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

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

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

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

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

«Есть самолеты», – коротко напомнил я.

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

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

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

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

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

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

Но мы только начали.

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

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

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

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

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

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

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

Услышав раздраженные комментарии со всех сторон, я отступил.

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

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

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

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

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

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

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

Вместо того чтобы решительно назвать гипотетическую цифру, я констатировал, что мы могли бы сделать намного больше. Мы уже знаем, какие именно ассортиментные позиции (SKU) и в каком из магазинов продаются каждый день. То есть, благодаря нашему решению мы получаем важную информацию, которой не владели раньше, и потому BigBrand может и должен взять на себя активную роль. А именно - предложить розничному торговцу возвращать товары, не пользующиеся спросом в его магазине. Розничный торговец, в свою очередь, обязан брать на реализацию те товары, которые хорошо продаются в других магазинах его региона. Если такой план осуществить, на магазинных полках будет значительно больше ходовых товаров. Как в результате вырастут продажи? Точно не знал никто. Однако все были уверены - рост продаж будет резким. Очень резким.

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

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

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

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

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

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

«Разновидностей нашей продукции? Менее 2 тысяч», - ответили мне.

Кардинальное расхождение привело нас к следующим выводам. Число разнообразных моделей, которые видит покупатель в магазине, - лишь малая часть того, что ему в действительности доступно. Но если BigBrand возьмется за ежедневное пополнение магазинов запасами и будет принимать обратно возвращенные продавцами товары, откроется возможность ежемесячно выставлять в магазинах новую коллекцию. Что не потребует от BigBrand никакого расширения ассортимента.

Финансовый директор оптимистично подытожил наш разговор: «Цель достигнуть чистой годовой прибыли в 4 млрд долларов начинает казаться заниженной».

Глава 3

Почему простую логику обычно не применяют?

Девять часов вечера. Дети, наконец-то, уснули. Я снова перечитывала документ, стараясь представить себе BigBrand. Компанию, которая разрабатывает, заказывает, распределяет, хранит и продает ошеломительное количество изделий – 80 тысяч видов за сезон. Для меня немисливо это постигнуть.

Был ли отец прав, утверждая, что я уже обладаю всей необходимой фактической информацией, чтобы проанализировать состояние дел?

Первый факт, который он сам использовал при анализе ситуации, – величина существующего дефицита. Знала ли я об этом до чтения отчета?

Ответ должен быть утвердительным, так как мой личный опыт подсказывает, что я далеко не всегда могу купить понравившееся мне платье. Или в магазине нет моего размера, или отсутствует нужная расцветка. Разумеется, я не называла это «дефицитом» или «нехваткой товара на складе», но, если подумать, я оказывалась в похожей, разочаровывающей меня ситуации не реже, чем один раз из четырех.

И, конечно, я знаю, что летом магазины не держат зимнюю одежду, а прошлогодняя модель – вроде вчерашней газеты.

Но было и то, чего я не знала: я не знала, что компании платят изготовителям одежды всего лишь пятую часть от цены, которую сами назначают розничным продавцам. Впрочем, большие наценки компаний – тоже не новость, я в курсе, что существует огромная разница в цене на кусок ткани и на красивое платье с ярлычком узнаваемого бренда.

Добавим: мой гардероб подтверждает, что я вполне осведомлена о сезонных распродажах и ликвидации остатков.

Получается, я располагала всеми необходимыми фактами. Что же насчет логики, рассмотрения причин и следствий, увязывания фактов воедино, логики, которая высвечивает поразительный потенциал развития? Отец прав, причинно-следственное мышление – простая логика, здравый смысл. Мне не сложно было следить за ходом рассуждений, и я не думаю, что у кого-нибудь это вызвало бы трудности. Задним числом все выглядит очевидным.

Я просила дать мне убедительный пример, который бы выявил, что даже сложные, основанные на людском взаимодействии ситуации управляются простой логикой. Пример, который показал бы, что и у несведущего человека достаточно знаний, чтобы разобраться в проблеме. Пример, который продемонстрировал бы, как понимание этой логики открывает новые плодотворные возможности. Я просила убедительный пример и должна признать, что я его получила. Итак, что это дает мне?

Да, причинно-следственный анализ построен на простой логике. Да, у меня уже были нужные факты. Однако верно и то, что самостоятельно я никогда не получила бы такого результата.

Как отец умудряется столь четко выстраивать рассуждения? Что дает ему такую возможность, ведь для других людей проведенный им анализ становится очевидным только тогда, когда им детально все объясняют. Я еще больше утвердилась в мысли: чтобы сделать то, что он сделал с BigBrand, необходимо обладать незаурядным интеллектом.

Неужели это правда – чтобы жить полной жизнью, необходимы выдающиеся интеллектуальные способности? Стремления большинства людей, и мои в том числе, отнюдь не находятся на уровне, позволяющем продвинуть целую индустрию к качественно новому витку результативности.

Но, если поразмыслить, человек, столкнувшийся с нежелательной ситуацией и уверенный, что он не в состоянии ее изменить, чувствует себя попавшим в тупик. Справиться с этим поможет только прорыв, пусть не такого масштаба, как тот, о котором я только что прочитала, но все равно прорыв. Ведь большинство перспектив, имеющих смысл для человека открывается, когда человек преодолевает опутавшие его сложности? Другими словами, когда человек достигает того, что становится для него прорывом.

Возможности, полные смысла, открываются, когда начинаешь видеть, каким образом преодолеть то, что тебя сковывает, когда способен осуществить благопристойный прорыв. Признаюсь, у меня есть для этого интеллектуальные ресурсы. Проблема моя, возможно, в том,

что я не использую их в должной мере. Не исключено, что причиной тому я сама с моим вечным поиском чрезмерно сложных объяснений. Но я не уверена, что стоит велеть себе думать «просто», и все наладится. Наверняка существуют психологические барьеры, стоящие на моем пути к четкому мышлению, мышлению в духе подлинного ученого.

Надо настоять, чтобы отец показал мне практический способ преодоления этих барьеров. Хотя понятие «психологические барьеры» он не использует в своих рассуждениях и апеллирует категориями внешних препятствий. У отца, должно быть, есть практический подход, но, даже ознакомившись с ним, как мне быстро проверить, подойдет ли он для преодоления моих психологических барьеров?

Как минимум мне надо четко понять, каковы эти барьеры.

И как же мне разобраться с ними?

Почему бы не использовать себя в качестве подопытного кролика? Я вновь прочитала текст, пытаюсь понять, что именно сдерживает меня, мешает самой подобраться к выводам отца, его решению проблемы, его прорыву.

Каким был первый шаг отца? Из личных наблюдений я знаю, что у каждого человека и у целых групп людей есть длинный список моментов и явлений, которыми они недовольны. Отец начал прояснять неразбериху, выявив и оставив для обсуждения лишь самые насущные темы. Как только он заставил своих собеседников осознать огромное влияние дефицита и товарных излишков на чистую прибыль, все остальные пункты из их списка усовершенствований отошли на задний план.

Мне понравилось, как отец объяснил, почему они не додумались до этого раньше. Я – психолог и прекрасно понимаю, что люди, страдающие от постоянных проблем, которые они уже возвели в ранг неразрешимых, вырабатывают защитные механизмы. Они просто делают вид, что не замечают этих проблем.

Также я знаю, что люди, использующие такие защитные механизмы, имеют тенденцию занижать свои жизненные запросы и ожидания. Просто, когда они прячут от себя свои реальные проблемы, их энергия тратится на менее важные для них дела. Поэтому, несмотря на усилия, они не достигают в жизни существенного улучшения. Ничего удивительного, что спустя время они опускают планку собственных ожиданий.

Мне интересно наблюдать, как то же самое происходит уже не с одним человеком, а с целой группой, в нашем случае – с компанией. Руководство прикладывает усилия к ее усовершенствованию, однако вместо того, чтобы сосредоточить главные ресурсы и сконцентрировать все мысли на борьбе с дефицитом и излишками, большинство инициатив направляется в сторону, в которую менеджеры компании позволяют себе смотреть. Поэтому они и ориентируются на деятельность по сокращению затрат.

Такие меры несколько повышают доходность, и результаты постепенно накапливаются. Но отец мне нередко говорил: как не складывай девять центов, десять все равно не получишь. И ничего нового нет в том, что как компания они занижали свои ожидания и ни в коей мере не рассчитывали, что какие-либо действия по совершенствованию могут увеличить прибыльность десятикратно.

Хорошо. Теперь я знаю, каков первый барьер на моем пути. Я тоже слепа и тоже отказываюсь видеть серьезные и хронические проблемы, проблемы, которые каждый маскирует, как умеет. Отец утверждает, что препятствие, не позволяющее нам четко и рационально мыслить, это искаженное восприятие реальности. Мне сложно представить, какие изменения в моем видении реальности могут снять этот барьер. Поэтому мне надо разобраться, помогает предлагаемый отцом взгляд на действительность или нет.

Предположим, что я могу определить основные проблемы и абстрагироваться от назойливости проблем менее существенных. Найду ли я путь к разрешению ситуации?

Очевидно, нет. Я продолжила чтение.

Когда отец заставил участников встречи сосредоточиться на самом главном – на дефиците и излишках, выявилась корневая проблема: все базируется на прогнозах, а прогнозы никуда не годятся.

Я попыталась представить, как бы сама двигалась от этой исходной точки.

Возможно, я постаралась бы найти способ улучшить прогнозирование?

Чем больше я думала об этом, тем больше убеждалась, что никогда не сказала бы: «Оставим прогнозы в покое, давайте поищем другую зацепку». Я никогда не спросила бы себя: «Как они должны действовать, если их исходный посыл – отсутствие информации о будущем спросе на товары?»

И даже если бы меня осенила мысль отказаться от прогнозирования, я уверена, что все причины, по которым это невозможно сделать (а в беседе звучали такие доводы), заставили бы меня отвергнуть столь «безумную» идею через одну, максимум – две минуты.

Вот мой второй барьер. Что же позволяет отцу без усилий двигаться в нужном направлении? И придерживать его, пока все преграды не будут преодолены?

Дело в широчайшем интеллекте? Не думаю. Не нужен выдающийся ум, чтобы сказать: «Что мы можем сделать теперь, когда мы поняли, как плохо нечто, проанализированное нами, чтобы от него избавиться?»

Но когда это «нечто» – ключевое, когда на нем базируется вся постройка, для такого заявления необходима смелость. И решительность, особенно, если учесть совокупность преград и возражений. Отец утверждает, что я обнаружу в себе эти способности, если только отрекусь от представления о сложности окружающей меня реальности. Я не вижу, как другое восприятие действительности может дать требуемую смелость и решительность. Это – второй вопрос, с которым мне надо разобраться.

Ну что же, некоторый прогресс налицо. Я продолжила анализировать отчет.

С первого прочтения меня поразило, что, найдя потрясающее решение – решение, которое могло увеличить прибыль на 4 млрд долларов в год, – отец на этом не остановился. Он продолжил исследовать и показывать потенциал развития, открывающего путь к еще более значительным достижениям.

И ему это опять удалось!

Не могу представить себя на его месте. Ни себя, ни кого-либо другого. Многие ли из моих знакомых, придя к решению, с помощью которого можно достичь невероятных результатов, не остановятся в поиске дальнейших усовершенствований? Что заставляет отца продолжать исследование, развивать его все глубже и глубже? Эту способность не спишешь только на смелость или решительность. Честно говоря, я не уверена, есть ли для нее точное определение.

Отцовский взгляд на реальность, по-видимому, очень эффективен, если он может стимулировать человека к таким свершениям.

Я решила, что готова. Отец, наша следующая беседа потребует напряжения от нас обоих.

Я не могла дождаться завтрашнего дня.

Глава 4

Прирожденная простота

Когда я вошла в кабинет, отец оживился. Хотя, возможно, потому, что увидел в моей руке чашку дымящегося кофе.

- Спасибо, дорогая, - сказал он, когда я передала ему чашку.

- Что мудрого слышно от моих внуков? Есть свежие перлы? - поинтересовался он.

Я начала с приятного:

- Амир придет через два часа, чтобы поиграть с тобой в «Героев».

Затем сразу перешла к делу:

- Ну как, начнем? Что помогает мыслить по-научному четко?

- Эфрат, ты ведь знаешь ответ, - сказал он и отвлекся на кофе.

- Отец!

Он откинулся в своем вращающемся кресле, повернулся, взглянул прямо на меня и улыбнулся:

- О, мы сегодня полны энергии!

Я состроила гримасу, и он ответил на мой вопрос:

- Все, что нужно, чтобы ясно мыслить, - это принять концепцию *Прирожденной простоты*. Не как любопытную гипотезу, а как практический взгляд на реальность, применимый в любых обстоятельствах.

Я часто слышала от отца выражение «*Прирожденная простота*». Я знаю, что это - основополагающий момент в его мышлении. Однако, если откровенно, я никогда до конца не понимала, в чем суть.

- Отец, - сказала я, - некоторые твои подходы я использую в своей практике почти 20 лет. Я даже льстила себе, предполагая, что вношу посильную лепту в твою копилку. Но до вчерашнего дня я относилась к твоему учению как к набору превосходных рабочих методов. Отнюдь не как к способу достичь возможности жить полной жизнью.

- Что же особенного произошло вчера? - спросил он.

- Первый раз ты говорил со мной не о методах и их применении, а о подходе к жизни.

Он помолчал какое-то время. Затем сказал:

- Честно говоря, не вижу большой разницы.

Иногда отец бывает таким слепым! Вместо того чтобы спорить, я предложила:

- Мне хотелось бы полностью вникнуть в суть твоего подхода. Ничего, что я сыграю роль адвоката дьявола, пока ты будешь объяснять, что подразумевается под *Прирожденной простотой*?

- Чем сильнее ты войдешь в дьявольскую роль, тем лучше я научусь излагать, - усмехнулся он. - *Прирожденная простота*... Вкратце, это - основа всей современной науки. Как сказал Ньютон: *Natura valde simplex est et sibi consona*. То есть, «природа чрезвычайно проста и гармонична сама по себе».

Я спросила:

- Можешь объяснить, что подразумевается под *чрезвычайной вой*?

- Действительность обычно кажется нам сложной...

Я прервала его:

- С этим я согласна.

Он продолжил:

- Возьмем, к примеру, движение всех небесных тел, включая столкновения и взрывы. Можешь себе представить что-то более сложное?

«Человеческое поведение», - хотела сказать я, но не стала снова прерывать его.

- Это казалось очень сложным, пока Ньютон не вывел три закона динамики. Ньютон не сочинил эти законы, он открыл их. Он выявил *Прирожденную простоту*, лежащую в основе всего. Вероятно, Ньютон был одним из первых, кто рискнул всерьез задаться вопросом «почему?». Спросить всерьез - означает докопаться до сути, а не удовлетворяться поверхностными ответами, которые по-настоящему ответами и не являются.

- Ответ, который не является ответом?

- За полторы тысячи лет до Ньютона ученые - Птолемей, его учителя и последователи - провозглашали, что планеты движутся по кругу. Почему? Потому что круг - совершенная, божественная форма. С чего они взяли, что круг - божественная форма? Потому что даже планеты движутся по кругу.

Или - почему тела падают вниз? Потому что в их природе - падать вниз. Это объяснение было дано Аристотелем и признано почти две тысячи лет назад. Получается, что ключ ко всему - задаваться вопросом «почему?» и добиваться осмысленного ответа. Каждый маленький ребенок - по своим задаткам Ньютон. Дети бесконечно спрашивают «почему?», и их не устраивают ответы вроде «иди к маме» или «так угодно Богу». Помнишь, как Амир сказал насчет Бога? «Бог - это слово, которое говорят мамы, когда не знают правильного ответа».

- Важность вопроса «почему?» я понимаю, - откликнулась я. - Но каким образом это связано с осознанием чрезвычайной простоты природы?

- Хороший вопрос. Позволь я объясню, насколько полно утверждение Ньютона. Когда мы задаемся вопросом, почему что-то существует или происходит, то в поиске причин обычно находим не один ответ, а несколько. Или один, но разветвленный. Что произойдет, если мы продолжим углубляться и, подобно пятилетнему ребенку, задавать вопросы: «а почему существует эта причина? а какова ее причина?» И так на каждый полученный ответ? Возникает ощущение, что количество причин и обоснований будет возрастать с каждым «почему?» и погребет нас под спудом новых вопросов и ответов. Интуитивно кажется, что частое «почему?» приведет к еще большей запутанности.

Он продолжал:

- Так вот, Ньютон поведал, что происходит противоположное: когда мы углубляемся в вопрос, вся система сходится в одну точку, и обнажаются первопричины. Если мы погрузимся достаточно глубоко, то обнаружим всего несколько основополагающих элементов - корневых первопричин, от которых тянутся причинно-следственные связи, управляющие всей системой в целом. Потому, последовательно задавая вопрос «почему?», мы получаем не безмерно сложный, а, напротив, удивительно простой результат. Интуиция и твердая уверенность привели Ньютона к прорыву, к выводу, что правило схождения системы верно не только для явлений, которые были предметом его изучения, оно действует относительно всей природы. Реальность выстроена поразительно просто.

- Погоди минуту, - сказала я. - Ньютон осуществил прорыв, но, судя по твоей последней фразе, ты сделал следующий шаг.

- Ты наблюдательна, не упустила, что вместо слова «природа» я употребил слово «реальность». - Отец явно был доволен. - Я говорю не только о природе, не только о материи - атомах, электронах, молекулах, ферментах. Я говорю обо всех аспектах реальности, включая людей и то, что ими создано. Мы видим то же схождение в одной точке, ту же поразительную простоту в основе любого аспекта действительности. И повторил: реальность выстроена поразительно просто.

Сомнения остались при мне. Я мягко сказала:

- Я знаю, что для точных наук теория Ньютона принята как основа. Ученые доискиваются до первопричин, не терзаясь вопросом: «А существуют ли они?» Но с гуманитарными науками все иначе. Покажи мне психолога, который согласится, что реальность проста. - Чтобы

раззадорить отца, я добавила: – Разве ты не знаешь, что все люди разные, к тому же у них есть свобода выбора?

Отец вздохнул:

– Слишком часто я слышу, что люди, в отличие от предмета изучения точных наук, непредсказуемы, и человеческая сущность не определяется причинно-следственными связями.

Я хотела вставить свое замечание, но он жестом показал, что собирается продолжить.

– Этот аргумент совершенно несостоятелен. Опираясь на собственный опыт, могу предсказать, что произойдет со мной, если я выскажу твоей матери, что, действительно, думаю по поводу ее новой машины. Люди непредсказуемы? Вздор! – Чуть сбавив тон, он спросил: – Ты согласна с утверждением: «Скажи мне, как оцениваешь меня, и я скажу тебе, как я буду себя вести»?

Я помню, когда впервые услышала эту фразу. В ту пору я начинала изучать психологию и все рассматривала под этим углом.

– Ты знаешь, что да, – ответила я.

Отец оседлал любимого конька:

– Тот, кто соглашается с подобным утверждением, фактически признает, что люди предсказуемы, что они действуют в системе причин и следствий. В данном случае причина – это оценка, а следствие – итоговое поведение. Разумеется, с абсолютной точностью поступки людей не предугадать. То же, впрочем, и с электронами. Или с погодой. Ты не согласна?

Пока он занимался своей трубкой, я сказала:

– Ты ломишься в открытую дверь. Если бы действия людей были полностью непредсказуемы, как бы существовали общество или даже семья?! А уж о моей работе тогда и речи не было бы.

– Так в чем же разница между материальным миром и миром человеческих отношений? – спросил отец. – Почему так трудно усвоить, что абсолютно всей реальности присуща *Прирожденная простота*?

– Потому что люди намного сложнее, – настаивала я. – Потому что им трудно принять факт, что очевидно сложные явления и процессы основаны на *Прирожденной простоте*.

– Эфрат, – обратился отец, – тебя не подменили со вчерашнего дня? Не ты ли вчера утверждала, что группа людей намного сложнее одного человека, и что организация – пример самого сложного устройства? Неужели отчет, который я дал тебе прочесть, так ясно показал простую, поразительно простую первопричину, влияющую на сложную организацию?

Он добавил шутливо:

– Или, может быть, эта компания недостаточно сложна для тебя?

– Туше, – признала я. В нашем фехтовальном поединке он оказался сильнее. Компания с таким ошеломительным – 80 тысяч за сезон – количеством разновидностей продукции сложна настолько, что я с трудом могу ее представить. Однако с помощью причинно-следственного анализа, с помощью простой, очевидной логики отец дошел до основной причины, и ситуация стала кристально ясной. Ясной до такой степени, что я не могла не спросить себя, как же случилось, что никто – ни руководство данной компании, ни руководители других компаний, связанных с выпуском одежды, – не осознали этого раньше?

Однако ощущения разлада еще не было.

– С одной стороны, ты внушил мне, что реальность в случае с BigBrand проста. Я слушала тебя. Я следовала твоей логике. И даже могу, в общем, принять то, что ты говоришь, но факт остается фактом: люди сложны, а BigBrand – невероятно сложная компания. Каким же образом такие, несомненно, сложные категории могут быть простыми? Не понимаю.

Он прочистил трубку. Затем заново набил ее табаком из маленькой жестяной коробочки. Я терпеливо ждала. Наконец, он раскурил трубку и заговорил.

– Представь двух людей, которые спорят о том, длиннее огурец или зеленее. Один утверждает, что длиннее, потому что огурец зеленый только снаружи, но длинен он одинаково – и

снаружи, и внутри. Другой твердит, что огурец зеленее, потому что он зеленый и в длину, и в ширину. Как ты думаешь, кто из них прав?

- Отец. - Я с раздражением попыталась его прервать.

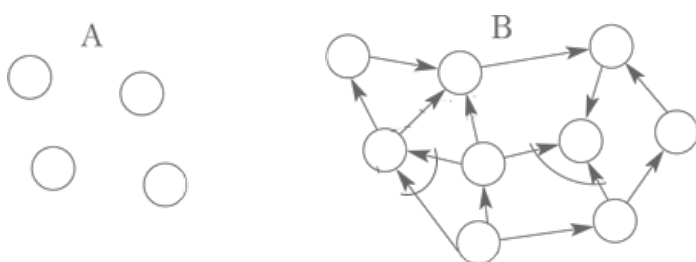
Он невозмутимо продолжал:

- Разногласия между двумя спорщиками бессмысленны, потому что «длинный» и «зеленый» - разные качества. Может быть, ты растеряна, поскольку совершаешь ту же ошибку?

- Нет, - твердо ответила я. - Огурец может быть одновременно и длинным, и зеленым, но система не может быть сложной и простой одновременно. Простота - противоположность сложности.

- Это зависит от того, как ты определяешь сложность, - возразил он. Затем взял листок бумаги и нарисовал небольшие схемы.

- Вот две системы. Левая, назовем ее «системой А», представлена четырьмя кружками. А ужасная картинка из кружков и стрелок справа - «система В». Какая из этих систем сложнее?



Моим первым побуждением было указать на В. Но секундные размышления ослабили мою уверенность. На всякий случай, я решила промолчать.

Отца это не беспокоило.

- Ответ зависит от того, как человек понимает сложность, - начал он объяснять. - Вот распространенное определение сложности: чем больше данных необходимо, чтобы полностью описать систему, тем сложнее эта система.

- Хорошее определение, - согласилась я. - Если нужно всего пять предложений, чтобы описать систему, она проста, но если для описания требуются сотни страниц, разумеется, она гораздо сложнее.

- Если исходить из этого определения, - сказал он, - нет никаких сомнений, что система В значительно сложнее, она содержит больше кругов и вдобавок - много стрелок. Ты, вероятно, знаешь, описание причинно-следственных стрелок-связей требует больше данных, чем описание единичного объекта - кружка.

- Верно, - кивнула я. И, улыбнувшись, добавила: - Но...

Отец улыбнулся в ответ и продолжил:

- Но... есть и другое определение сложности. Если ты - ученый или руководитель, тебя не слишком волнует общее описание системы. Тебя куда больше интересуют проблемы контроля над ней и прогноз ее поведения, особенно, когда система претерпевает изменения. В этом случае дадим следующее определение: чем больше в системе степеней свободы, тем система сложнее.

- Я не физик, - напомнила я. - Что такое «степени свободы»?

- Посмотри на систему и спроси себя: «Какое количество точек надлежит тронуть, чтобы повлиять на всю систему в целом?» Если одну, значит, у системы всего одна степень свободы. Так обстоит дело с системой В, в которой, если тронешь нижний кружок, то, с помощью причинно-следственных связей, задействуешь и все остальные круги-объекты. Если же таких точек четыре, как в системе А, то налицо четыре степени свободы. Кстати, система с четырьмя степенями свободы намного сложнее по всем параметрам, чем система, у которой только одна степень свободы. Сложнее и для контроля, и для прогнозирования. Теперь, Эфрат, тебе слово. Какая система сложнее - А или В?

Я медленно проговорила:

- Ответ зависит от определения сложности, - услышанное укладывалось в моей голове. - Так, если пользоваться первым определением, BigBrand - очень сложная система. Но если анализировать причинно-следственные связи, то обнаруживается, что в начале начал лежит всего один элемент - одна корневая причина. И тогда приходит осознание, что эта система удивительно проста. И да, в итоге становится понятно, как она отреагирует на изменения, включая изменения, которые способны вывести бизнес на новый уровень и рекордно повысить прибыльность.

Затем я добавила:

- Мне нужно привыкнуть к мысли, что люди и организации могут быть невероятно сложными и предельно простыми одновременно. Сложность и простота могут сосуществовать. Одно ясно точно - идея *Прирожденной простоты* значительно шире по возможностям, чем я думала.

- Мы еще не закончили, - усмехнулся отец. - До сих пор мы обсуждали лишь одно препятствие, которое мешает людям использовать их интеллектуальные способности - убеждение, что реальность сложна. Однако концепция *Прирожденной простоты* помогает устранить не только первое препятствие, но и второе.

- Второе - это какое?

Мгновение он задумчиво смотрел на меня, после чего сказал:

- Эфрат, если ты не возражаешь, я продолжу рассказывать о другом аспекте *Прирожденной простоты*, вновь обратившись к утверждению Ньютона. Чтобы ты не только распознала вторую преграду и поняла, как ее преодолеть, но и оценила, в какой мере ее преодоление поможет проложить путь к полной жизни.

- Я вся внимание.

- К сожалению, - сказал он, - для этого нужно время, а, дорогая, сейчас я хотел бы заняться куда более важным делом, - и он повернулся к компьютеру, чтобы запустить «Героев». Он с нетерпением ждал внука, который вот-вот должен был прийти.

Глава 5

Противоречия и конфликты

Пока они играли, я пыталась окончательно уяснить для себя, что отец называет *Прирожденной простотой*.

Он говорит о том, что, действительно, существует, но лежит не на поверхности, хотя и совсем близко. Он говорит, что стоит потрудиться и копнуть глубже, и вот она – простота, существующая в реальности.

Если мы разобьем ситуацию на мельчайшие аспекты и позволим себе углубиться в бесчисленные детали, станем со всех сторон рассматривать эти детали и их взаимосвязи, то сложность ситуации будет нарастать в наших глазах как снежный ком.

Это так же верно и для анализа отношений между двумя близкими людьми. Достаточно послушать, как они излагают свою историю – мать и ее дочь-подросток, двое друзей, двое коллег, не говоря уже о семейных парах. Очень скоро, выслушивая их, устаешь от обилия деталей и несоответствия рассказов.

С отдельно взятым человеком это выглядит еще вернее и еще сложнее. Ведь каждый человек вовлечен во взаимоотношения с огромным количеством других людей. И, разумеется, если речь идет об организации, коллективе, состоящем из большого числа сотрудников, то сложность уже зашкаливает.

Отец утверждает, что всем этим ситуациям присуща *Прирожденная простота*. Простота станет очевидной, если объединить составляющие их бесчисленные компоненты и множество деталей простыми причинно-следственными связями и убедиться, что в основе всего – лишь несколько исходных элементов. Так Ньютон видел природу. И так отец видит реальность.

Он не отрицает, что реальность крайне сложна, он прекрасно знает это. Но настаивает, что есть способ понять: с другой, более важной точки зрения, реальность чрезвычайно проста.

Принимаю ли я его утверждение?

На уровне общих философских рассуждений – почему бы и нет? Вместе с тем ведь отец убеждает меня, что подобный подход помогает мыслить в духе настоящего ученого, а это – совсем другое дело. Я хочу жить полной жизнью и осознаю, что четкое научное мышление приблизит цель. Но мне нужно знать, поможет ли уверенность в *Прирожденной простоте* справиться с преградами, которые блокируют мою способность к такому мышлению. Вчера вечером определились три таких барьера. Однако, прежде всего, надо окончательно разобраться с другим аспектом удивительной концепции *Прирожденной простоты*. Я нетерпеливо ждала, когда дед с внуком доиграют, наконец, свою глупую компьютерную игру.

Мама позвала Амира обедать, и он, поцеловав деда, собрался уходить. Настала моя очередь.

Устроившись в кресле поудобнее, отец начал ровно с того места, где мы остановились.

– Пока что мы разобрались с первой половиной утверждения Ньютона. Вторая, где он говорит, что природа пребывает в гармонии с собой, не менее важна.

– Пребывает в гармонии с собой, – повторила я. – Как следует интерпретировать эту фразу?

– В частности, это означает, что в природе нет противоречий, – пояснил он.

– И что здесь такого важного? – спросила я. – Разве не очевидно, что природе не свойственны противоречия?

– Хорошо, моя разумная дочь. Давай я перефразирую высказывание Ньютона иначе: реальность бесконфликтна. Теперь ты с этим согласишься? Только помни: люди – часть реальности.

Он сам дал мне ключ. Я ответила торжествующе:

– Есть разница между материальным миром и миром людей, между точными науками и гуманитарными. В материальном мире нет противоречий. Но люди конфликтуют. И не только друг с другом, каждый человек – источник своих внутренних конфликтов.

- Можно взглянуть на это иначе, - сказал он.

Это уже чересчур...

- Отец, заверяю тебя, ты не сможешь убедить меня в том, что отношениям между людьми не свойственны конфликты.

Он завозился с трубкой и спустя некоторое время снова заговорил.

- Давай вернемся на шаг назад. Наверное, нам стоит обсудить различие и сходство между понятиями «противоречие» и «конфликт».

Я не знала, куда он клонит, и решила помолчать.

Давай проследим на конкретном примере, насколько глубоко люди уверены, что в материальном мире не существует противоречий. Предположим, нам надо измерить высоту здания. Мы можем это сделать двумя способами. Берем здание, измеряем и получаем два совершенно разных результата. Столкнувшись с таким противоречием, никто не скажет: «Давайте придем к компромиссу. Согласимся, что высота этого здания - среднее арифметическое двух полученных результатов». Мы скажем, что допустили какую-то оплошность в подходе. Проверим, не достроены ли новые этажи за время, прошедшее между двумя замерами. Если дело не в этом, разберем, верен ли наш исходный посыл - что каждое измерение было проведено правильно. Если же измерения проводились тщательно, мы станем выискивать недостатки в обоих методах и выдвинем предположение, что один из них - ошибочен. На худой конец, мы подвергнем сомнению даже собственное понимание высоты. Однако в любом случае станем искать допущенную ошибку и никогда - возможность компромисса. Настолько сильно наше убеждение, что в природе нет противоречий.

Пример меня не убедил.

- У здания одна высота - никак не две разных одновременно, это очевидно. А желания человека вполне могут конфликтовать друг с другом.

- Поверь, я знаю, - ответил он. - Знаю, что людям свойственны конфликты. То же самое относится и к материальному миру. Он полон конфликтов. Реальность изобилует конфликтами, но противоречия в ней отсутствуют.

- Можешь ли объяснить мне разницу между противоречием и конфликтом?

- Конфликт - ситуация, когда мы хотим противоречия.

Увидев, что не преуспел в объяснении, он быстро продолжил мысль:

- Возьмем, к примеру, крыло самолета. С одной стороны, нам нужно, чтобы крылья были прочными. И для их укрепления нам необходимы мощные элементы силового каркаса. Но с другой - мы хотим, чтобы крылья были легкими, и потому несущие балки должны быть тонкими. Типичный конфликт. И как всякий другой, включая конфликты между людьми, он, в лучшем случае, ведет к приемлемому компромиссу, в худшем - мы упрямся в стену.

- Действительно, - подтвердила я, - конфликты почти всегда приводят к вредным компромиссам. Плохи они тем, что зачастую вызывают массу нежелательных последствий. Другой вариант и в голову не приходит: результат конфликта всегда - нежелательные последствия.

- Не спорю, - согласился отец. - Я предлагаю относиться к любому конфликту так же, как ученый воспринимает противоречие.

За последние десять лет я приобрела немалый и, в основном, успешный опыт, практикуя его метод разрешения конфликтов. Потому позволила себе перебить.

- Другими словами, - сказала я, - когда налицо конфликт, особенно, если компромисса достичь трудно, нужно поступать так же, как мы поступаем при возникновении противоречия. Надо настойчиво доискиваться неверной изначальной предпосылки. И если (или лучше сказать «когда») мы ее правильно вычислим и устраним, то тем самым устраним причину конфликта. То есть, находим выход из конфликта, ликвидируя его в корне.

- Верно, - сказал он. - Теперь ты можешь сформулировать, какова вторая преграда, мешающая эффективно использовать интеллектуальные способности?

Я помедлила:

- Мне нужна минута, чтобы привести в порядок мысли.

Вчера я пришла к выводу, что по-настоящему значимые возможности открываются, когда начинаешь понимать, как убрать свои внутренние барьеры и справиться с тяжелой ситуацией, казавшейся неразрешимой. Барьеры часто возникают из-за отсутствия приемлемого компромисса при попытках выйти из конфликта. По опыту знаю: пока считаешь компромисс единственным выходом, ни за что не задумаешься о лежащих в основе конфликта предпосылках, об устранении хотя бы одной из них. Другими словами, никогда не найдешь способ избежать конфликта. Следовательно, не придешь к прорыву и не освободишь скрытые серьезные возможности. Просто станешь занижать свои ожидания.

Я уверенно сказала:

- Второе препятствие - в убежденности, что конфликты неизбежны, и лучшее, что можно сделать, это найти компромисс.

Отец горько заметил:

- Мы культивируем эту разрушительную ошибку в университетах. Под славными знаменами «оптимизации» прилагаем изрядные усилия, обучая студентов не устранять конфликты, а тратить время на поиски «удачного» компромисса. Воистину разбазаривание способностей.

- Не резюмируешь ли ты для меня суть твоей теории *Прирожденной простоты*? - спросила я, чтобы он не сбился на проблемы обучения.

- Говоря о *Прирожденной простоте*, я имею в виду, что реальность - во всех ее проявлениях - управляется малым числом факторов, и всякий конфликт может быть устранен.

Затем отец добавил:

- Если мы согласимся, что это - абсолютно верно для любого случая, мы обретем четкость и ясность мышления, - и он принялся набивать трубку.

Но я еще не закончила.

- Давай проверим. Можешь ли ты объяснить, как твоя убежденность в *Прирожденной простоте* помогла тебе в ситуации с BigBrand?

- Пожалуй, уже поздно, чтобы заводить новую дискуссию?

- Да, действительно. Тогда до завтра.

Попрощавшись, я пошла наверх за детьми.

Глава 6

Убежденность работает

На следующий день я отвезла детей в школу и направилась напрямик к дому моих родителей. Когда я пришла, отец еще крепко спал. Я постучала в дверь спальни. Оттуда раздалось бормотание.

- Давай испытаем твою веру в *Прирожденную простоту*, - прошептала я в дверную щелку.

- Эфрат, - простонал отец, - ты так же жестока, как твоя мама.

Однако менее чем через десять минут он переступил порог кабинета и проворчал:

- Где мой кофе?

Я протянула ему чашку. Затем подала трубку и дождалась, пока он ее раскурит.

Убедившись, что он всем доволен, я начала беседу.

- Я перечитала отчет о BigBrand и удостоверилась, что сама никогда не смогла бы так проанализировать ситуацию и прийти к такому прекрасному решению. Поэтому либо ты признаешь, что у меня недостаточно интеллекта, либо должен показать мне, каким образом убежденность в *Прирожденной простоте* откроет мне путь к научному мышлению.

- Гмм... - прозвучал неопределенный ответ.

Я не сдавалась.

- Например, я хочу понять, как уверенность в *Прирожденной простоте* помогла тебе сосредоточиться именно на том, что другие обычно стараются игнорировать. На дефиците и сезонных распродажах.

- Эфрат, - сказал он, - я и не пытался рассматривать происходящее с BigBrand в целом. Это заняло бы слишком много времени. Я искал способ значительно повысить эффективность и вникать лишь в одну часть ее деятельности. BigBrand - очень хорошая компания и, в основном, все у них функционирует хорошо. Поэтому я сосредоточился только на недостатках, на том, что нежелательно сказывается на результатах работы.

- Это важно, - отметила я. - И...

Отец продолжил:

- Я убежден в *Прирожденной простоте*, а потому отталкивался от того, что недостатки функционирования вызваны крайне малым количеством причин. Точнее, опыт подсказывал, что обнаружится одна исходная причина, один корневой элемент. Нежелательные последствия, на которых я сосредоточился, указывали, что корневая причина - конфликт, не нашедший приемлемого компромисса. Вот на чем я и основывался: нежелательные последствия - итог неудовлетворительного компромисса.

Я начала думать об этом. Вслух.

- Люди склонны отодвигать свои хронические проблемы, проблемы, от решения которых уже отказались. Благодаря уверенности в *Прирожденной простоте* ты знаешь, что проблемы разрешимы, поскольку они - результат корневого конфликта, а этот конфликт может быть устранен. Вот почему ты не пытаешься проблемы скрывать.

- Более того, - продолжила я, - мелкие проблемы могут и не быть связаны с компромиссом. И хоть справиться с ними невозможно, на конфликте это не отразится, он останется. И нет никакой гарантии, что несущественные проблемы выведут на главный конфликт. Но твоя цель - обнажить именно корневой конфликт. То есть, не прятать хронические проблемы, а, напротив, выявлять их.

- Как скажешь, дорогая, - вздохнул он. - Когда я стараюсь улучшить ситуацию, я не вижу особого смысла тратить время на мелкие проблемы - лучше заняться крупными. Усилия те же, но результат гораздо более ощутимый.

Моя версия показалась мне удачней. Она объясняла, каким образом, опираясь на идею *Прирожденной простоты*, преодолеть первый психологический барьер - склонность скрывать

от себя большие проблемы. Как же обстоят дела со смелостью и решительностью, помогающими найти нестандартный выход? Например, решение отказаться от прогнозирования, находящегося в основе всей деятельности компании?

Сейчас все очевидно. Я не сомневалась, напомни я отцу про необходимость смелости и решительности, он рассмеялся бы в ответ. Уверенность в *Прирожденной простоте* – вот все, что ему было нужно. В ней заложена и убежденность, что любые, в том числе корневые конфликты можно ликвидировать посредством устранения базовой ложной предпосылки. Что он и сделал. Что и собирался сделать еще до того, как ознакомился со спецификой данного конфликта и вычислил, из какой ошибки он проистекает.

Соответственно, вначале отец идентифицировал главный конфликт: чтобы избежать дефицита – надо заказывать больше, чтобы избежать излишков – надо заказывать меньше. Затем он выявил предпосылку, лежащую в основе конфликта: единственным способом корректировать объем заказов считался прогноз возможного спроса. После чего он, естественно, попытался отменить неверный базовый посыл. Задался вопросом: «Как должна действовать компания, если будущий спрос на товары не известен?» Не удивительно, что, несмотря на все препятствия, он настаивал на своем. Вера в *Прирожденную простоту* убеждала, что он на правильном пути. Да, его вера очень сильна!

На самом деле, я точно так же веду себя со своими клиентами. Они приходят ко мне не с тем, что в их жизни правильно и гармонично, а после столкновения с нежелательными последствиями возникших проблем. Я веду себя так с того момента, как начала применять отцовские методы и априори приняла факт, что негативные моменты, на которые жалуются клиенты, – всегда результат конфликта. Будь то конфликт во взаимоотношениях между людьми или конфликт человека с самим собой. И когда мне удастся точно обозначить корневой конфликт, я формулирую лежащие в его основании предпосылки и стараюсь помочь клиентам понять, как эти предпосылки устранить.

Возможно, единственное различие в ситуациях с отдельными людьми и организациями – то, что при работе с организацией ключевые предпосылки воспринимаются не как предпосылки, а как данность. Потому выявить их и бороться с ними сложнее. А, может быть, мне это только кажется? Нет такого различия? Просто я чувствую уверенность, работая с отдельными людьми, но ощущаю себя менее компетентной, когда приходится иметь дело с организациями.

Я посмотрела на часы. Скоро мне надо забирать мальчиков. Но я еще должна разобраться с третьим психологическим барьером. Почему отец не остановился, найдя превосходное решение?

Вставая с места, я спросила:

– Почему ты продолжил искать лучшие решения?

– Вообще-то, я не продолжал, – сознался он. – Но я изменил основную предпосылку и почувствовал необходимость разобраться, как это повлияет на все ответвления ситуации. Мне надо было полностью составить картину изменившейся реальности. Два дополнительных улучшения – побочный эффект, хотя, в некоторой степени, ожидаемый побочный эффект. Реальность устроена с поразительной простотой, и это меня восхищает.

Я обняла отца.

Пока мы шли к машине, я поблагодарила его:

– Думаю, я, наконец, поняла, что ты имеешь в виду, когда говоришь о *Прирожденной простоте*.

– Почти, но не совсем, дорогая. Остался еще один важный аспект.

Глава 7

Гармония

Отец не удивился, когда двумя часами позже я вернулась в его кабинет.

– Что же еще я не усвоила? – спросила я.

Он отлично понял, о чем я. И ответил без запинки:

– Ньютон сказал: «Природа чрезвычайно проста и гармонична сама по себе». Думаю, что сводить интерпретацию слов «гармонична сама по себе» к узкому «не содержит противоречий» не стоит. Так можно упустить истинную красоту гармонии, присущую природе. Каждый ученый, вносящий действительно имеющий смысл вклад в познание, благоговееет перед этой гармонией.

Я прагматик. Отцовский образ мышления очень нравится мне тем, что каждый вопрос получает четкое объяснение. Вначале вырабатывается ясное представление об исходных предпосылках. Затем с помощью безупречной логики он определяет методику. И, наконец, все складывается в руководство к действию, внятный комплекс небольшого числа мер, которым легко следовать. Потому слышать от него о чем-то смутном вроде благоговения мне несколько странно.

– Значит, ради этого я торопилась вернуться? – Я не могла скрыть своего разочарования.

Он попытался объяснить.

– Видишь ли, совершенно потрясает, что сплошь и рядом явления, казалось бы, не связанные друг с другом, на самом деле составляют общую картину. Сходство и симметрия возникают, вроде бы, ниоткуда и так часто, что ученые начинают ожидать совпадений и использовать их. Гармония проявляется во всем.

Он понял, что я до сих пор не удовлетворена ответом, и громко спросил:

– Как же мне объяснить это ощущение?

– А это важно? – Я вздохнула. – То есть, это поможет мне более четко мыслить?

– Хорошо, давай продвигаться постепенно. Мы уже обсудили две первые преграды, которые мешают рациональному мышлению, это – убежденность в сложности реальности и тенденция принимать конфликты как данность. А если я скажу тебе, что глубокое понимание того, насколько гармонична реальность, помогает преодолеть третий барьер на пути к ясному мышлению? И, дорогая, не обманывай себя, тебя он тоже тормозит.

– Интересно! И какова же третья преграда?

– Прежде чем ответить, я должен спросить кое-что.

– Спрашивай.

– Давай я предположу, что ты, как это может быть с любым человеком, вступила в отношения, далекие от гармонии. В чем, по-твоему, причина дисгармонии?

Я пробежала в уме несколько таких случаев:

– Люди, с которыми у меня не складывались отношения, были слишком эгоистичны. Они уделяли чересчур много внимания своим интересам, и их не беспокоило, как это может затронуть меня.

Так как он больше ни о чем не спрашивал, я сказала:

– Теперь ты объяснишь, что представляет собой третья препятствие?

Отец медлил.

– Третье препятствие состоит в том, что мы стремимся обвинять других.

Улыбнувшись, он добавил:

- Что ты сейчас и сделала.

Я не удержалась от замечания:

- Я никого не обвиняла, я просто констатировала факт.

Затем спросила:

- Каким образом осуждение может стать препятствием?

- Обвинить кого-то - не значит найти решение...

Я перебила:

- Но это указывает на направление решения.

- Вот тут и коренится проблема, - вздохнул он. - Слишком часто осуждение указывает нам неверное направление, направление, которое не поможет найти правильное решение. Даже если убрать этого человека, проблема останется.

Я прикинула, прав ли он. Должно быть, прав.

- Более того, - продолжил отец, - обвиняя других, мы только подливаем масла в огонь. Прямой рецепт разрушения гармонии в отношениях.

- Согласна, - улыбнулась я.

- Эфрат, четко мыслить - значит, к тому же находить самый эффективный путь к цели. Потому умение сохранять гармонию в отношениях крайне важно для человека, который хочет жить полной жизнью. К каким бы многообещающим возможностям ты ни тянулась, тебе наверняка придется тесно сотрудничать с другими людьми. Если в отношениях нет гармонии, ты не можешь рассчитывать, что сотрудничество будет успешным, и твои шансы плодотворно использовать возможности снизятся.

- А если все же другие виноваты? - спросила я. И добавила: - Надо тщательнее выбирать людей, с которыми придется работать... Но это не всегда возможно. Впрочем, продолжай. Да, я хочу услышать, что ты предлагаешь вместо осуждения.

- Тогда мы вернемся к важности убеждения в том, что реальность гармонична. Но, может быть, сначала проясним само определение гармонии? - предложил он.

Когда отец встал за словарем, я села за его компьютер, чтобы поискать нужное определение в интернете.

В Оксфордском словаре я нашла следующее (проигнорировав, без одобрения отца, определения, связанные с музыкой): «Свойство формирования приятного и непротиворечивого целого» и «соглашение или согласие». В Вебстерском словаре другие формулировки: «Соответствие мнений и поступков» и «согласованность мнений».

Определения совпадали с моим пониманием гармонии.

- Но как концепция гармонии поможет мне не осуждать других? - спросила я. И про себя подумала: «Почему я не должна осуждать тех, кто, действительно, виноват?»

- Могу я вернуться в свое кресло? - спросил отец. Потратил некоторое время на набивание трубки. Затем извел три спички, пока трубка не раскурилась так, как он хотел. Наконец, ответил на мой вопрос:

- Ты перестанешь обвинять других, когда убедишься, что на это нет причин. Не спеши с выводом, что я говорю об утопическом мире. Позволь уточнить: вера в *Прирожденной простоту* означает также и глубокую убежденность в том, что гармония существует в любых отношениях между людьми.

Улыбаясь, он ждал моей реакции.

Я не сдержала удивления.

- Гармония в любых отношениях между людьми? Ты серьезно?

Он улыбнулся еще шире.

- Будь внимательнее, дочь. Я не говорил, что любые отношения гармоничны. Я отлично знаю, что гармоничные отношения редки, крайне редки.

- Гармония присутствует в любых отношениях, но, тем не менее, большинство отношений не гармонично? Я совершенно запуталась.

- Да, я утверждаю это. Хотя гармония есть в любых отношениях между людьми, мы, к сожалению, редко пытаемся обнаружить ее и воплотить.

Увидев, что я в замешательстве, он предложил:

- Наверное, тебе поможет пример. Опиши мне случай, демонстрирующий твою уверенность в отсутствии гармонии, в результате чего ситуация только усугубляется. А я докажу тебе, что все необходимое для установления гармоничных отношений находится практически на поверхности. Но, чтобы пример был полезен, пожалуйста, выбери типичный случай, а не какую-то запутанную историю.

Как раз с запутанными историями проблем не было. Первым вспомнился друг, проходивший на тот момент через тяжелый развод. Однако отец был прав - чтобы описать ситуацию, я углубилась бы в подробности, а он, оттолкнувшись от какой-нибудь детали, заключил бы, что другое поведение привело бы к улучшению отношений. Это нам не нужно. Надо взять типичный пример, в котором невозможность гармонии очевидна. Пусть попробует доказать наличие гармонии там, где ее нет.

- Дай мне минутку, - попросила я.

Я попыталась представить пары, связанные близкими отношениями. Мать и дочь-подросток, муж и жена, начальник и подчиненный. Конечно, в каждом случае не трудно подобрать примеры плохих и даже очень плохих отношений, но чаще всего подобные отношения скорее хороши, чем плохи. Большинство матерей и дочерей любят друг друга, пусть между ними и вспыхивают разногласия. Большинство супругов живут вместе, потому что хотят этого, а не из-за сложностей развода. И у коллег по работе чаще складываются товарищеские отношения. Мне надо подойти к вопросу иначе.

В чем особенности ситуаций, в которых я ожидаю найти негармоничные отношения? Наверняка подходящие примеры есть не там, где взаимоотношения характеризуются дружбой и преданностью, а там, где в них вмешиваются неудовлетворенность и недовольство. В последних положение двух сторон сильно различается, одна сторона почти полностью зависима от другой, и в то же время вторая сторона имеет возможность широчайшего выбора.

Проблема в том, что в этой ситуации более сильная сторона обычно считает отношения прекрасными и предпочитает не замечать негативных эмоций, возникающих у противоположной стороны.

По какому же сценарию могут развиваться события, если почти невозможно скрыть тот факт, что отношения далеки от гармонии?

Я знаю. Одна из сторон в своих интересах требует, чтобы другая сильно изменилась.

Но в какой момент возникают такие требования?

Предположим, одна сторона анализирует, какие преобразования следует провести для роста благосостояния, получения новых выгод. Если исследование верно и потенциальная выгода велика, то, скорее всего, перемены должны быть глобальными. Вероятно, что от второй стороны для этого потребуются также серьезные изменения в способе действий. Естественно, заинтересованная сторона, проводившая исследование, будет опасаться, согласится ли деловой партнер на требуемые изменения. По опыту знаю, что, когда требуются фундаментальные изменения, надо ждать возражений второй стороны. А если отношения сторон изначально не складывались, можно предположить, что реакция на предложение будет отрицательной и даже весьма неприятной.

Итак, у меня есть идеальный типичный пример. Отношения между крупными компаниями и их мелкими поставщиками. И я знаю сценарий, при котором отец признает, что достичь гармонии невозможно. Это случай, когда вскрывается истинная природа отношений. Когда крупная компания предъявляет мелкому поставщику дополнительные требования.

- Отец, - ласково сказала я, - не расскажешь ли, относительно чего в предложенном тобой решении у руководства BigBrand возникла обеспокоенность?

Он подумал немного, прежде чем ответить.

- Достаточно странно, но больше всего их тревожило, как трудно будет убедить поставщиков работать на новых условиях. Волновало, что навязывание поставщикам изменений в их деятельности всем попортит кровь.

В точности этого я и ожидала. Тем же ласковым голосом продолжила:

- Отец, вот и нашелся пример для нас. Покажи-ка мне в этом случае гармонию в отношениях между крупной компанией и ее мелким партнером.

Он одобритительно посмотрел на меня:

- А ты - крепкий орешек.

Я улыбнулась.

Он выпустил еще одно облако дыма.

- Ты полагаешь, поставщик будет сопротивляться предложению, точнее, требованию переключиться с привычного заблаговременного получения крупных заказов на авантюрный способ быстрого изготовления товаров маленькими партиями. Да, резонно ожидать сопротивления.

- Резонно? - Мне не понравилась его сдержанность. - Посмотри на это с точки зрения поставщика. Поставь себя на место руководителей маленькой компании. Столкнувшись с таким эгоистичным требованием со стороны крупной компании, разве ты не будешь разочарован и раздражен? Разве не станешь обвинять их в эгоизме?

Повернувшись к компьютеру, он сказал:

- Отчет, который я тебе сейчас отправляю, в точности описывает интересующую тебя картину. Та же ситуация, но только с точки зрения поставщика. Приготовься к большому сюрпризу, дорогая.

Глава 8

Никогда не говори «я знаю»

Отчет, присланный мне отцом.

Отчет для GoldrattGroup

Есть правило, которого я стараюсь придерживаться в каждом конкретном случае, когда приходится оценивать пригодность типового решения: проверять и перепроверять, применимы ли наши исходные послы в качестве основы предлагаемого решения.

Недавно я столкнулся с необходимостью отойти от собственного правила. Конечно, последствия были досадными, но не это заставило меня сесть за написание данного документа. Я – не мазохист. Главная причина в том, что новый анализ снова показал мне: углубляться в суть дела и исследовать ситуацию можно бесконечно. Мы отправляемся в интеллектуальное путешествие, где есть удивительные и важные остановки, но где нет конечного пункта.

Возможно, меня особенно задело, что компания, о которой пойдет речь, выпускает спортивную одежду. Если я что-то и знаю, как свои пять пальцев, так это подобные предприятия. Тем не менее, проведенное исследование дополнило мои представления в упомянутой области не одним, а целыми тремя пунктами. В их эффективности я убедился очень скоро, когда с успехом использовал их в ситуациях с двумя другими производителями потребительских товаров.

Обратимся к деталям. 85 % доходов подобная организация получает от поставки товаров крупным компаниям, входящим в состав BigBrand.

Обычно у поставщика есть один основной заказчик или два. Такие клиенты могут выжимать из поставщиков самые низкие закупочные цены. Следствием низких цен становятся низкая валовая прибыль и высокая доля сырья в структуре доходов. Но данная компания работала более чем с десятком заказчиков – крупных брендов, ни один из них не был для нее доминирующим. Потому я не очень удивился, когда узнал, что затраты на сырье составляют только половину от их доходов.

Еще 15 % дохода дает продажа коллекций, выпускаемых под собственным брендом. Они продаются в десяти магазинах компании и в нескольких франшизах – и магазины, и франшизы расположены в их небольшой стране.

Хрестоматийный пример. На первой встрече я убедился, что производственный цикл занимает у них два месяца (типично для индустрии изготовления одежды), и что, разумеется, они выпускают продукцию единой партией на весь сезон, а перед началом сезона отгружают все сразу крупным компаниям – своим заказчикам.

Эта компания находится в Европе. Потому, по сравнению с конкурентами с Дальнего Востока, у нее есть большое преимущество, которое пока не используется: доставка на центральные склады клиентов занимает всего несколько дней. Однако близость к рынкам ничего не дает, потому что из-за долгого производственного цикла путь к заказчикам, по существу, длится два месяца. Изготовление спортивной одежды не требует особых переналадок, поэтому время производства можно сократить до одной недели и даже меньше. Около четверти века назад я опубликовал варианты подобных решений, и за прошедшие годы они были внедрены на сотнях аналогичных предприятий.

Чтобы реализовать конкурентное преимущество, необходимо осознать стремление торговых брендов к уменьшению уровня запасов на складах. Бренды до такой степени жаждут, чтобы поставщики хранили у себя их запасы, что согласны поднять закупочные цены. Близость поставщика, помноженная на сокращенное время производства, обеспечивает желаемое без серьезного увеличения затрат.

Предлагая такую услугу, поставщик сможет получить столько заказов, сколько способен освоить. И будет зарабатывать намного больше благодаря побочному эффекту, связанному с сокращением времени производства и высвобождением производственных мощностей. Таким образом, выпуск продукции удвоится без привлечения дополнительной рабочей силы.

Если же поставщик хочет увеличить текущие продажи более чем вдвое, ему придется

нарастить производственные мощности. Но это не проблема – ни в людях, умеющих шить, ни в швейных машинах нет недостатка. Чтобы валовая прибыль равнялась текущему объему продаж (если затраты на материалы составляют половину отпускной цены), достаточно увеличить затраты на оплату труда приблизительно на 50 %.

Можно двигаться дальше.

Однако в ходе более детального обсуждения ситуации с руководством компании оказалось, что один из основных параметров неверен: затраты на сырье составляли не 50 %, а все 75 % от выручки. Даже если крупные бренды не являются доминирующими клиентами, у них есть способы снижать закупочные цены, особенно в случаях, когда поставщик стремится к быстрому росту. Низкая же валовая прибыль меняет всю картину – чтобы компания стала высокодоходной, недостаточно увеличить объем производства, необходимо значительно повысить размер прибыли. Короче говоря, придется распрощаться с привычкой держать у себя запасы крупных брендов, а значит, и основанными на ней планами.

Тут возникают два вопроса. Чтобы исключить подобные промахи в будущем, нужно понять, почему возникла ошибка в определении одного из основных параметров. И, чтобы убедиться, что мы можем готовить перспективные разработки для поставщиков, сотрудничающих с брендами, надо попытаться ответить на еще более интересный вопрос: есть ли реальный способ увеличить прибыль?

Что касается первого вопроса, то поиск источника ошибки не занял много времени – показатель в 50 % был взят из финансовой отчетности. Цифра соответствовала среднему значению по двум каналам сбыта. Несмотря на то, что второй канал – прямые продажи через собственные магазины – сравнительно мал (только 15 %), он заметно влиял на среднюю долю сырьевых затрат. Проще говоря, для канала прямых продаж доля сырья составляет меньше, намного меньше, чем 50 % от продажной цены. (Доходы по каналу прямых продаж складываются из колоссальной надбавки за свой бренд и значительной наценки в своих магазинах.)

Мы поняли причину ошибки. Но это не помогает ответить на второй, куда более интересный вопрос. Что же можно сделать, чтобы увеличить прибыль?

Первое, что приходит в голову, – просить надбавку за быстрый отклик на заказ, особенно если говорить о сокращении нынешнего двухмесячного производственного цикла до недели (максимум). Но есть момент, затрудняющий эту идею. Покраску ткани осуществляют только большими партиями. Потому поставщики станут возражать против окрашивания маленьких партий. Более того, они не смогут гарантировать, что цвет в разных партиях ткани полностью совпадет.

Знаю, какую невероятную выгоду приносит крупным компаниям переход от производства по прогнозированию к производству по фактическому спросу. Поэтому я сконцентрировался на решении проблемы, связанной с необходимостью окрашивания больших партий ткани.

Предположим, вся одежда производится только из одного типа крашеной ткани. Что произойдет, если компания закупит большую партию ткани, но шить одежду из нее станут малыми партиями, соответственно реальному спросу? Конечно, деньги, как и сейчас, придется вкладывать в материал заранее, но, в итоге, будет достигнут реальный рост доходов. Практически исчезнут как дефицит, так и товарные излишки.

На самом деле одежду изготавливают не из одного типа окрашенной ткани. Поэтому эффективность найденного решения для устранения дефицита и излишков зависит от количества моделей одежды, которые будут изготовлены из одинаковых тканей.

Мы знаем, что из одного вида крашеной ткани шьется несколько моделей одежды, каждая модель представлена в разных размерах. Но, к сожалению, этот факт существенно помочь нам не может. Прогнозы оказываются совсем никчемными, когда речь идет о моде, потому что жизненный цикл модных товаров на рынке краток. Данные о продажах, собранные в прошлом сезоне, нельзя использовать для прогнозирования продаж в следующем, так как в новом сезоне товары уже другие. Однако это не относится к размерному ряду – соотношение спроса на большие и маленькие размеры остается неизменным из года в год.

Короче, все зависит от того, сколько разных моделей шьется из одного вида окрашенной ткани. Для расчета я взял число моделей, выпускаемых за год (35 000), и сравнил с количеством типов крашеной ткани, которую используют для их изготовления (4 700). Получилось приблизительно семь к одному. Достаточно ли?

Мы знаем, что, в общем, около 30 % ассортиментных позиций становятся дефицитными – они расходятся до массовых сезонных распродаж. Это – товары повышенного спроса. Еще около 30 % товарных наименований представлены в избытке – они реализуются, главным образом, на распродажах. Это – товары, не пользующиеся большим спросом. То есть, существует вероятность (более 90 %), что из семи моделей хотя бы одна окажется ходовой, а одна – неходовой. Так что, даже если начать с прогнозируемого количества окрашенной ткани, все равно в большинстве случаев переключение производства с одного вида продукции (неходового) на другой (ходовой) может помочь. Насколько существенна будет выгода, полученная в результате?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять нелинейную структуру ущерба, вызванного дефицитом. Предположим, что сезон длится четыре месяца, а некая товарная позиция раскупается за месяц. Каким будет уровень упущенной выгоды по сравнению с тем, что уже продано? Не нужно быть профессиональным математиком, чтобы дать ответ. Упущенные продажи втрое больше, чем реализованные. А что насчет товара, который полностью раскупается за три месяца? Выходит, упущенная выгода составляет одну треть от объема продаж (на самом деле меньше, так как в последний месяц сезона цены снижаются). Это означает, что, даже имея ограниченное количество крашеной ткани, благодаря сокращению доли упущенной выгоды можно достичь относительного роста доходов. Аналогично влияние и эффекта уменьшения излишков товара, особенно, если учесть, что, чем дольше остатки товара не продаются, тем резче падает их продажная цена.

Какую же пользу можно извлечь из этого? Как это можно обратить в «предложение мафии» – предложение, от которого невозможно отказаться, – для крупных брендов? На данный момент они заказывают количество товара, необходимое на весь сезон, и требуют поставок товара до начала сезона. По получении товара они немедленно отправляют около 40 % в розничную сеть с тем, чтобы новая коллекция заполнила каналы сбыта. Не будем пытаться изменить крупные компании. Лучше сделаем им предложение, которое при очевидных выгодах не потребует от них никаких серьезных нововведений.

Что вы думаете по поводу следующего предложения? Продолжая действовать соответственно сложившейся практике, поставщик начнет принимать заказы на основе прогнозов задолго до начала нового сезона. Ориентируясь на них, будет закупать необходимое количество окрашенной ткани, как делает и сейчас. Но кроить, шить и отгружать станет лишь половину от прогноза по каждой единице товара. То есть, количество, которое необходимо для наполнения розничной сети и создания небольших запасов на складах компании. Затем поставщик подождет, пока в брендовую компанию не придут новые заявки от розничных торговцев. Первыми, очевидно, поступят заказы на самые ходовые товары. Получив информацию обо всех заявках, поставщик, при наличии готовой ткани, сможет удовлетворить запросы очень быстро. Относительно продолжительности сезона сроки сильно сократятся. Две недели вместо минимум двух месяцев – этого будет достаточно для всей системы. За шесть недель до конца сезона компания должна будет проинструктировать поставщика, что нужно сделать с остатками ткани. Шить одежду или за счет бренда придержать материал до следующего сезона. Думаю, если такое предложение подать правильно, полностью объяснив преимущества от его внедрения, шансы, что каждый бренд примет его с радостью, весьма велики.

Более того: зная, что все бренды стремятся найти способы ускорить оборачиваемость товаров, я считаю, они крайне заинтересуются предложением – настолько, что поставщик сможет благодаря этому увеличить свою прибыль. Здесь я вхожу в область умозрительного, и потому приведенные ниже размышления нуждаются в проверке и, может быть, в корректировке со стороны брендов.

В брендовых компаниях, работающих из расчета трех сезонов в году (стандартный подход для спортивной одежды), запасы оборачиваются за год шесть раз. Увеличение оборота до девяти раз для них – огромное достижение. Сомневаюсь, что кто-нибудь в таких компаниях верит в реальность его повышения в двенадцать раз. Потому просьба о надбавке, основанной на фактической оборачиваемости запасов, наверняка получит одобрение. Поставщику следует излагать свое предложение приблизительно следующим образом.

В настоящее время в торговле спортивной одеждой коэффициент оборачиваемости запасов у вас равен 6. Согласно нашему предложению, основанному на предпринятых нами колоссальных усилиях по сокращению времени отклика с двух и более месяцев до двух и менее недель (включая транспортировку), мы думаем, вы можете достичь более высокой скорости оборачиваемости запасов. Будем исходить из скромной предпосылки, что рост коэффициента оборачиваемости до 8 может быть результатом рыночных колебаний, стечения обстоятельств (и изрядной удачи). Потому давайте станем учитывать наши заслуги лишь

тогда, когда эта славная цифра поднимется до 9. Тогда-то мы получим от вас поощрение за наш исключительный вклад. Например, за каждую единицу оборачиваемости запасов, начиная с 9, вы предоставите нам бонус – всего лишь 5 % от нашей продажной цены.

Так как наценка брендов доходит обычно до 400 % от цены, которую компании платят поставщикам, а рост оборачиваемости запасов для них очень важен, данное предложение имеет все шансы быть принятым, по меньшей мере, тремя – четырьмя из двенадцати клиентов нашей компании. Конечно, для заключения сделки придется пройти по всей лестнице – начиная от агента по закупкам до руководителей высокого ранга, поэтому ждать быстрых результатов не следует.

Как это может сказаться на размере прибыли поставщика? Полагаю, что реально коэффициент оборачиваемости запасов у брендовой компании вырастет с 6 до 15 (без каких-либо изменений в условиях работы бренда с поставщиком). Таким образом, виден реальный потенциал этого предложения: значительное увеличение продаж и удвоение прибыли поставщика.

Но у меня еще есть небольшие сомнения. Мы до сих пор не опробовали такой подход: выплату брендом бонусов за рост показателя оборачиваемости, или что-то в этом роде. Потому я продолжаю обдумывать дополнительные способы, которые можно использовать параллельно, существенно увеличивая продажи и повышая прибыль поставщика.

Как им получить более высокую прибыль? У меня не получалось придумать ничего, что могло бы подвигнуть бренд больше платить поставщику. А что, если...

Глава 9

Все в выигрыше

Я отложила отцовский отчет – голова шла кругом.

До прочтения я была абсолютно уверена, что поставщику не понравится настойчивая просьба BigBrand перейти с традиционного выполнения больших заказов заранее на новую систему работы – оперативный отклик на спрос маленькими партиями. Я осуждала компанию за непомерные требования. Была уверена, что предложение не принесет ничего хорошего поставщику. У меня не было времени подумать, как это повлияет на поставщика, но, вместе с тем, я сочла предложение плохим. Почему же я пришла к такому выводу?

Потому что требование вытекало из анализа интересов одной стороны. Рассматривалось увеличение выгоды для BigBrand, а нужды и интересы поставщиков не учитывались. Другими словами, я заведомо принимала, что, если одна сторона сосредоточена на получении выгоды (особенно, если это сторона сильна и доминирует), то результат изменений обязательно будет невыгоден другой стороне.

Прочитанный отчет заставил меня задуматься, а права ли я? Изменения могут не только не повредить другой стороне, они способны принести ей пользу. Причем такую существенную, что, если поставщик, в свою очередь, исследует положение дел, то он придет к выводам, изложенным в предложении BigBrand.

Теперь я начала понимать, что имел в виду отец, когда говорил о присутствии гармонии в любых взаимоотношениях. Он, безусловно, далек от заблуждений и не считает любые взаимоотношения изначально гармоничными. Он утверждает, что можно выстраивать отношения таким образом, чтобы каждая сторона достигала удовлетворения своих потребностей. А когда стороны заинтересованы в одних и тех же изменениях, возникает искомое «соответствие взглядов и поступков». Гармония существует по определению. Когда отец говорит о присутствии гармонии, он подразумевает, что необходимые изменения возможны. Пусть даже стороны раньше не предполагали такого и находились в отношениях, которые трудно было назвать гармоничными.

Конечно, обязательно надо учитывать, как поставщик изначально воспринимает брендовые компании. От бренда он ждет требований, выгодных только самому бренду. Поэтому, даже если предлагаемые изменения обещают улучшение обеим сторонам, преподнести их следует очень аккуратно.

Я попыталась представить реакцию поставщика, если бы именно его интересы бренд выдвинул как первоочередные. Если бы бренд заговорил о выгоде, которую поставщик может получить при более высоком уровне продаж. Не знаю, какие бы возражения прозвучали, но не думаю, что поставщик вдруг почувствовал бы в лице бренда филантропа. Скорее всего, он насторожится, ожидая, что дальше речь пойдет о новых, неприятных условиях.

Теперь предположим, что брендовая компания заявляет о готовности обсуждать возможность увеличения закупочных цен только в случае изменений, которые значительно повысят оборачиваемость запасов. Наверное, при таком подходе поставщик будет более открыт для серьезного рассмотрения выдвинутых требований. И если он поймет, что предлагаемые изменения можно внедрить без существенных для него затрат, убедится, что заказчик со своей стороны тоже собирается вносить изменения, а полученные результаты увеличат и его (поставщика) прибыль, то сотрудничество будет выглядеть обнадеживающим. И, если поначалу поставщика придется мягко, очень мягко подтолкнуть, то, как только он увидит, что отпускные цены реально поднялись, его отношение к брендовой компании и желание укрепить с ней отношения, безусловно, выйдут на новый уровень.

Конечно же, многие поставщики попробуют выжать прибавки повыше тех, что предлагает бренд. Но изменения принесут столь существенную выгоду брендовой компании, что она вполне сможет пойти на подобные уступки.

Вот ключ ко всему: «Изменения, благодаря которым каждая сторона сможет достигнуть удовлетворения своих потребностей». Именно такие изменения даже в запутанных ситуациях обещают удивительные возможности. И когда стороны осознают, что нововведения помогут каждой из них достигнуть желаемых целей, они примут эти нововведения без особых проблем. Если отец прав в том, что подобные изменения возможны в любых взаимоотношениях, это – не просто подспорье, а, действительно, ключ, открывающий путь к полной жизни.

Однако как можно выявить эти потрясающие изменения? Для этого необходимо иметь особый, изобретательный ум. Я не обольщаюсь тем, что обладаю феноменальным чутьем, чтобы дойти до такой догадки, или выдающимися умственными способностями, чтобы обратить эту догадку в обоснованные, продуманные изменения. Стало быть, для меня этот путь закрыт? И я должна сдаться?

Но отец уверяет, что любой человек и, значит, я в том числе, обладает достаточным разумом и чутьем. Ему легко говорить!

Он утверждает, что беда не в отсутствии интуиции или определенного стиля мышления, а в том, что мы перекрываем себе путь к их использованию, когда обвиняем других. Не это ли он показал своим отчетом? Ну, вот я и предложила ему самый сложный сценарий, какой могла подобрать. Я была уверена: тут никто не найдет и следа гармонии – и что, в итоге, он заставил меня понять? Обозначилась моя проблема. Я уже знала о необходимости «чудесных» изменений – переходе от стандартного способа работы по прогнозам к оперативному отклику по реальному спросу. Однако мне и в голову не пришло, что изменения могут принести удовлетворение обеим сторонам. Меня сдерживало то, что я заведомо осудила брендовую компанию за несправедливые по отношению к поставщику требования.

Я начала понимать, что отец прав. Меня ослепляла привычная установка: требования крупной компании изначально невыгодны для другой стороны. Установка на осуждение.

Отец говорил о трех разных препятствиях. Первое – представление о реальности как о чем-то крайне сложном, второе – принятие конфликтов как данности. Эти препятствия мешают людям обнаруживать необходимые изменения. Я почти готова согласиться, что смогу быстрее и глубже проникать в суть вещей, если научусь принимать сложные на вид ситуации как проявления очевидных причинно-следственных связей. По крайней мере, там, где мне хватает интуиции и знаний. Также я готова признать, что, когда корневой конфликт будет четко определен, я не стану считать его данностью, а попытаюсь найти приведшие к нему неверные предпосылки, которые можно устранить. Другими словами, существует реальная возможность, что я смогу найти направление для серьезных изменений.

Теперь я поняла, почему отец утверждал, что мне отлично знакомо третье препятствие – склонность осуждать. Пока я не преодолю ее, я не замечу необходимых изменений, даже если мне их поднесут на блюдечке. Вот это урок! Отец сказал: «Дорогая, приготовься к большому сюрпризу». Сюрприз удался. Я поражена, насколько мощной и разрушительной оказалась моя привычка к осуждению.

Я попыталась понять, откуда у меня тенденция к обвинениям. Как я уже выяснила, основа привычки обвинять – обычный способ, с помощью которого мы чаще всего разбираемся с конфликтами. То есть, поиск компромиссов. Компромисс – попытка поделить пирог. Когда мы находим приемлемый компромисс? Когда чувствуем, что пирог не так уж важен или что он достаточно велик. Но если пирог кажется маленьким, в поиске компромисса тем больше достается вам, чем больше потеряю я. Да, компромисс, по определению, выигрыш для одного и проигрыш для другого. Мы – люди, и каждый из нас стремится к личной победе, мы «запрограммированы» на удовлетворение собственных интересов. Таким образом, когда мы вовлечены в конфликт, в ситуацию, сложившуюся по сценарию «выигрыш-проигрыш», мы больше заботимся о себе, нежели проявляем великодушие. В случае неудовлетворения конечным результатом мы, естественно, обвиняем другую сторону. Жизненный опыт только развивает и укрепляет в нас привычку во всякой конфликтной ситуации обвинять других.

Все меняет уверенность в *Прирожденной простоте*. Подход к разрешению конфликтов должен заключаться в попытках ликвидировать мешающую исходную предпосылку, что нейтрализует и саму конфликтную ситуацию. Устранение конфликта открывает путь к желаемым изменениям. Мы сможем сосредоточиться на том, чтобы увеличить размер пирога, вместо того чтобы биться за большую долю в процессе дележки маленького куска. Это и будет решением, при котором выиграют все. Когда отец утверждал: «Гармония существует в любых отношениях между людьми», – он имел в виду, что решение, выигрышное для всех, может быть найдено в любой ситуации. Замечательно! Теперь для меня все выглядит логичнее.

В новом свете предстала передо мной отцовская настойчивость признать, что гармония существует всегда и во всем. Нужно изначально учитывать, что в любых отношениях возможны изменения, благодаря которым каждая из сторон придет к удовлетворению своих потребностей. Неважно, есть ли такая возможность на данный момент. Важно при любой напряженности в отношениях быть уверенным, что такая возможность существует. Искать ее, а не вину другой стороны. Когда мы позволяем себе осуждать других, эмоции ослепляют нас. Каковы при этом шансы сосредоточить силы и время на поиске изменений, способных

восстановить гармонию? Они ничтожны. Это значит, что в ситуациях, где нет приемлемого компромисса, мы ничего не потеряем, но, если, следовать советам отца, можем многое приобрести.

Отцовский подход – не отвлеченно философский, он жизненный и практический! Мне стало гораздо легче.

Поиск решения, при котором выигрывают обе стороны, предполагает поиск предпосылки, подлежащей устранению. Но обнаружить ее не всегда просто. Может быть, в этом помогут мои новые представления?

Выигрышное для всех решение увеличивает размер общего пирога. Чем больше пирог, тем больше может быть кусок, который мы получим. И если мы мечтаем о большом куске, то при возникновении конфликтов нужно сконцентрироваться на выработке решения, которое обеспечит выигрыш обеих сторон. А приняв во внимание, что подсознательно мы всегда стремимся к собственной победе, не следует ли нам сознательно искать решение, которое будет способствовать и выигрышу другой стороны? Не увеличит ли такой подход шанс и на собственный успех?

Очень жаль, но, похоже, это не сработает. Например, если поставщик озаботится выгодой бренда, ему придется уступать и соглашаться на более низкие закупочные цены, то есть, пойти против собственных интересов. Поиск выигрышного решения для другой стороны не устраняет конфликт, а, напротив, ведет к его усилению.

Какое разочарование! Я надеялась, что логика приоритетного поиска взаимовыгодного решения подскажет мне, с чего следует начать, но оказалось, что это не так. Вздохнув, я снова взялась за чтение отчета, пытаюсь осмыслить ход действий отца.

Как я и предполагала, он начал разработку решения, при котором выиграли бы все, с рассмотрения интересов другой стороны. Но не с тех, что были предметом конфликта. Он искал другой, не менее важный выигрыш. Например, сначала попробовал взять за отправную точку желание брендовых компаний взвалить на поставщиков работу по поддержанию своих запасов. «Бренды до такой степени жаждут, чтобы поставщики хранили у себя их запасы, что согласны поднять закупочные цены».

Когда отец осознал, что необходим стимул, который побудит бренды больше платить за поставляемые товары, он начал искать то, что было бы для заказчиков еще важнее, чем снижение закупочных цен. И нашел – рост оборачиваемости запасов. «Зная, что все бренды стремятся найти способы ускорить оборачиваемость товаров, я считаю, они крайне заинтересуются предложением – настолько, что поставщик сможет благодаря этому увеличить свою прибыль».

Если мы хотим, чтобы наш выигрыш был больше, мы должны обеспечить больший выигрыш и второй стороне. Но всегда ли этот выигрыш будет выше, чем тот, на который изначально рассчитывала эта сторона?

И почему другая сторона прежде не претендовала на него? Если это настолько важно, почему они не предъявляли своих требований?

Внезапно меня осенило. Мы уже обсуждали это. Мы уже говорили о том, что и люди, и компании снижают уровень своих ожиданий, когда стараются скрыть от себя серьезные и хронические проблемы – те проблемы, что уже отчаялись разрешить. Если одна сторона применяет такой защитный механизм (а кто так не делает?), значит, она игнорирует свои важнейшие запросы, даже не пытается сформулировать их и заявить о них, поскольку не верит, что их удовлетворение возможно.

Теперь я поняла, почему отец утверждал, что неподготовленный человек слеп к возможностям, которые ему предоставляет жизнь. Мы не ставим себя на место второй стороны, на нас не распространяется влияние ее защитных механизмов и стереотипов. Поэтому, если мы попытаемся по-настоящему вникнуть в суть ее важнейших потребностей, то пойдем намного отчетливее, чем она сама, как эти запросы удовлетворить. Никто, даже отец не говорит о том, что можно выстроить гармоничные отношения с теми, кто абсолютно безразличен тебе, – если ты не намерен тратить усилия и время, чтобы лучше понять их и их истинные желания.

Поразительно, как все связано между собой – утверждение, что гармония существует в любых отношениях; подход, при котором выигрывают обе стороны; совет начать с поиска большой (или большей) заинтересованности второй стороны; возможность выявить самый

значительный выигрыш, таящийся в решении скрытых проблем – одно другое дополняет, образуя единую картину.

Гармония – «свойство формирования приятного и непротиворечивого целого». По-моему, я начала понимать, что отец имел в виду, когда говорил об ученых, благоговейших перед гармонией.

Это так. И это правильно.

Теперь нужно отточить способность ясно мыслить. Я вернулась к чтению отчета. Поможет ли мне и в дальнейшем мой новый взгляд на вещи?

Глава 10

Никогда не говори «я знаю» (продолжение)

Каким образом они могут повысить прибыль? Что еще может заставить брендовые компании больше платить поставщику? А, может быть, продавать товар в обход брендов – сразу розничным сетям?

Обычно поставщик считает такой подход неоправданным, потому что он предполагает построение компании нового типа. Умение кроить ткань и шить в соответствии с утвержденным дизайном сильно отличается от разработки новых коллекций одежды. Самостоятельной разработки, с учетом модных тенденций, трижды в год. Но в нашем конкретном случае компания это уже осуществляет. У нее есть свои коллекции, и на родине они популярны не меньше, чем коллекции крупных брендов. На самом деле, в своей стране компания занимает третье место по производству спортивной одежды, уступая лишь двум крупным и знаменитым брендам. Похоже, если мы хотим увеличить ее прибыль, надо в большей степени сосредоточиться на прямых продажах. А так как их торговой сетью охвачена практически вся небольшая страна (они представлены там повсеместно), необходимо заняться магазинами в других странах. Учитывая наценку за бренд, это не просто повысит, а значительно повысит прибыль компании.

Разве этот вывод не напрашивается сам собой?! Впрочем, исходя из сурового опыта, я научился с осторожностью отвечать на такие вопросы. С одной стороны, я знаю: у всех хороших решений есть общее свойство – они очевидны, но лишь задним числом. Всегда, когда я нахожу окончательное, оптимальное решение серьезной проблемы, я обескуражен: как много времени пришлось потратить, чтобы прийти к очевидному выводу!

Но, с другой стороны, я не только поражаюсь тому, как явное ускользает от всеобщего внимания. Научившись уважать опыт и интуицию других людей, я рассуждаю и так: ведь если решение верно, если оно, действительно, настолько очевидно, как могло произойти, что им до сих пор никто не воспользовался? Должен быть какой-то ложный посыл, который воспринимался как данность. Как безусловный факт, который и заставлял отмечать оптимальное решение, блокируя даже попытки опробовать его в деле. Поэтому, пока я не определю, что это за посыл, я не позволю себе назвать предложенное мною решение очевидным. А, может быть, оно просто глупо?

Почему наша компания не пыталась напрямую торговать с зарубежными магазинами? Возможно, потому, что ее имя и торговая марка известны, в основном, на родине. Другими словами, за пределами страны компанию не назовут брендовой. А руководители компании утвердились во мнении, что для создания бренда необходимо время, причем много времени. И деньги – много денег. Чем больше страна, тем больше необходимая сумма. Очевидный вывод: чтобы достичь статуса бренда в большой стране, не хватит ни финансов, ни управленческих навыков.

Однако почему так важно иметь брендовое имя? Почему они убеждены, что, пока не приобретут известность как бренд на территории, где расположены магазины, экономически бессмысленно предлагать там к продаже свои коллекции?

Вероятно потому, что магазины уверены: хорошо продаются вещи с именем. И не хотят идти на риск – связываться с небрендовым товаром, который, возможно, не будет бойко расходиться. В этом есть логика – магазины ограничены своим торговым пространством (и оборотными средствами). Принимать товар, который может плохо продаваться, – значит, растрачивать впустую ресурс ограничения (вместо того, чтобы его использовать) и таким образом сокращать общий доход магазина.

Отсюда можно следовать в двух направлениях. Первое предполагает систематичность, логику и скрупулезность. Второе – смелость, оригинальность и опять же логику. На самом деле, есть немало и других вариантов, но так как они не логичны, я не стану их рассматривать.

Вы знаете стихотворение Роберта Фроста «Неизбранная дорога»?

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

Вначале давайте посмотрим, насколько хватит глаз, на первую дорогу. Она – скучная и утомительная, потому постарайтесь не уснуть, прежде чем мы пойдем по второму, гораздо более интересному пути.

Магазины могут с неохотой принимать на реализацию товары неизвестных брендов, но фактически они продаются – и в большом количестве – во многих магазинах. И руководители нашей компании наверняка знают, что могут продавать свои изделия за пределами страны, однако не занимаются этим, поскольку не сомневаются: потери перевесят выгоду. Попробуем тщательно проанализировать это убеждение, ведущее к отказу от идеи прямых продаж.

Для начала отметем самые банальные варианты. Если магазины не горят желанием рисковать, имея дело с небрендовым товаром, компания должна сократить риски, предложив поставку товаров на условиях консигнации. Но это – плохой вариант. Работа на условиях консигнации очень рискованна для поставщика, поскольку велик шанс, что значительная часть товара в конце сезона вернется к нему назад. Это плохо и для магазина, так как, вне зависимости от условий поставки, залежи плохо продающегося товара на полках магазина сокращают объем его доходов.

Магазины, принимающие небрендовую продукцию, знают о рисках, связанных с чрезмерным количеством неходового товара. И они сокращают риски, снижая цены на эти товары для конечных потребителей. То есть, повышают шансы на продажу, понижая окончательную цену по сравнению с ценой на аналогичные изделия известных марок. Тем не менее, магазины должны быть уверены, что их прибыль будет адекватной. И, чтобы ее обеспечить, они гораздо меньше платят за небрендовую продукцию поставщикам. Как может снизить цены наша компания, сохраняя приемлемые для нее рамки прибыли?

Предположим, магазины будут продавать одежду производства нашей компании вдвое дешевле, чем брендовые аналоги. Значит, если магазин делает одинаковую надбавку на товары, независимо от того, брендовые они или нет, нашей компании заплатят половину от суммы, которую платят за аналогичный брендовый товар. Половина цены за брендовую продукцию – это намного больше, чем то, что платит бренд своим поставщикам сейчас. Следовательно, нашей компании надлежит заняться прямыми продажами, потому что ее валовая прибыль в несколько раз превысит нынешнюю.

Но давайте не спешить с выводами. Вспомним, что у руководства компании есть и богатый опыт, и интуиция. Поэтому предположим, что они не замечают очевидного по причине, которую мы указали, – из-за изначально укоренившегося ложного посыла. Но разве мы сумели его вычислить?

Нет!

Что-то не так. Что-то важное я упустил в своих рассуждениях.

Заключения об ориентировочном размере дохода основывались на предположении, что закупочные цены на продукцию компании составят не меньше половины от закупочных цен на аналогичную брендовую одежду. Насколько обоснованно это ключевое допущение?

Как мы уже отмечали, если компания пытается продать свои изделия в другие страны, где она не считается брендом, то у нее нет конкурентного преимущества. Продаются ли свою продукцию там другие небрендовые компании? Да, многие. Множество небрендовых компаний, не имея конкурентных преимуществ, фактически создают идеальные условия для магазинов, которые стремятся к снижению закупочных цен. Они – специалисты по снижению. Учитывая эту ценовую войну, можем ли мы рассчитывать, что отпускные цены составят половину от цен брендов? Попробуем поставить вопрос иначе. Преуспевают ли уже функционирующие небрендовые компании? Отнюдь! Какие-то держатся на плаву, какие-то борются за выживание, какие-то выходят из бизнеса, но об успехе небрендовых компаний по производству одежды мы слышим весьма редко. Разве что им удается создать что-то уникальное, благодаря этому занять свою нишу на рынке и реально конкурировать. Потому и расчет на половину от цены бренда выглядит чересчур оптимистичным.

Что стоит за словами Фроста «глазами пробежал до поворота»? Применительно к нашей теме речь идет о продолжении изучения ситуации. Включая анализ цен, которые магазины платят небрендовым производителям одежды, и анализ затрат компании на развитие прямых продаж. Потребуются и время, и силы, и вложения, но есть шанс, что результатом серьезных исследований станет решение о целесообразности данного подхода. Очень может быть!

Теперь двинемся другим путем – смелым и нестандартным.

Как мы говорили, главная причина нежелания магазинов совершать закупки у небрендовых компаний – риск, что их продукция не станет продаваться. Расслабиться получится только в одном случае – если найти способ снизить уровень риска. Не просто снизить, а снизить по сравнению с тем риском, который несут магазины, закупая одежду у брендов. Нестандартный

подход? Еще бы! Но возникает вопрос – возможно ли это в принципе?

Чтобы ответить на него, вначале надо определить уровень риска магазинов, закупающих одежду у брендов.

Рискует ли магазин при торговле брендовой одеждой? Да, риск есть, и он велик. Мы знаем, что даже среди изделий известных торговых марок может оказаться много неходовых. Часть товара (около 30 %) расходуется так плохо, что зависает в магазине на несколько месяцев, и единственная возможность продать его (с потерями) – сезонные распродажи с большими скидками.

Если разрешить магазинам делать закупки, основываясь на реальном потреблении, а не на прогнозах, и заодно предложить возвращать неходовые товары по их полной стоимости (процедура «возвращаешь одно, взамен берешь другое»), это позволит свести риски магазина к приемлемому минимуму. В то же время существенно возрастет эффективность использования торговых площадей.

Давайте произведем некоторые расчеты, чтобы понять экономическое влияние подобных предложений на прибыльность магазина.

Остановимся на консервативной оценке общего роста доходов (за счет сокращения дефицита и увеличения доли ходовых товаров) в 50 %. Для магазина такой рост продаж не увеличит накладные расходы или расходы на дополнительный персонал. Как это в итоге повлияет на прибыльность? Хотя многие магазины делают 100-процентную наценку, мало кто из них получает больше 5 % чистой прибыли. Для таких магазинов увеличение доходов на 50 % означает, что прибыль от продажи товаров нашей компании вырастет, по меньшей мере, в пять раз, если сравнивать с продажей аналогичных товаров, поставляемых другими производителями.

Само собой разумеется, если правильно подойти к делу, в частности, вместо разговоров о том, как продается та или иная одежда, наглядно и логично разъяснить магазинам их выгоду, большинство магазинов, которые не специализируются на конкретных брендах, примут предложение компании. Магазин, вероятно, начнет с пробной коллекции, но через несколько недель, получая хороший и надежный результат, расширит эксперимент.

Что же насчет инвестиций нашей компании? Свое «мафиозное» предложение она должна продвигать в плотно населенных районах, каждый из которых возможно обслуживать с одного регионального склада. Рост продаж (а потенциальные продажи в несколько раз превышают нынешние производственные возможности компании) и рост прибыли легко затмят небольшие вложения в организацию и пополнение складов.

В общем и целом, похоже, что победит именно этот очевидный подход. Но мы не первые, кто искал решение по продажам небрендовой продукции напрямую в розничные сети. Многие, ничуть не менее сообразительные или дотошные, бились над этой задачей. Почему же нам удалось, а им нет?

Они пытались найти способ сократить разрыв между рисками, которые несет магазин, торгуя небрендовыми товарами, и рисками от продаж товаров брендовых компаний. Мы же подошли к проблеме иначе. Мы подняли планку возможностей – вместо того, чтобы сокращать разрыв, мы задумали изменить знак этого разрыва.

Как сказал Фрост:

Развилка двух дорог – я выбрал ту, где путников обходишь за версту. Все остальное не играет роли.

Глава 11

Сколько возможностей рядом?

На этот раз следовать отцовской логике было проще. Во-первых, я уже знала, к чему он идет. Как и предполагалось, он начал искать, что может выиграть другая сторона – магазины. Искать выигрыш более интересный для них, нежели просто закупки по сниженным ценам. В этом был ключ ко всему: найти для магазинов источник выгоды, а затем – и способ ее получить.

Для компании, о которой идет речь в отчете, прямые продажи сегодня – весомое дополнение к поставке товаров брендам. Но есть ли еще какие-нибудь варианты? Должны быть, поскольку отец начал свой отчет с заявления о том, что, проведя новый анализ, он смог вывести не одно, а целых три дополнения, расширивших багаж его прежних представлений. В отчете только два новых решения. Где же третье?

Готова поспорить: он не просто так это заявил. Если бы кто-то из коллег, заинтересовавшись, обратился к нему, то оказалось бы, что у него есть идеальная база для разъяснений, как получить третье решение. Зная отца, не сомневаюсь, что он мог прибегнуть к такому фокусу, имея лишь набросок третьего решения, сформированный в ходе выявления двух первых.

Но с чего мне начать поиск этого решения?

Я прервала свои размышления. Заставила себя остановиться. Я не хочу становиться экспертом по стратегии. Мне нужно сосредоточиться на том, как вытянуть из отца ответ на вопрос, гораздо более важный для меня. Как можно научиться ясно и четко мыслить, чтобы получить возможность жить полной жизнью? Все ли возможное я извлекла из отчета?

Взгляд задержался на заголовке «Никогда не говори «я знаю». Не слишком внятно. Предположим, кто-то нашел отличное работающее решение, и ситуация значительно улучшилась. Думаю, в таком случае человек имеет полное право гордо заявить: «я знаю».

Отец очень точен в подборе слов. Он не использовал бы громкое «никогда», если бы имел в виду что-то другое.

«Никогда не говори «я знаю». Почему он так решительно настаивает на этом? Может, он думает, что твердая убежденность в своем знании перекрывает путь к дальнейшему налаживанию ситуации?

Не думаю. Вряд ли уверенность в знании помешает увидеть, что ситуацию можно совершенствовать и далее. Каждому известно, что возможность для улучшений есть всегда. (Я продолжала размышлять.) Отец ни за что не вынес бы предостережение в заголовок отчета, если бы это не было по-настоящему важно.

Итак, улучшения. Занимаясь совершенствованием, мы достигнем стадии, когда система будет функционировать достаточно хорошо. Мы можем и дальше улучшать ее, но не станем, как вначале, рассчитывать на весомый результат, – значит, вступает в силу и становится у нас на пути эффект снижения ожиданий. Однако любой пример улучшений из тех, что приводит отец, – всегда серьезный прорыв, фундаментально иной взгляд, который переводит все на принципиально новый уровень.

Может быть, сейчас я натолкнулась на четвертую преграду? Может быть, уверенность, что «мы знаем», не дает нам включить интуицию и мышление? Похоже на то. Человек, убежденный в нормальном функционировании системы, в том, что знает о работе этой системы все, человек, считающий, что, если и нужно совершенствовать механизм, так только наведением блеска на детали, никогда не станет тратить время и силы на поиск новых решений, новых прорывов. Полагаю, потому отец и предостерегает от слов «я знаю», чтобы мы не занижали уровень ожиданий, останавливаясь на достигнутом. Потому что прямо за поворотом нас ждут новые открытия?

Но, наверное, я забегаю вперед, – подумала я. Чем размышлять об улучшении ситуации, которая и так неплоха, стоит сосредоточиться на распространенных ситуациях, с которыми пока не все в порядке. Не остановить ли свое внимание на преодолении первых трех преград? Понять, как создавать возможности имеющие смысл и как успешно воплощать их в жизнь?

Это было бы куда разумнее, но я никак не могла переключиться на другие мысли. Меня съело любопытство: неужели всегда есть возможность перевести ситуацию на новый

уровень, независимо от того, успешно она начиналась или нет. Если да, это заключение содержит огромный потенциал. Я всегда полагала, что лучшие возможности открываются, когда мы преодолеваем преграды, когда осознаем, как можно улучшить тяжелую ситуацию. Но если можно совершенствовать даже те ситуации, которые сами по себе совсем не плохи, разве это не значит, что возможности повсюду, что они рядом с нами, нас окружают?!

Чтобы жить полной жизнью, человеку нужны соответствующие возможности. Их должно быть достаточно. Минуту назад я была убеждена, что они встречаются редко. Но если я правильно интерпретировала слова «никогда не говори «я знаю», если улучшить можно любую ситуацию, то, похоже, отец утверждает именно это: такие возможности есть всегда и везде. Но это же слишком хорошо, чтобы быть правдой!

Кажется, я построила замок на песке, опираясь на собственную интерпретацию одной-единственной фразы. Поэтому, прежде чем продолжить, мне необходимо будет уточнить у отца, верны ли мои выводы. Надеюсь, у него найдется отчет, который поможет мне в этом разобраться.

Глава 12

Скоропортящаяся продукция

Я получила от отца еще один отчет, к чтению которого немедленно приступила.

Отчет для Goldratt Group

Если производство уже использует принципы ТОС, можно ли предложить ему что-либо существенное?

На прошлой неделе я побывал в одной довольно крупной компании, которая производит пшеничную и кукурузную муку. Компания продает свою продукцию другим предприятиям и в розничные сети большими партиями, в упаковках от 0.5 кг до 2.5 кг. Но самым прибыльным продуктом для них является хлеб, который они пекут в восьми пекарнях. Хлеб составляет около 30 % общего оборота. Результаты продаж продукции с высокой маржей намного значимее, чем с низкой. Поэтому нет ничего удивительного, что, когда я познакомился с ними (это было два года назад), я счел нужным сфокусировать свое внимание именно на хлебе.

Так как хлеб относится к категории товаров широкого потребления, самым уместным подходом с точки зрения ТОС будет принятие решения для дистрибуции, основанное на повышении частоты заказов и/или поставок. Этот подход мы использовали в случаях, когда заказы осуществлялись со стандартной периодичностью – раз в неделю или даже раз в месяц. Исходя из опыта работы с аналогичными товарами, мы понимали, что ежедневные поставки обеспечивают отсутствие дефицита, но, если сделать их еще более частыми, дополнительного роста продаж не будет. Хлеб, так или иначе, привозят в магазины каждое утро. Учитывая частоту нынешних поставок, можем ли мы предложить им что-то стоящее? Прежде чем сдать и переключить внимание на другую продукцию компании, менее прибыльную и со стандартной периодичностью заказов и/или поставок, вероятно, стоит поинтересоваться: почему хлеб доставляют один раз в день?

Потому что хлеб – продукт скоропортящийся.

Главная характеристика всех скоропортящихся продуктов – свежесть. Помню, когда я служил в армии, мы просили повара: «Можно свежего хлеба?» На что он регулярно отвечал: «Хотите сегодняшнего хлеба? Приходите завтра».

Да, между хлебом сегодняшней и вчерашней выпечки огромная разница. Горячий хлеб, полчаса назад извлеченный из печи, отличается от хлеба, испеченного два часа назад. Но велика ли разница между буханками, испеченными два часа назад и восемь часов назад? Практически нет. Таким образом, пока компания не найдет способа выкладывать на прилавок хлеб прямо из печи, его доставка раз в день, с точки зрения потребителя, совершенно целесообразна. Впрочем, прежде чем заключить, что доставка раз в день оптимальна для нашей компании, давайте рассмотрим влияние скоропортящихся продуктов на работу розничного торговца. Предположим, продукт, который не удалось продать сегодня, завтра уже не годится к продаже, – тогда излишки обращаются в неликвид. Или возьмем менее жесткий вариант: то, что не было продано сегодня, завтра продать будет намного сложнее. А держать залежалый товар на прилавках лишний день – значит, создавать себе не лучшую репутацию у покупателей.

Хлеб, который производит компания, нарезают на куски и упаковывают в пластиковые пакеты. Срок годности этого хлеба – четыре дня, и, по закону, он указан на упаковке. Так как период хранения больше одного дня, а покупатели обращают особое внимание на свежесть товара, то налицо второй, менее критичный сценарий.

Хотя, если продавец хочет постоянно иметь товар в наличии, он и сам должен учитывать влияние излишков (продуктов, задержавшихся на полке более одного дня) на свой бизнес. Можно предположить, что в ситуации, когда дневной спрос в точности не известен, продавец осторожнее подходит к своим решениям, и потому не всегда к концу дня на полках остается товар. Таким образом, переход от поставок раз в день к поставкам более частым может отразиться на росте продаж.

Насколько же существенным может быть рост?

Это зависит от того, насколько предусмотрительно и осторожно ведет себя продавец. Понятно, что никто не рассчитывает, зайдя в магазин вечером, увидеть там мягкий, аппетитный, что называется, с пылу с жару, батон. Я прикинул, что продажи могут заметно подскочить, если

производить в день две поставки. Основываясь на том, что дефицит возникает во второй половине дня, а пик спроса падает на утро, то верхний предел ожиданий я оценил в 30 %. Вместе с тем я не очень бы удивился, окажись рост менее 10 %.

Но изменения в частоте поставок влияют и на затраты. Валовая прибыль от реализации этих продуктов составляет 40 %-50 % от выручки, а расходы по их доставке – всего 3 %-5 % от выручки. То есть, если продажи вырастут больше чем на 10 % – даже если компания вдвое увеличит свои затраты на доставку – это все равно положительно скажется на чистой прибыли.

Что касается производства, то ежедневное разделение процесса на две части будет иметь лишь положительный эффект. Следовательно, все зависит от того, насколько возрастет объем продаж, если мы изменим привычную систему на систему с двумя поставками в день. Если более чем на 10 % – тогда все хорошо! Около 30 – просто замечательно!

Если вы следите за цифрами, то, может быть, вам стало интересно, почему я утверждаю, что рост продаж на 30 % – прекрасный показатель? Ведь при повышении на 30 % объемов продаж товара, который дает 30 % общего дохода, с учетом затрат на сырье, составляющих половину отпускной цены, прибыль увеличится менее чем на 5 % от реализации ($0.3 \times 0.3 \times 0.5 = 4.5\%$). Цифра настолько далека от качественного скачка, что вообще не стоит уделять ей никакого внимания.

Тем не менее, я считаю рост в 30 % очень хорошим показателем, поскольку ключ ко всему – во фразе, сказанной выше: «Можно предположить, что, если дневной спрос в точности не известен, то продавец осторожнее подходит к своим решениям». Дабы понять, что именно в этом кроется загадка возможностей для качественного скачка, надо рассмотреть исходные причины неопределенности дневного спроса.

Если, в среднем, в день реализуется 50 батончиков определенного сорта, можно предположить, что бывают дни, когда продаются 60 батончиков, и дни – когда 40. Но вряд ли случается, что покупают меньше 20. Другими словами, вариативность дневного спроса на данный продукт составляет около 20 %. Однако, если мы возьмем товар, который, в среднем, продается по пять штук в день, то можно представить, что иногда будут продаваться всего одна-две единицы. То есть, уровень вариативности намного возрастет. Чем меньшее количество товара продается за день, тем выше неопределенность прогноза продаж на конкретный день. Следовательно, можно ожидать, что продавец будет намного осмотрительнее при заказах товаров, которые расходятся медленно. И можно заключить, что чем меньше продавец имел дело с определенным видом товара, тем осторожнее он будет вести себя по отношению к нему.

Но каким образом это соотносится с ситуацией на нашей компании?

Хлеб – продукт, с которым нас всех связывает богатый опыт общения. Мы знаем о большой разнице в цене между обычным батончиком и сдобой, например, круассанами или булочками с изюмом. Также мы знаем, что, хотя цена на сдобу в три или даже четыре раза превышает цену на обычный хлеб, ценовая разница на ингредиенты вряд ли бывает больше чем вдвое. А выпекают сдобных изделий по сравнению с хлебом гораздо меньше. Значит, если доход от обычного хлеба составляет 50 % отпускной цены и равен двум денежным единицам, то для сдобы он будет около восьми денежных единиц. При этом сдобных изделий реализуется значительно меньше, чем простого хлеба. Вдобавок, относительно небольшая практика работы с этой продукцией сдерживает розничного торговца, когда компания предлагает ему новые сдобные изделия. Выходит, из-за осторожности продавца значительно сокращается и наличие в магазинах уже существующих видов сдобы, и выход на рынок новых ее сортов.

Если за счет второй доставки продажи поднимутся на 30 %, станет намного легче преодолеть консерватизм продавцов. Откроются новые возможности для роста продаж сдобных изделий. Учитывая объем доходов от продажи сдобы, и принимая у продавца остатки по полной цене, компания сможет еще ниже опустить уровень его осторожности. Одна проданная единица сдобной продукции компенсирует две возвращенные.

Давайте еще раз обдумаем эффект, которого рассчитываем достигнуть, следуя выстроенной логической цепочке. Если рост доходов от продажи обычного хлеба составит 30 %, можно сделать вывод, что вторая поставка в день резко ослабит осторожность продавца. Так как количество сдобных изделий, реализуемых за день, значительно меньше по сравнению с обычным хлебом, то к сдобе продавец относится более настороженно. Соответственно, если устранить его опасения, доход от продажи сдобной продукции резко возрастет. Мы предполагаем, что рост продаж сдобы может оказаться в два раза выше по сравнению с обычным хлебом. Добавим, что в таких условиях будет значительно легче вывести на рынок

целый ассортимент новой сдобной продукции, а, значит, обеспечить очередной виток роста продаж. Теперь умножим гипотетический рост на величину дохода от сдобных изделий. Мы говорим уже об увеличении прибыли отнюдь не на 5 %, а о гораздо более высоких цифрах.

Осталось только все проверить. Провести эксперимент с магазинами из разных сегментов рынка – от супермаркетов в больших городах до семейных лавочек в сельской местности. Но поскольку мои умозаключения о росте прибыли по хлебу основаны только на предположениях, я не отказался от возможности усовершенствовать и процесс сбыта мучной продукции.

Здесь мы уже стоим на твердой почве. Мы знаем, что наше решение для дистрибуции, основанное на увеличении поставок с одного раза в неделю сейчас (а для многих магазинов – одного раза в месяц) до одного раза в день, определенно приведет к росту продаж, в то же время серьезно сократятся запасы, которые держат розничные торговцы. Это формирует базу для новых отношений с розничными торговцами – отношений, которые могут способствовать расширению торговой сети. Роста продаж нашей компании в расчете на один магазин и увеличения числа магазинов должно хватить для того, чтобы воспользоваться концепцией Viable Vision.

Поскольку существующая инфраструктура ориентирована на выполнение торговых заказов, развернуть ее к поставкам по фактическому потреблению будет не просто и потребует многих изменений. Для компании привычная схема работы – «производство по заказу», когда заказы торговли дополняются внутренними складскими заданиями. Этот принцип, строящийся на стремлении к максимальному использованию производственных мощностей, необходимо заменить принципом «изготовление по потребностям».

Схема дистрибуции также должна быть существенно изменена – с выталкивающей и вытягивающей на пополнение по реальному потреблению. Пополнение – вместо вытягивания с производства и пополнение – вместо выталкивания в магазины. Не менее важно наличие информационной системы, которая будет постоянно отслеживать запасы по каждой ассортиментной позиции.

Конечно, наибольшие изменения произойдут в организации продаж. Весьма непривычно будет отказаться от постоянного давления на магазины (чтобы те больше закупили, особенно к концу месяца и к концу квартала) и установить партнерские отношения, основанные на реальных потребностях торговли. То есть, стремиться к большей оборачиваемости товарных запасов, согласовывая и поддерживая достигнутый уровень, а затем просто восполняя фактический расход.

За год с небольшим с момента начала проекта вся подготовительная работа была успешно проведена. То, как гибко стали работать пекарни, подтвердило, что цикл производства всех сортов хлеба может быть сокращен с 24 до 8 часов при увеличении объема выпуска. (То есть, с 24 часов до 8 сократилось время от выпечки первых батончиков до того момента, когда грузовик со всеми видами готовой продукции отправляется развозить ее по магазинам). Таким образом, пекарням дан прекрасный старт для значительного расширения ассортимента.

Мукомольно-хлебопекарное производство продемонстрировало, что переход к производству по потребностям возможен и достижим, при этом существенно повышается эффективность использования ресурсов. Компьютерные системы на мельницах и в пекарнях не только отлично функционируют, но и полноценно используются персоналом, а этого не так просто добиться.

Все распределительные склады заполнены, как следует, и вся система действует эффективно. Запасы снижены, дефицит сокращен. И это лишь краткое описание полученных результатов.

Но что важнее всего – доказано положительное влияние изменения периодичности поставок на уровень продаж. Результаты эксперимента, проводившегося в 14 отобранных магазинах, на протяжении последних четырех месяцев подвергались постоянному мониторингу.

Как и предполагалось, поставки мучной продукции (маленькие упаковки пшеничной и кукурузной муки, реализуемые через розничную сеть) вначале сократились по той причине, что магазинам надо было реализовать образовавшиеся запасы. А затем, что тоже было ожидаемо, продажи стали расти и стабилизировались на уровне, значительно превысившем изначальный. Неожиданностью стало превышение уровня продаж на 90 % по сравнению с продажами за аналогичный период прошлого года. И сохранялся этот уровень в течение всех трех последних месяцев. Хочу объяснить, почему такой рост оказался сюрпризом.

Наше решение повлияло на продажи двумя путями. Во-первых, подействовало напрямую: разумное пополнение почти целиком устраняет дефицит, а уменьшение дефицита увеличивает

рост продаж. Во-вторых, что не менее существенно, разумное пополнение резко сокращает запасы неходовых товаров. В результате продажи растут, так как снижение количества неходовых товаров высвобождает торговые площади и повышает внимание персонала к продукции, которая быстро расходуется.

Чем больше ассортиментных позиций присутствует в магазине, тем сильнее влияние двух указанных эффектов. И поскольку в данном случае компания предлагает 30 наименований своей продукции, а в магазине обычно представлено менее 15 ее видов, то впечатляющий рост в 90 % превзошел ожидаемый. Хотя и в рамках того, что обычно происходит при внедрении нашего решения по товарному пополнению.

Рост продаж в размере 90 % убеждает: идея пополнения станет весьма привлекательной для любого магазина, а дополнительными расходами на доставку можно пренебречь (они крайне малы по сравнению с дополнительной генерацией дохода). Если в компании при полном внедрении нашего метода сохранятся показатели, достигнутые в процессе эксперимента (а я не вижу причин для другого развития событий), то цели Viable Vision можно достичь намного раньше намеченного срока – до него остается два с половиной года.

А что же насчет хлеба? Что показал наш эксперимент по увеличению частоты поставок до двух раз в день?

Удовлетворение и одновременно удивление вызвали у меня зафиксированные в тех же магазинах результаты реализации хлеба. С самого начала эксперимента продажи хлеба возросли более чем на 100%! А точнее, во время нашего четырехмесячного эксперимента рост продаж во всех 14 магазинах составлял, в среднем, 118 %.

Удовлетворение и удивление. Для начала подробнее остановлюсь на том, что касается «удовлетворения».

Столь грандиозный рост четко показывает, что вторая доставка победила консерватизм продавцов. Теперь дверь для высокоприбыльных товаров – сдобных изделий – широко распахнута. Если доверять цифрам, полученным в ходе эксперимента, то становится абсолютно ясно, что движение к намеченной цели в оставшиеся два с половиной года будет выглядеть приятной прогулкой. Превзойдены поставленные в начале пути целевые показатели, казавшиеся тогда амбициозными. Но пока мы точно не узнаем, какие причинно-следственные связи имеют отношение к достигнутому росту продаж, стремление немедленно перевести тысячи магазинов на новую систему лучше попридержать. Сейчас самое время для распространения эксперимента на сотню магазинов – надо предложить им широкий ассортимент сдобной продукции и тщательно отслеживать, что именно влияет на продажи и размер генерации дохода.

Почему же меня так поразил рост продаж на 100%? Ведь я уже наблюдал подобный (и даже более высокий) рост в других областях, например, в текстильном производстве?

Возвращусь к своим рассуждениям по поводу ожидаемого максимума роста продаж на 30%. Можете найти в них какую-то логическую ошибку? Прогнозировался рост максимум на 30%. Откуда взялись 100% с хвостиком?

Во всех предыдущих случаях, когда разумное пополнение приводило к росту продаж, я предполагал, что это происходит за счет сокращения конкурирующих продаж. Но в ситуации с хлебом подобное объяснение не годится. Мы работаем с крупной компанией. Около 30% всего продаваемого в стране хлеба – ее продукция. Но она есть не во всех магазинах. В тех магазинах, где ее торгуют, она составляет около 50% от общего количества продающегося там хлеба. Если бы повышение продаж зависело, главным образом, от сокращения доли конкурентов, мы узнали бы, что конкуренты были вынуждены оставить эти магазины. Однако ничего подобного не произошло, следовательно, причина в другом.

По утрам у нашей компании нет заметных преимуществ по сравнению с конкурентами, но во второй половине дня картина меняется. Может быть, наличие богатого ассортимента вечером привлекает людей, которые обычно покупали хлеб в других местах? Однако если бы это было так, мы бы отметили падение продаж в соседних магазинах, поставки в которые по-прежнему осуществляются раз в день. Но этого не произошло, по крайней мере, в заметных размерах.

Поэтому единственное объяснение, которое я могу вывести: покупатели магазинов, охваченных экспериментом, начали покупать больше хлеба. Почти вдвое больше.

Вначале мне было сложно это принять, но, когда я обратил внимание на собственную семью, данное объяснение стало казаться более правдоподобным. Если у нас дома есть полежавший

хлеб и совсем свежий, выбор почти всегда происходит в пользу свежего. (Даже если старый потом приходится выбросить). Добавим к этому факт, что все больше и больше людей покупают продукты после работы. Вот почему наличие в магазине вечером свежего хлеба приводит к огромному росту продаж.

На самом деле, после обсуждения ситуации с разными людьми я стал удивляться уже другому: почему мне так сложно было осознать, что рост продаж в магазинах вызвало увеличение числа покупок, иными словами, реальное повышение спроса. Может быть, потому, что я принимал свои познания в экономике как данность? Принимал, не задумываясь поначалу, насколько они соответствуют моему собственному жизненному опыту.

Из экономики я знаю, что цены являются результатом соотношения уровней спроса и предложения. Мне известно и то (возможно, проблема здесь во мне, а не в моих учителях), что спрос и предложение – независимые величины, и что если у компании растут продажи, это происходит из-за сокращения продаж конкурентов. Вроде игры с пирогом, который раньше или позже кончится.

Это сказывается на том, как мы сейчас оцениваем потенциал компании. Когда доля компании на рынке составляет 60 %, мы предполагаем, что максимальный рост продаж составит оставшуюся долю, то есть 40 % – раз уж компания так успешно разрабатывает свои конкурентные преимущества. Мы считаем, что если компания хочет достичь большего дохода, она должна выходить на новые рынки или на тот же рынок выводить новые продукты. Может быть, нам надо мыслить по-другому и учитывать возможность, что предложение, которое дает компании заметные конкурентные преимущества, одновременно с этим может привести к расширению самого рынка? По крайней мере, для товаров потребительского спроса. Могу ли я быть уверен, что улучшение в схеме поставок (той же продукции, по прежней или даже повышенной цене) спровоцирует рост уровня спроса? Что спрос и предложение настолько зависят друг от друга? Гмм...

Глава 13

Небо - не предел

Я везла отца домой из аэропорта.

- Ты прочитала отчет, который я послал тебе несколько дней назад? - спросил он.

Я ждала этого вопроса.

- Прежде чем ты спросишь, что я почерпнула из него, позволь мне самой кое о чем спросить. Из отчета понятно, что вы были удивлены ростом продаж хлеба и муки, потому что он значительно превзошел ваши ожидания?

- Да, так и было. В чем же вопрос?

- Ты учил меня, что самые ценные возможности для углубления знаний открываются, когда реальность существенно расходится с нашими ожиданиями. Большинство людей с радостью и удовлетворением примут результаты, если они окажутся выше их ожиданий, и двинутся дальше. Но подозреваю, что ты не ринешься вперед - ты наверняка займешься выяснением причин, по которым произошло расхождение. Права ли я? Нашел ли ты что-либо серьезное?

Довольный, он нежно погладил меня по руке.

- Я не только затребовал все данные, я чувствовал себя настолько неуверенно, что попросил президента и исполнительного директора компании изучить детали нашего эксперимента, а затем провести в моем голландском офисе трехдневное обсуждение. Они оба - очень разумные и практичные люди, поэтому я знал, что мы в любом случае проведем время не без пользы. И мы, действительно, за эти три дня изрядно продвинулись.

Ну что ж, неплохо. Поначалу, дочитав отцовский отчет, я почувствовала разочарование. Я просила ответить на важный вопрос: любая ли ситуация, вне зависимости от того, плоха она изначально или хороша, поддается улучшению? А в качестве ответа получила отчет об улучшении одной конкретной ситуации. Вытекает ли из данного отчета, что усовершенствовать можно любую ситуацию, раз удалось улучшить эту?

Более того, мне не кажется, что ситуация, описанная в отчете, с самого начала была очень благоприятной. Факт, что ежедневные поставки обычны при работе с хлебом, - не безусловный показатель хорошего положения дел.

Потому не удивительно, что я сразу ощутила: отец не ответил на поставленный вопрос. Я даже заподозрила, что он и не старался особо в него вникнуть. Честно говоря, я немного обиделась.

Повезло, что он был в отъезде, и я просто не могла ворваться к нему в кабинет и учинить допрос с пристрастием. Это дало мне время укротить привычку осуждать, а вместо обид поискать объяснение: почему отец в ответ на мой вопрос послал именно этот отчет. Подумав и отбросив несколько вариантов, я остановилась на том, что он акцентировал. Результаты эксперимента не были им предусмотрены. Может быть, он отправил мне отчет не в качестве ответа на вопрос, а как вступление к ответу? Может быть, настоящий ответ вскоре последует. Это выглядело и правдоподобно, и не обидно. Теперь, кажется, я нащупала верный путь.

- Уверена, ты хорошо провел время в Голландии, - бодро сказала я. - Расскажешь ли сам, к чему вы пришли, или мне нужно тебя упрощать?

- Лучше следи за дорогой, - рассмеялся он. - В общем, показатели роста продаж, которые приведены в отчете, оказались неверны. Выяснилось, что 4 из 14 магазинов, где проводился эксперимент, были новыми клиентами - раньше компания не сотрудничала с ними. Помнишь, в самом начале мы предсказывали, что более частое пополнение будет настолько привлекательным, что убедит многие магазины брать продукцию нашей компании. Существенный момент, поэтому, естественно, его перепроверили. Проблема оказалась в том, что при обработке данных в компании подсчитали проданное по всем 14 магазинам и сравнили полученные цифры с аналогичными за прошлый год. Разумеется, если включить в расчет магазины, куда год назад вообще ничего не поставляли, а результат представить в виде процента общего роста, получится сильное искажение.

- Но это легко исправить, - сказала я. - А каков оказался реальный рост?

- Реальный рост в расчете на магазин составил приблизительно 60 %. Это вполне соотносится

с тем, чего мы ожидали для мучной продукции. Что же до хлеба, то стало ясно, что консерватизм продавцов – их страх остаться с нераспроданными несвежими батонами на руках – намного выше, чем я предполагал.

Я начала слегка раздражаться. И что дальше? Это – вся история? Да не может быть...

– И сколько времени тебе понадобилось, чтобы осознать, что новые цифры не меняют общую картину? 15 минут? Что ты делал в Голландии в оставшиеся три дня?

– Разумеется, мы пересмотрели наш подход, – ухмыльнулся он.

– Почему? – спросила я. – Теперь ведь все сходится, а результаты, так или иначе, выше тех, что необходимы для резкого повышения доходности компании. Лучше, чем ты рассчитывал. Что побудило тебя пересмотреть решение?

Я сбросила скорость. Как только мы доберемся до дома, все его внимание переключится на внуков, а с ними не посоревнуешься.

– Ты права, результаты более чем удовлетворительны, дорогая. Но не все у нас сходится.

Увидев на моем лице удивление, он развил мысль:

– Анализируя ситуацию в первый раз, я обратил внимание на то, что компания уверена: поступающие сегодня от магазинов заказы – оптимальный прогноз завтрашнего спроса. Это допущение я и подверг сомнению. Я предположил, что реальный спрос выше, ведь на объем заказов влияет еще и осторожность продавцов. Как известно из отчета, я не догадывался, насколько существенно это влияние, но теперь в нашем распоряжении есть надежная информация. Мы знаем, что консерватизм продавцов играет значительную роль. Гораздо большую, чем я предвидел. Поэтому рост продаж составил не 10 % и даже не 30 %, а 60 %. Не демонстрируют ли эти результаты, как плохо я разбираюсь в причинах такого консерватизма?

Вот каким образом отец, достигнув хорошего решения, идет к лучшему. Он избегает мысли, что знает все. Он восприимчив к любому знаку, указывающему на то, чего он еще не знает. Это напомнило мне о выводе, к которому я пришла накануне: мыслить, как настоящий ученый, означает проявлять «скромную самонадеянность». Скромную – значит быть убежденным в своем незнании, самонадеянность – быть убежденным в том, что знания можно получить.

– Ты уже говорил, что самые ценные возможности для углубления знаний проявляются тогда, когда реальность сильно расходится с ожиданиями. И каким же образом ты смог понять консерватизм продавцов? Пожалуйста, ответь как можно подробнее.

– Постараюсь. Как проникнуть в истоки их консерватизма? В основе осторожности продавцов – соотношение потерь, которые может понести магазин, если он не продаст буханку несвежего хлеба, и выгод, которые может получить, продав дополнительную свежую буханку. С самого начала я знал: так как компания поставляет еще и муку, то ее прибыль по хлебным изделиям относительно высока и составляет около 50 %. Это складывается из наценки мельниц компании на муку и наценки ее пекарен на хлеб. Но я не удосужился узнать маржу самих магазинов. Я всего лишь предположил, что имеет место стандартная магазинная наценка – около 30 %-35 %. Наша встреча в Голландии откорректировала мои знания. Поскольку хлеб считается базовым продуктом, а базовые продукты всегда должны быть на прилавке, прибыль магазина по нему мала, она составляет около 15 % от отпускной цены поставщика.

– Но это значит, – я была поражена, – что один непроданный батон может быть компенсирован только пятью проданными. Вот почему продавцы так консервативны.

– Да. Консерватизм настолько силен, что мы задались вопросом: смогут ли две поставки в день хотя бы немного снизить его уровень, не говоря уж о полном решении проблемы. А что думаешь ты?

– Если бы я была владельцем магазина, – ответила я, – я предпочла бы убедиться, что у меня не останется несвежего хлеба на руках. Даже при двух поставках я все равно заказывала бы меньше предполагаемого среднего спроса.

Отец выпустил длинную струю дыма из своей трубки в открытое окно.

– Мы пришли к тому же заключению. Поэтому возник следующий очевидный вопрос: как нам победить консерватизм продавцов и добиться, чтобы размеры наших поставок в магазины соответствовали действительному спросу? И как проверить, добились ли мы этого?

- Пожалуйста, подожди, - остановила я его.

Самое сложное - искать ответ на вопрос, когда велик шанс, что ответа нет вовсе, так очень легко сдать. Вот почему отец советует исходить из убежденности, что наилучшее решение обязательно существует. В случае, который мы обсуждаем, я согласна с этим. Решение есть, ведь я точно знаю, что отец нашел его. Но достаточно ли такого убеждения самого по себе, чтобы найти решение? Не думаю. Однако сейчас выдалась превосходная возможность это проверить.

- Дай-ка попробую разобраться сама, - особой уверенности в моем голосе не прозвучало, - что же можно сделать, чтобы побороть консерватизм продавцов?..

Я не имела ни малейшего понятия. Но не собиралась признавать поражение. Как же размышляет отец в подобной ситуации?

Он рассматривает причины и следствия - если мы хотим устранить следствие, нужно устранить его причину. Если мы хотим устранить консерватизм продавцов, надо разобраться в его причинах. Что мы говорили о них? Это - непропорционально большие потери в случаях, когда в магазине остается нереализованный хлеб. Что можно предпринять, чтобы уменьшить ущерб? Нет, этого недостаточно. Какие меры необходимы, чтобы ущерба не было вообще? На что должна пойти компания, чтобы продавец совершенно не пострадал, если у него залежится товар?

Компания могла бы принимать хлеб назад с полным возвратом его стоимости. Однако это грозит ущербом самой компании. Хотя не столь серьезным, потому что прибыль компании значительно выше. Но разумно ли так поступать? Покроет ли рост продаж потери от неликвидного товара? Не уверена.

Поколебавшись, я спросила:

- Может быть, компании стоит принимать вчерашний хлеб назад по полной стоимости?

- Именно так мы и рассуждали, - ответил отец. - Конечно, я потратил некоторое время на работу с цифрами по окупаемости, прежде чем заметил, что моих собеседников это совершенно не волнует. Когда я спросил, почему они так спокойно отнеслись к варианту возвратов, они напомнили мне, что поставляют хлеб в упаковочной пленке, и его срок годности составляет четыре дня. Для них не проблема - забирать хлеб, изготовленный день назад, и перепродавать его клиентам-учреждениям. Они не понесут потерь даже от возврата хлеба недельной давности, потому что могут продать его производителю сухариков по цене, даже более высокой, чем стоимость муки.

- Чудесно. Значит, вот оно, решение, - я была очень горда собой.

- Эфрат, - сказал он, выпустив в окно еще один клуб табачного дыма, - ты еще не закончила. Что насчет второго вопроса? Как мы можем проверить, не занижают ли все равно заказы? Помни, осторожность продавцов может по-прежнему побуждать их заказывать меньше, чем диктует реальный спрос.

Это было просто:

- Раз возвраты не нанесут ущерба компании, надо всего лишь ввести простую процедуру. Если возвратов накануне не происходило, завтра компания может увеличить поставку магазину. А если возвратов было много - уменьшить. Думаю, при небольших усилиях такую схему легко отработать и внедрить.

- Верно, - сказал отец, - продолжай.

Продолжать? А разве есть что-то еще?

- Эфрат, каждый раз, когда ты приходишь к новому решению, необходимо продумать все возможные последствия, иначе можно упустить что-то важное.

Это ясно. Но мне все еще было непонятно, что, по его мнению, я должна делать. Чтобы нам хватило времени на разговор, я поехала домой более длинной дорогой. Наверняка он этого не заметил.

Увидев, что я в затруднении, он попытался мне помочь:

- Твое предложение устранил полностью консерватизм продавцов?

Я подумала еще раз и уверенно кивнула:

- Да, устранил.

Поняв, что его подсказка не помогла мне, он усмехнулся и продолжил:

- Если это так, какой смысл переходить к двум поставкам в день? Одной вполне достаточно. Мы выиграем даже больше, чем в ходе нашего эксперимента, и, кроме того, не надо будет предпринимать каких-либо усилий, организуя две поставки в день.

Такого развития темы я не ожидала. Если это очевидно, чему же я удивляюсь? Ощувив, что мы дошли до важного пункта, я постаралась вникнуть.

Решение увеличить частоту поставок было смелым. Эксперимент подтвердил, что оно прекрасно срабатывает, превосходит даже самые оптимистичные ожидания. А теперь, не моргнув глазом, отец отбрасывает это решение в сторону. Неужели он начисто лишен инерции мышления? Что же насчет изобретателей, которые должны ревностно относиться к своим идеям?!

Сказывается проявление его уникального характера? Или я вижу в действии его искреннюю убежденность в том, что он знает далеко не все и готов в любой момент пересмотреть заново, с нуля, все, что угодно, включая собственное отличное решение. Уверена, чтобы достичь такого уровня, необходимо практиковаться очень и очень долго...

Отец прервал мои размышления:

- Разумеется, три дня были потрачены не на это. Мы разрабатывали иное, лучшее решение. Не сомневаюсь: то, к чему мы пришли, если говорить об увеличении чистой прибыли компании, оставит далеко позади все прежние варианты.

Вот уж чего я не ожидала услышать. Получается, есть пример, о котором я просила. Компания близка к рекордной прибыли - намного выше стандартной в отрасли. Ситуация, безусловно, очень хорошая. И если при этом отец смог прийти к еще одному решению - действенному настолько, что оно способно оставить далеко позади предыдущие варианты, - мне остается только признать, что любую ситуацию можно существенно улучшить.

- Отец, - сказала я, - когда ты собираешься найти решение для изначально неблагоприятной ситуации, я знаю, с чего ты начинаешь. Ты рассматриваешь нежелательные явления и определяешь ключевой конфликт. Но как ты поступаешь, когда исходная ситуация нормальная? Неужели полагаешься на интуицию?

- Эфрат, сколько раз я говорил тебе: я - не гений. И феноменальной интуиции у меня тоже нет.

- Тогда как же ты пришел к разработке нового, существенно лучшего решения?

- Непросто. - Он снова засмеялся. - Как ты заметила, хорошее решение обязательно связано с ключевым конфликтом. Ты меняешь исходную предпосылку и таким образом серьезно меняешь саму ситуацию. После чего сталкиваешься с реальностью, которая сильно отличается от реальности первоначальной. Так как наше решение еще не внедрено, нам надо было мысленно перенестись в будущее, чтобы продумать, как все сложится, когда компания проведет требуемые изменения. Это самое трудное. Эфрат, хочешь попробовать сделать то же? Я помогу.

- Мы уже почти доехали, а меня терзает любопытство, - ответила я. - Лучше просто расскажи мне.

- Хорошо. В новой ситуации я рассматривал, какие цели наиболее желанны для компании, какие результаты деятельности укрепят ее позиции. Их оказалось много. Компания будет снабжать с помощью собственных распределительных складов и собственного транспорта почти все продовольственные магазины - и в городах, и в сельской местности. Работа будет основана на принципе пополнения по реальному потреблению. В итоге, компания сможет с весомыми показателями по своей продукции продемонстрировать беспрецедентный рост оборачиваемости запасов у своих клиентов вместе с исключительным ростом продаж на единицу площади размещения товаров. Кроме того, у менеджеров по продажам сложатся прекрасные отношения с владельцами магазинов. Присовокупим к этому факт перехода на принцип пополнения по реальному потреблению, который высвободит более трех четвертей мест на региональном складе. Добавим также, что основная часть огромного автопарка

компании – грузовиков, перевозящих хлеб, – будет свободна большую часть дня.

Что же мы получаем? То, что компания легко может осуществлять дистрибуцию и сбыт других – дополнительных – товаров повседневного спроса. Более того, все может быть сделано с помощью имеющейся инфраструктуры и без заметного увеличения операционных расходов.

– То есть, ты предложил им начать производство и других товаров?

– Вовсе нет, – сказал он, когда мы въехали в наш город. – Это потребовало бы серьезных инвестиций в технологии и производство и заняло бы много времени. Если ты заметила, их главные достоинства – хорошо налаженные дистрибуция и сбыт. Сконцентрировавшись на этих преимуществах, можно извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации. Многие брендовые компании – я говорю и о гигантах мирового рынка – не представлены в их стране. У них прекрасная продукция и, что не менее важно, громкое имя. Однако выход на рынок этой страны потребует от них больших инвестиций в дистрибуцию и сбыт, помноженных на серьезный риск. Догадываешься, как легко выстроить превосходное, взаимовыгодное сотрудничество – сотрудничество между подобными брендами и нашей компанией?

Глава 14

Ясное мышление и тавтология

Мы с отцом сидели в саду. Было прекрасное зимнее утро – один из тех дней, когда весна уже совсем близко. Он держал чашку кофе, рядом неизменно лежала трубка. Я растянулась в удобном шезлонге, только у меня в руках не было ничего – в отличие от отца мне не нужны кофеин и никотин, чтобы нормально функционировать.

Я была настроена выдавить, наконец, из отца, в чем состоит суть ясного мышления. Мне удалось вытащить его из кабинета, а это уже немалое достижение. Я отключила все телефоны в доме, даже свой мобильный. У отца телефона не было. Мама со своей сестрой отправились на прогулку в Южный Тель-Авив, дети были в школе. У меня три часа, в течение которых нам никто не помешает. Думаю, должно хватить, по крайней мере, для начала.

– Отец, – сказала я, – давай я расскажу тебе, с чем согласна, а что продолжает меня беспокоить.

Он смотрел на танец солнечных бликов под деревьями, размышляя, похоже, о чем-то своем. Все в порядке. Я была уверена, что смогу завладеть его вниманием. Ведь речь о тех вещах, что так много значат для него в жизни, и к тому же я – его любимая дочь, его единственная дочь.

– Я согласна с тем, что не хочу легкой жизни, – я хочу полной, насыщенной жизни. И знаю, чтобы достичь желаемого, мне необходим хороший потенциал, который следует развивать. Развивать все возможности, пока я не почувствую, что достигла качественно нового уровня жизни.

Отец никак не отреагировал, но это меня не остановило.

– Глядя на тебя и слушая тебя, я убедилась, что не стоит полагаться на случай, обычно называемый удачей. Вместо этого мне нужно учиться мыслить ясно и четко. Тогда мои шансы на полноценную жизнь возрастут. Я смогу создавать или хотя бы выявлять подходящие возможности и лучше, упорнее, целенаправленнее реализовывать их.

Он не проявлял никаких признаков заинтересованности.

– Ты утверждаешь: единственное, что стоит у меня на пути к ясному мышлению, это несколько конкретных препятствий.

– Препятствия и отсутствие практики. Обширной практики.

Наконец-то он откликнулся. Моя небольшая провокация помогла. Чуть увереннее я произнесла:

– В этом и есть моя проблема. Ты говоришь, для того, чтобы мыслить ясно, как настоящий ученый, необходимо много практиковаться. Я полагаю, что думаю постоянно, неважно, сознательно или подсознательно. Но ведь это не совсем то, что подразумеваешь ты. Пожалуйста, объясни, как можно практиковаться в мышлении?

Все еще наблюдая за солнечными зайчиками, отец удивленно сказал:

– Разве не сразу становится понятно, когда кто-то говорит разумные вещи, а когда просто мелет чушь, отнимая чужое время?

Я не дала ему сменить тему.

– Можешь четко определить разницу? – настаивала я.

Он ответил довольно-таки безразлично:

– Избегать логики замкнутого круга – ключ к ясному мышлению. Вот и все.

– Отец, – сказала я твердо, – может быть, мы обсудим эту тему? Мне очень важно понять, в чем суть.

Наконец, он взглянул на меня и мягко сказал:

– Извини, дочь.

Разжег трубку, задумался, выпустил несколько клубов дыма и, немного погодя, начал рассказывать:

- Как мы уже говорили, все вокруг нас связано причинно-следственными отношениями, а в основании лежат всего несколько элементов. Поэтому ключ к ясному мышлению - построение логических карт. Начинаешь со следствия - любого следствия - и продвигаешься вглубь, к корневым причинам с помощью вопроса: «почему проявляется это следствие?». Сложность в том, что, когда мы углубляемся в свои размышления, то, рано или поздно, достигаем моментов, которые не можем проверить или уточнить - мы доходим до абстрактных сущностей.

- Поясни, пожалуйста.

Он улыбнулся и продолжил уже медленнее:

- В точных науках, когда мы погружаемся в поиск причин какого-либо явления или положения, то после нескольких итераций достигаем глубин, в которых нельзя ориентироваться, используя непосредственный опыт, - мы обращаемся к абстрактным сущностям.

- Абстрактным сущностям?

Таким понятиям, как «атомы» или «ферменты». Кто-нибудь когда-нибудь видел атом или фермент? Беседовал с ними или дотрагивался до них? Они, вероятно, существуют, но мы знаем о них благодаря логике, а не нашим непосредственным ощущениям.

Раньше я не думала об этом, но, скорее всего, так оно и есть.

Я радостно откликнулась:

- Хорошо, что я выбрала гуманитарную сферу, и мне не приходится разбираться с такими сложными понятиями. Еще в школе мне с трудом давались уроки об атомах, я не воспринимала такие, ну совсем отвлеченные вещи, как протоны и нейтроны. Теперь, я слышала, ученикам в школе рассказывают даже об элементарных частицах и кварках. Нет, уж лучше иметь дело с осязаемыми объектами вроде людей.

Отец улыбнулся:

- Дочь, если тебе не по вкусу неосязаемое, боюсь, ты неправильно выбрала профессию. Работая с людьми и пытаясь глубже проникнуть в движущие ими причины, мы нередко сталкиваемся с абстракциями.

Не дожидаясь моего ответа, он пояснил:

- Возьмем, к примеру, последний, обсуждаемый нами случай. Ты видела или трогала «консерватизм»? Мы пришли к выводу, что он существует не потому, что осязаем, - мы вывели его существование с помощью логических построений.

Если вдуматься, представление обо всем, на что распространяется психология - любовь и ненависть, побуждения и интеллект, - мы выводим с помощью умозрительных построений. - Для отца, должно быть, они настолько же абстрактны, как атомы или кварки.

- В чем важность абстрактных понятий с точки зрения ясного мышления? - спросила я.

- Необходимо быть очень осторожным, ведь если существование чего-то, чем мы занимаемся, нельзя подтвердить непосредственными наблюдениями, очень легко погрузиться в вымысел. Нас подстерегает ловушка логики замкнутого круга, ловушка тавтологий. И вот мы уже на пути к абсолютному вздору. Эфрат, ты знаешь, что такое тавтологии?

- Припоминаю твой пример про планеты, движущиеся по круговым орбитам. Но, если честно, я бы хотела понять, как это применимо к обычной жизни.

- Мы окружены тавтологиями, - заявил он, - до такой степени, что перестаем замечать их. Они возникают почти в каждой беседе, их можно найти в любой газетной статье. Возьмем, к примеру, фразу: «Они проиграли матч, потому что у них не было достаточной мотивации, чтобы выиграть». И больше ни слова, подтверждающего, что команда не хотела выиграть. Спроси себя, почему мы спокойно соглашаемся с этим? Откуда нам известно, что команда не была настроена на победу? Ответ наверняка будет: «Но они ведь проиграли, разве нет?» Вот тавтология.

Я улыбнулась, но все-таки сказала:

- Не думаю, что часто грешу такими абсурдными доводами. Во всяком случае, не в серьезных вопросах.

- О, неужели?

Он устремил насмешливый взгляд на вершины деревьев:

- Некий психолог недавно заявил мне: «Ты не чувствуешь разочарования, потому что подавил его в себе». Я не стал спрашивать у этого психолога: «С чего ты взял, что я подавил разочарование?» Не стал, потому что заранее знал ответ: «Разве это не очевидно? Ты подавил в себе чувство разочарования, потому что не испытываешь его». Аргументация замкнутого круга.

Нанеся этот коварный удар, отец продолжил:

- Логика замкнутого круга - своего рода точка невозврата в процессе ясного мышления. Стоит раз ее применить, и ты навсегда заблокируешь себе путь к поиску корневых причин, начав вместо этого строить замки на песке. Проблема в том, что аргументы замкнутого круга звучат достаточно убедительно, и когда мы не можем самостоятельно проверить их, мы нередко склоняемся к тому, чтобы их всерьез принять. Эфрат, ты же тоже была уверена, что я подавляю свои чувства, не имея в действительности никаких доказательств.

Я задумалась. И, наконец, спросила его:

- Каким же образом можно избежать использования логики замкнутого круга?

- Позволь для начала добавить немного сведений в твою копилку познаний.

- Отличная идея, - подбодрила я отца. Несмотря на занятия психологией, мне до сих пор не довелось прослушать ни одного курса логики. Почему отцу кажется, что я уже знаю все это? Наверное, потому, что он считает логику базовой способностью разумной личности, так же, как умение четко и ясно излагать мысли. И он, вероятно, прав. Я заставила себя перестать думать об этом и сосредоточиться на объяснениях отца.

А он уже набрал полную скорость.

- Позволь мне подчеркнуть: логика замкнутого круга еще не означает ошибочность названной причины. Она лишь свидетельствует, что вопреки первому, поверхностному впечатлению причинно-следственная связь не была установлена.

Увидев, что я не совсем его понимаю, он тут же поторопился привести пример:

- Продажи наших товаров падают, потому что предпочтения рынка меняются. Если я оставлю эту фразу без изменений, она станет еще одним отличным примером тавтологии.

- Да, понимаю. И, кстати, сейчас, когда я отчетливее вижу тавтологии, я понимаю, что они не так уж убедительны. Я легко могу найти массу других «потому что» и поставить это объяснение вместо слов «предпочтения рынка меняются». Вполне может быть, что цены падают из-за общего спада в экономике, или потому, что у нас появились новые конкуренты, или из-за того, что наш уровень обслуживания клиентов ухудшился, или потому, что мы завысили цены... Существует масса правдоподобных объяснений, а полученная нами информация не дает никакого повода предпочесть одно другому.

- Вот теперь ты мыслишь верно, - судя по всему, отец был доволен. - Давай предположим следующее: мне удалось установить, что продажи альтернативной продукции выросли на такую же величину. Как ты думаешь, обоснованно ли в этом случае утверждение, что в основе обоих полученных эффектов - одна причина: изменение предпочтений рынка?

Не похоже, чтобы рост продаж альтернативной продукции и спад объемов наших продаж были всего лишь совпадением. Я громко заметила:

- Изменение предпочтений рынка остается единственным правдоподобным объяснением, которое я могу рассматривать. Но я все равно не понимаю, какова причина этой причины - я не знаю, вследствие чего предпочтения рынка изменились. Возможно, мы сами спровоцировали это, ухудшив обслуживание или повысив цены. А, может быть, мы не виноваты, и изменения вызваны какими-то внешними факторами. Чтобы вникнуть в суть, требуется больше информации. Но сейчас я понимаю: наши продажи упали из-за того, что

изменились предпочтения рынка. Простая логика. Однако второй результат – рост продаж альтернативных продуктов – ты взял из воздуха. Как же мне быть с ним?

– Мы вернемся к этому, когда ты укрепишь понимание основ, – пообещал отец. – Итак, мы знаем: логика замкнутого круга не дает возможности установить истинные причинно-следственные связи, а для логики, простой логики, это необходимо. Чтобы выявить причину, необходим как минимум еще один результативный эффект – эффект, подтвержденный прямыми данными. Более того, как только причина будет установлена, ты выйдешь из тупика – твой разум начнет искать более глубокие причины. И тогда ты обязательно докопаешься до корневой причины.

С этим я согласилась.

– Сейчас же мы вернемся к твоим опасениям в связи со вторым эффектом. Прежде всего, замечу – твое беспокойство вполне оправданно, потому что обнаружение второго возможного эффекта требует нестандартного, оригинального мышления, выходящего за рамки, в которые мы сами себя загоняем, упершись в первоначальный эффект и обсуждение его возникновения. Если мы обратимся к последнему примеру, чтобы выявить второй эффект, мы должны расширить обзор и сконцентрироваться не только на наших товарах – нам надо постараться охватить и альтернативную продукцию, которая, кстати, может очень сильно отличаться от нашей.

Я постаралась усвоить и оценить объяснения отца.

– Сложность в том, что если я, на самом деле, не уверена в существовании второго эффекта, то я могу не перешагнуть установленные границы мышления. Всегда спокойнее оставаться внутри, в привычном и комфортном пространстве, чем совершить рывок наружу, в полную неизвестность. И если второй возможный эффект лежит вне очерченных пределов, я его никогда не найду. Просто махну рукой на поиски и окажусь в силках тавтологий.

– Точно. – Отец был доволен. – Твое последнее наблюдение высвечивает всю важность идеи *Прирожденной простоты*. *Прирожденная простота* указывает, что, по мере того, как мы углубляемся в ситуацию, все причины сходятся. Схождение, в свою очередь, означает, что каждая весомая причина отвечает не только за одно последствие. Более чем за одно». Убежденность в *Прирожденной простоте* дарит нам уверенность, что у любой серьезной причины есть как минимум два разных последствия.

– Понятно.

Отец не останавливался:

– Ты права и в том, что мы, выбравшись за пределы своего мышления, обычно не знаем, куда направить взгляд. Была необходима личность масштаба Ньютона, чтобы открыть нам глаза на суть конвергенции. Это означает, что во многих случаях, пока мы не установим исходную причину, нам будет казаться, что следствия не имеют между собой ничего общего и относятся к совершенно разным ситуациям. Убежденность в *Прирожденной простоте* помогает поверить, что всегда существует как минимум еще одно следствие – чтобы определить его, надо расширить круг поиска. Большинство людей обладают достаточной интуицией и, благодаря такой убежденности и после некоторой практики, могут легко выявлять следствия, подтверждающие или опровергающие предполагаемую первопричину. *Прирожденная простота* открывает дверь для работы с абстрактными понятиями.

Я немного разбираюсь в интуиции людей, и у меня создалось впечатление, что отец возлагает на нее слишком большие надежды. Отцовское «легко» подействовало на меня, как соломинка, переломившая спину верблюду. Однако отец глубоко убежден, что каждый обладает мощной интуицией, и я понимала, что открытое несогласие с моей стороны вызовет у него раздражение. Поэтому я спросила очень мягко:

– Раз ты открыл эту дверь, не станешь ли ты моим сопровождающим? Сможешь ли продемонстрировать на конкретных примерах, как ты использовал свою концепцию?

– Разумеется. Я использую ее в любой ситуации, над которой мне приходится думать. Однако не суммировать ли вначале все для тебя? – спросил он.

Это было именно то, что мне нужно.

– Пожалуйста!

- Ты спрашивала, как можно тренировать ясное мышление. Вот ответ. Для практики, Эфрат, тебе не надо выбирать какие-то особые темы и выделять специальное время на их обдумывание и анализ от и до. Это - неверный подход. Ты должна использовать любую возможность для определения причин и следствий. Будь то случайный разговор с незнакомым человеком, или замечание мужа, или книга, которую ты сейчас читаешь. Ты сказала, что думаешь постоянно, это правильно, но как раз это и говорит о том, что ты должна стремиться мыслить ясно постоянно.

- Логично, - согласилась я.

- Где бы ты ни услышала или ни прочитала о каком-либо «потому что», в особенности, если это объяснение включает в себя абстрактное понятие, будь настороже. Даже если утверждение вызывает абсолютное доверие, ты не должна заведомо принимать его как правильное. Даже само абстрактное понятие нельзя воспринимать как данность. Принимай его в качестве гипотезы, предположения. После чего пытайся выявить второй возможный эффект, который будет результатом той же причины. Запомни, если ты не можешь выявить его, не можешь найти второе следствие, вытекающее из той же причины, - это не потому, что других следствий не существует, а лишь потому, что ты недостаточно широко мыслила. Чтобы продвигаться в нужном направлении, убедись, что уже обнаруженный тобой результат можно проверить путем непосредственных наблюдений. Всегда выделяй время на подобную проверку. Чем больше ожидаемых результатов подтвердится, тем выше будет точность установления исходной причины. Чем больше практики, тем легче будет в дальнейшем.

Улыбнувшись, он прибавил:

- Когда практика станет твоей второй натурой, люди начнут называть тебя гением.

- Не беспокойся, - парировала я. - Работа, дом, дети - я никогда не смогу практиковаться достаточно. У меня просто не найдется свободного времени для проверки результатов.

- Ох, - вздохнул отец, - боюсь, я умудрился создать неправильное представление. В большинстве случаев подобный анализ не занимает больше секунды-другой.

- Неужели? - Я была приятно удивлена.

Отец улыбнулся:

- От нас требуется проверить существование ожидаемых эффектов, но это не обязательно означает, что всегда необходимо проводить специальное исследование. Только проверить - а чаще всего нам и так уже известно, что искомый результат существует.

Совершенно не убежденная его объяснениями, я сказала:

- Мне бы очень пригодился конкретный пример.

- А ты попробуй. Не с первого, так со второго раза поймешь, что я прав.

Я молча смотрела на него.

- Хорошо, раз ты так настаиваешь.

Затянувшись трубкой, он продолжил:

- Мы сэкономим время, если возьмем пример, показывающий, как, вместо того, чтобы использовать собственный разум, мы принимаем на веру дурацкие тавтологии. И только потому, что все в них верят. Более того, ты увидишь, насколько беспечно мы делаем заключения о человеческом поведении.

Подмигнув мне, он спросил:

- Слышала ли ты выражение «Люди сопротивляются переменам - чем серьезнее перемены, тем сильнее сопротивление»?

Я улыбнулась в ответ:

- Хотела бы я получать пять центов всякий раз, когда его слышу. Так что?

- Мысленно представь эту фразу в обычном ее контексте - сразу ощутишь скверный запах тавтологии.

Я с пафосом изрекла:

– Мы сталкиваемся с определенными трудностями при внедрении XYZ, потому что люди сопротивляются переменам.

Отец улыбнулся:

– Прелестное подражание, ты точь-в-точь повторила самоуверенный, авторитетный тон, который так любят консультанты или руководители. Но твое утверждение включает оборот «потому что», а сама причина содержит абстрактное понятие. Это означает, что утверждение нельзя, не подумав, принять на веру. Давай-ка послушаем, что именно ты думаешь.

Я пока не слишком искусна в выявлении ожидаемых эффектов, поэтому старалась говорить осторожно и взвешенно.

– Что мы подразумеваем под словами «люди сопротивляются переменам»? Так как данное утверждение не содержит никаких ограничений, выходит, что люди сопротивляются любым переменам. Всегда и при любых обстоятельствах. А если это, действительно, так, люди обязательно будут избегать любых инициатив и нововведений, которые способны изменить их образ жизни. Вот ожидаемый эффект.

– Хорошо, – поддержал меня отец. – Теперь попробуй рассуждать конкретнее. Каковы самые серьезные изменения в жизни человека? Конечно, помимо рождения и смерти.

Продолжать было легче.

– Многие страстно ждут женитьбы или появления ребенка. По собственному опыту знаю, это практически переиначивает жизнь. Да, никто не избегает сомнений, идя на такие шаги, но, если судить по поведению многих моих друзей, отношение к этим переменам никак нельзя назвать сопротивлением. Скорее, наоборот.

Я задумалась, пытаюсь понять, в каких же случаях люди сопротивляются изменениям? Но тут отец сказал:

– Эфрат, я просто слышу, как шестеренки на полном ходу крутятся у тебя в голове. Притормози. Первая причина, по которой я привел именно этот пример, – возможность дать тебе самой ответить на вопрос: «Где взять время на проверку ожидаемых эффектов?» Сосредоточься на этом и постарайся сформулировать свои соображения. Начни с чего-нибудь вроде: «Отец, ты прав». В большинстве случаев определение возможных эффектов не требует от нас долгого времени на всяческие эксперименты, ведь, исходя из собственного опыта, мы уже знаем, существуют эти эффекты или нет.

Вместо того чтобы доставить ему такое удовольствие, я спокойно произнесла:

– Ты забыл упомянуть, что выявление ожидаемого эффекта может полностью аннулировать гипотезу. Привести к досадному осознанию, что гипотеза ошибочна или, по меньшей мере, не корректна.

– Верно, – подтвердил он. – Это – основа науки, если вспомнить формулировку Карла Поппера. В науке любое утверждение, любая гипотеза, любое предположение считаются жизнеспособными, только если их можно проверить. А проверка предполагает, что данная версия может быть и опровергнута. Иначе речь идет не о науке, а о псевдонауке или колдовстве. И да, дочь, такое случается, и, к сожалению, не редко, а часто. Мы ищем какой-либо ожидаемый эффект и обнаруживаем, что его нет в реальности – гипотеза оказалась ложной. Ты можешь выявить десяток ожидаемых, реально существующих следствий, а потом, подумав еще немного, найти одиннадцатое, которого не существует, но его одного будет вполне достаточно для того, чтобы поставить под сомнение справедливость исходного предположения. Чем больше ожидаемых следствий подтверждено, тем точнее определена исходная причина. Однако никогда нельзя исключать, что завтрашний день опровергнет существование другого ожидаемого эффекта. Уверенности, что какое-либо утверждение – абсолютная истина, быть не может.

Кажется, я, наконец, поняла.

– Тебе удалось объяснить, – уверила я отца.

– Нет, дорогая. Еще далеко не все. Я бы хотел, чтобы ты вынесла из последнего примера еще один урок. Чтобы ты поняла, как недобросовестны мы бываем, приписывая людям унижающие свойства характера и намерения.

С чего он это взял?

Заметив удивление на моем лице, отец спросил:

- Что в действительности означает выражение «люди сопротивляются переменам»? Разве это утверждение говорит о положительных чертах человеческого характера? Неужели ты не понимаешь, ведь на самом деле этим утверждается, что люди запрограммированы на сопротивление, причем безотносительно к сути предлагаемых перемен? Данное утверждение далеко не лучшим образом говорит о человеческом разуме. Это – унижительное утверждение.

В его голосе послышались раскаты грома.

- Однако это утверждение принимают практически все, несмотря на то, что и нескольких минут не потребуется, чтобы, внимательно оглядевшись вокруг, найти следы обратного. Найти доказательства того, что оно, в лучшем случае, не корректно. Что ты об этом думаешь?

- Только то, что люди защищают свои интересы, и у них это хорошо получается.

- Я имел в виду другое: что ты думаешь о нашей культуре? Культуре, которая позволяет без тени сомнения высказывать унижающие людей мнения. Фактически потворствует этому.

В ответ я только скривилась.

Отца явно не удовлетворил мой скудный отклик.

- Не думай только, что мы этому не подвержены. Мы неотделимы от своей культуры. И должны ясно осознавать, что в поисках причин ситуации, связанной с людьми, наша интуиция с большой долей вероятности подскажет нам унижительные для людей гипотезы. Та же интуиция будет указывать на следствия, которые подтвердят фальшивую версию. И затмит все остальные ожидаемые эффекты, способные ее опровергнуть. Если не станешь противодействовать подобной тенденции, твои шансы на проведение серьезного и глубокого анализа будут ничтожными.

- Отец, я вижу людей такими, какие они есть, и я крайне осторожна – стараюсь не выдвигать, даже мысленно, необоснованных и унижительных суждений. Поверь.

Он не выглядел довольным. Поднялся и начал мерить двор шагами, дымя, как старый паровоз. Я ждала. В конце концов, отец остановился, присел и спросил:

- Эфрат, не хочешь ли ты испытать себя?

- Как?

- Однажды я долго ломал голову над конкретной ситуацией. Меня озадачивало поведение группы людей. Почитай об этом и попробуй приложить все силы, чтобы найти правдоподобные причины, объясняющие их странное поведение.

- И все? Я возьмусь за это с радостью.

Отец поднялся.

- Тогда я отправлю тебе отчет.

Глава 15

Зоны комфорта

Вы когда-нибудь делили людей на открытых новому и консервативных? Или на тех, кто ориентирован на действие, и тех, кто тянет резину? За 30 лет попыток внедрения организационных изменений я прочно свылся с такой классификацией. И, разумеется, это стало сильно влиять на мои поступки. Поэтому, когда я решаю, работать мне или нет с какой-либо компанией, я прикидываю, к какому типу отнести ее руководство, и основываюсь на этом.

Описываемый опыт заставил меня осознать, что подобная классификация может привести к серьезным ошибкам. Попробую рассказать, что привело меня к столь кардинальному выводу.

Эта компания находится в Индии и производит товары массового потребления. (Зубная паста, например, относится к таким товарам, а электрические зубные щетки – нет.) Я специально обращаю внимание на страну, потому что большинство людей, не имевших дел с Индией (как и я три года назад), не представляют размеров ее территории. Думаю, достаточно будет заметить, что магазинов, торгующих товарами массового потребления, в Индии 6.5 миллиона. Нет, это не опечатка. Число подобных магазинов в Индии превышает численность населения моей страны (включая младенцев). Компания, о которой идет речь, – игрок средней руки, она занимает около 10 % рынка. Но для огромного индийского рынка это означает, что она продает свою продукцию посредством 2 тысяч дистрибьюторов, которые обслуживают 2.5 миллиона магазинов.

Стремление к росту привело компанию к опасной ситуации. Вместо того чтобы заняться устранением слабых мест на собственном производстве, здесь решили сократить процесс и сорок процентов полуфабрикатов продукции закупать на стороне.

Чтобы исправить дело, необходимо было найти способы увеличения объемов выпуска проблемных товаров. Используя стандартные методы ТОС (описанные в книге «Цель»), удалось улучшить ситуацию на всех четырех заводах компании, причем менее чем за шесть недель с начала проекта и без серьезных дополнительных вложений. Вместо закупки полуфабрикатов компания сама стала продавать их другим производителям.

Мы сразу перешли к следующему пункту плана. Как и у многих предприятий, одновременно занимающихся производством и дистрибуцией, у нашей компании не было единого распределительного склада при заводах. Все, что производилось, в тот же день отправлялось на один из 30 региональных складов. Так как складам не был точно известен будущий спрос по разным ассортиментным позициям, эта практика привела к тому, что на одном складе возникал избыток запасов, а на другом – дефицит. Постоянные перемещения товаров между складами были нормой. Компания быстро изменила структуру, и вскоре при заводах появились собственные склады. Они пополнялись нужным количеством запасов по каждой ассортиментной позиции (компания производила около 100 SKU). И поскольку часть продукции заводов пересекалась, работа всех складов была организована в режиме одного логического центра.

Затем последовал еще один этап преобразований. В компании наладили отправку продукции с заводских складов на региональные, внедрив принцип пополнения по фактическим потребностям. Как известно, для этого требуется не только модификация компьютерной системы – необходима весьма трудная и осторожная работа по изменению сфер полномочий среди менеджеров. Руководители региональных складов больше не командуют процессом, распределяя заказы по заводам. Вместо этого компьютерная система автоматически занимается пополнением региональных складов, основываясь на поставках каждого склада разным дистрибьюторам. Также руководители складов больше не принимают решений по уровню запасов на своих региональных складах. Этим, при постоянном мониторинге, тоже управляет система. Обязанности руководителя сводятся к управлению внутренними складскими операциями.

Количество запасов упало, избытки были устранены. Через несколько месяцев по завершении последнего этапа преобразований надежность новой системы наглядно продемонстрировали всей компании. В сезон дождей наводнение уничтожило большую часть товаров на одном из региональных складов. Раньше такой катаклизм нарушил бы поставки на всей территории региона. Теперь же региональный менеджер доложил, что ущерб на удивление мал, и в течение недели склад полностью вернулся к нормальному функционированию.

Все вышеописанное – в итоге, рост продаж приблизительно на 10 % – было достигнуто менее

чем за пять месяцев с начала реализации проекта. Как бы вы классифицировали менеджеров этой компании? Назвали бы их открытыми новым идеям, нацеленными на действия и конечный результат? Сам я полагаю, что подобные определения далеко не в полной мере отражают активность их позиции.

Однако это – не конец истории. Нам предстояло еще распространить принцип пополнения по реальному потреблению. С системы внутренней дистрибуции (заводские склады – региональные склады) перейти к системе внешней (региональные склады – дистрибьюторы). Вот тогда-то и возникли первые сомнения.

Дистрибьюторы не являются сотрудниками компании-производителя, у каждого дистрибьютора есть отдельный, независимый бизнес. Необходимо обдумать способы убедить каждого дистрибьютора перейти на систему пополнения по реальным потребностям. Первый вариант – явиться к дистрибьютору и прямо сказать: «Дорогие друзья, сегодня вы, владельцы своего бизнеса, размещая у нас заказы, определяете, что мы будем поставлять вам. Предлагаем с завтрашнего вечера ежедневно сообщать нам, что было продано за день. А мы будем самостоятельно определять, что привозить вам, и, соответственно, сколько запасов вам держать у себя».

Легко предсказать реакцию дистрибьюторов. Вероятнее всего, прозвучат риторические вопросы: «Вы серьезно?! Вы предполагаете, что лучше нас знаете, как вести наш бизнес?!

Именно этого ожидают менеджеры по продажам, особенно, если они уже сталкивались с отчетами компании о недопоставках и с постоянным прессингом при попытках перевалить на дистрибьюторов проблему товарных запасов. Так что их скепсис по поводу возможной реакции дистрибьюторов на предложение компании совершенно не удивителен.

В отделе продаж все было подготовлено. Особо тщательно разъяснялся новый принцип пополнения, призванный принести выигрыш всем – и компании, и дистрибьюторам. Менеджеров по продажам привлекли к созданию действенных презентаций. Проводились подробно разработанные ролевые игры. В итоге, было отобрано 68 крупнейших дистрибьюторов, и в мае 2005 года началось пробное внедрение. К удивлению менеджеров по продажам, все 68 отнеслись к предложению положительно (хотя и с разной степенью энтузиазма). Несколько первых недель были весьма напряженными для высшего руководства, так как поставки участникам эксперимента резко сократились (пока дистрибьюторы разбирались с излишками, лежавшими на их складах). После чего продажи пошли вверх и уже не останавливались. Можно было вздохнуть с облегчением. До конца 2005 года новая схема распространилась еще на 500 дистрибьюторов, охватив более 65 % продаж компании. Рост доходов по сравнению с прошлым годом составил около 30 %, значительно опередив рост рыночного спроса.

Подведем некоторые промежуточные итоги. Мы знаем, что налаженное производство положительно влияет на наличие нужных товаров и таким же образом сказывается на продажах. Нам известно, что хранение запасов на заводских складах вместо немедленной отправки на региональные склады еще значительно улучшает ситуацию. Мы не сомневаемся в том, что переход на внутреннюю и внешнюю дистрибуцию по схеме пополнения на основе реальных потребностей приводит к почти идеальному обеспечению дистрибьюторов нужными товарами. Сочетание всех перечисленных факторов дает 30-процентный рост доходов, причем без дополнительных издержек и инвестиций. (Небольшие дополнительные вложения потребовались, чтобы повысить заводские мощности, и чуть больше – для увеличения уровня запасов на заводском складе, но они с лихвой компенсировались значительным сокращением уровня запасов на региональных складах.) Компания добилась рекордных прибылей, а ее менеджеры – рекордных бонусов.

Но, как вы знаете, точка еще не была поставлена. Достигнутые результаты лишь предваряли следующий шаг. Самый мощный эффект, с точки зрения увеличения доходов и роста прибыли, ожидался от распространения новой системы пополнения на розничную торговлю. Это – самая серьезная стадия, что объясняется двумя очень важными причинами.

Первая причина состоит в том, что вариабельность спроса выше всего именно в розничной торговле, и наиболее сильный дефицит испытывают магазины. На дистрибьютора и на склады компании вариабельность влияет гораздо меньше благодаря агрегированию. Ликвидируя дефицит в розничной торговле, мы получаем, в результате, высокий рост продаж.

Вторая причина в том, что именно на розничных торговцев сильнее всего давит ограничение торгового пространства и оборотных средств. Поэтому они держат у себя довольно небольшой процент SKU. В типичном для Индии маленьком магазинчике представлено примерно пять

ассортиментных позиций (маленький магазинчик в Индии – действительно маленький), а в обычном магазине – от 10 до 20 наименований из 100 доступных.

Когда магазины переходят на новую схему пополнения, дефицит устраняется моментально, параллельно с уменьшением количества запасов. И чем чаще происходит пополнение, тем существеннее эффект – повышение частоты поставок от одного раза в неделю до одного раза в день почти полностью ликвидирует проблему дефицита, сокращая в то же время запасы примерно наполовину. Такое резкое сокращение запасов и осознание, что продажи компании растут при относительно небольшом вложении в торговые пространства и оборотные средства, стимулируют магазины расширять товарный ассортимент. Значительное уменьшение дефицита в сочетании с увеличением предлагаемых SKU в каждом магазине способствует дальнейшему увеличению роста продаж.

Улучшение предыдущих звеньев в цепи поставок уже привело к 30-процентному росту доходов. Мы готовились к следующему решительному шагу – переводу розничных магазинов на нашу схему пополнения, – шагу, который должен был увеличить продажи как минимум вдвое. Это стало бы достойным завершением нашего проекта.

Я вкратце разьясню суть последнего утверждения. Представим, что самые консервативные прогнозы ближе всего к истине. Тогда распространение схемы пополнения на розничную торговлю приведет лишь к 30-процентному росту доходов. Улучшения, направленные на производство, могут легко поддерживать рост объемов выпуска продукции на 60 %, и тоже без дополнительных вложений. Общие переменные затраты для продукции компании составляют около 60 % отпускных цен, следовательно, величина генерации дохода – 40 % от выручки. Это значит, что на стадии внедрения схемы по улучшению чистая прибыль компании возрастет более чем на 20 % (0.6×0.4) по сравнению с прежним уровнем продаж. До начала реализации нашего проекта чистая прибыль компании была чуть выше среднего показателя по отрасли и составляла около 6 % от выручки. Сегодня ожидается, что она достигнет 20 % – неслыханный уровень для отрасли. Представьте себе, какое влияние это окажет на моральный дух сотрудников и уверенность владельцев.

Но чтобы оценить полученный эффект всесторонне, нам надо рассмотреть, как скажутся улучшения на прочих звеньях в цепочке поставок компании, и какие реальные возможности откроются в результате.

Уже сейчас дистрибьюторы довольны ростом доходов на 30 % и связанным с ним сокращением запасов почти на 40 %. Дальнейший рост продаж, обеспеченный переводом магазинов на нашу схему пополнения, не повлечет за собой значительного увеличения запасов у дистрибьюторов, так как частота поставок в магазины возрастет (что заодно выровняет и потребности дистрибьюторов). Главный критерий для дистрибьюторов – оборачиваемость запасов. Увеличение ее на 10 % они примут как очень хорошую новость. Улучшение оборачиваемости запасов у дистрибьюторов в нашем случае будет (1.6/0.6), свыше 250 %! Такой фантастический рост – гарантия, что у компании не возникнет проблем с привлечением огромного числа новых дистрибьюторов, необходимых для распространения продукции на весь индийский рынок (компания расширит сотрудничество с 2.5 миллиона магазинов до 6.5 миллиона). Все это, в свою очередь, обеспечит новый виток роста продаж и доходности компании.

Как мы видим, новая схема пополнения, внедренная в розничную торговлю, открывает реальный, безграничный потенциал. Но влияет ли как-то наш подход непосредственно на розничную торговлю? На первый взгляд, не очень, потому что продукция компании составляет менее 5 % от общего объема продаж магазинов.

А что, если приглядеться внимательнее? Большие магазины, торгующие, главным образом, товарами широкого потребления – это супермаркеты. Возможно, вы не знаете, но на западе 2 % от выручки считаются для супермаркетов отличной прибылью. Их наценки составляют приблизительно от 15 % до 35 %, но чистая прибыль намного меньше из-за издержек и, в гораздо большей степени, из-за весьма неэффективно организованной внутренней деятельности.

Однако не будем жалеть супермаркеты. Прибыль в 2 % от выручки, с учетом огромных объемов продаваемых товаров и сравнительно небольших инвестиций, делает супермаркеты очень неплохим бизнесом. Наценка маленького магазинчика в Индии меньше, чем наценка западного супермаркета, накладные затраты тоже намного меньше, зато непродуманность в организации работы и неэффективность – точно такие же. Поэтому самые маленькие магазинчики в Индии получают чистой прибыли меньше 1 % от продаж.

Учитывая крошечную прибыль и то, что общий объем продаж складывается из продаж товаров самых разных видов (доля каждого из них составляет лишь несколько процентов), владельцы маленьких магазинов руководствуются данными о том, какие товары продаются хорошо, а какие – плохо. В крупных магазинах критерием, определяющим, какой товар нуждается в большей торговой площади, а от какого и вовсе следует отказаться, является объем выручки на единицу торговой площади. 50-процентный рост продаж нашей компании, никак не связанный с увеличением запасов или расширением торговых площадей, поднимает ее товары на самую верхнюю строчку в списке магазинов – лидеров продаж, как больших, так и маленьких.

Разумеется, магазин, имеющий столь позитивный опыт в плане продаж продукции нашей компании, одобрительно отнесется к предложению взять и другие товары. Особенно, если это товары, на которые магазины традиционно начисляют высокую торговую наценку. Распространение системы пополнения на магазины открывает путь для вывода на рынок новой продукции. И только время покажет, насколько значимым с точки зрения будущих продаж и прибылей окажется легкое, основанное на разумной дистрибуции и правильном сбыте выведение на рынок новых продуктов.

В ноябре 2005 года я расстроился, узнав, что никаких усилий по улучшению работы с розничной сетью так и не было предпринято. На тот момент я еще был уверен в предприимчивости компании и, можете представить, с каким огорчением засвидетельствовал их очевидное бездействие. Не удивительно, что к концу 2006 года (попыток заняться розничной торговлей по-прежнему не наблюдалось), я начал – вначале мягко, а потом жестче – давить на руководство компании. То, с чем нам пришлось столкнуться, можно назвать параличом. Принимая во внимание количество и интенсивность отговорок и аргументов, почему, мол, не стоит обращаться к магазинам с новой схемой пополнения, их поведение вполне можно было определить как активный паралич. Если такого выражения не существует, его однозначно следует изобрести.

Что спровоцировало такой крутой поворот в их поведении?

Я размышлял над этим вопросом долгое время. С одной стороны, опыт подсказывал, что есть люди, более открытые переменам. С другой – разделение людей на открытых новому и консервативных, на тех, кто ориентирован на действие, и тех, кто тянет резину, неизбежно приведет к смехотворному заключению, что все руководители этой компании внезапно, в одночасье изменились.

Глава 16

Все люди хорошие

Какие достоверные причины могут объяснить поведение группы людей, описанное отцом в отчете? Чтобы по-настоящему проверить себя, я осознанно отстранилась от отцовского предупреждения и сосредоточилась на первом, что пришло в голову. Руководители этой компании сейчас на седьмом небе – они достигли такого уровня эффективности, как никто другой в их отрасли. Они получают весомые бонусы. Все в восторге от их достижений. Может быть, им этого достаточно?

Если учесть, что следующий предполагаемый шаг требует огромных усилий, распространение нестандартного предложения на 2.5 миллиона магазинов – несколько устрашающая задача. Где гарантия, что это сработает? Где гарантия, что это обязательно приведет к значительному росту продаж? Может быть, лучше соблюдать осторожность и играть наперняка.

Кроме того, нельзя сравнивать деловые навыки владельца дистрибьюторской компании – человека, который ворочает огромными суммами каждый месяц, владеет азами финансовой отчетности и компьютеризированными системами учета, с владельцами маленьких магазинчиков, у которых, не исключено, и компьютера нет. Подавляющее большинство хозяев маленьких магазинов, возможно, даже не слышали термина: «оборачиваемость запасов». Каков шанс, что они поймут суть предложения и захотят сотрудничать? Ничего странного нет в том, что руководители нашей компании крепко затормозили и отказались делать следующий шаг.

Интересно, как отреагирует отец, когда узнает о моем видении ситуации?

Наверняка не оставит от него камня на камне.

Я утверждаю, что они не пошли дальше, потому что не хотели рисковать. Отец же даст понять, что это предположение не выдерживает проверки. Когда проект только стартовал, ситуация для компании была вполне благоприятной – чистая прибыль превышала стандартную по отрасли. Руководители, не желающие рисковать хорошим положением, вряд ли пошли бы на изменение процедур и правил, по которым работали десятилетиями, процедур и правил, сделавших компанию успешной. Но ведь они с энтузиазмом взялись за реорганизацию, они резко изменили систему внутренней и внешней дистрибуции. И все изменения произвели менее чем за год. И я не могу утверждать, что они просто сделали паузу, выжидая, когда система стабилизируется. Однако система полностью функционировала к концу 2005 года, и бездействие на протяжении следующего года не назовешь простой паузой.

Следующий шаг был намного рискованнее.

Я словно наяву слышу ехидные вопросы отца. Да неужели? Рискованнее? Как же так? Рисковали – вкладывали средства в строительство заводских складов. Рисковали – позволили всем основным дистрибьюторам опустошить свои склады от запасов. Каков же риск в том, чтобы предложить новую систему сотрудничества, допустим, 1 тысяче магазинов из 2.5 миллиона и посмотреть на их реакцию?

А что насчет гигантских усилий, которые нужно потратить на уговоры 2.5 миллиона магазинов и урегулирование дел? Это ведь не сравнить с 30 региональными складами или даже с 2 тысячами дистрибьюторов. Задача многократно сложнее.

Заранее вижу, как отец улыбается во весь рот. «Эфрат, – скажет он, – тебя цифра в 2.5 миллиона пугает, для них же она – каждодневная рутина. Они уже обслуживают все эти магазины и, конечно, давно располагают необходимой инфраструктурой. Просто спроси себя, есть ли разница между тем, что мы предложили им сделать, и какой-нибудь промоутиновой акцией, из тех, что они обычно запускают».

Хорошо, что я заранее прокрутила разговор в уме. Уберегла себя от серьезного конфуза. Записать этих руководителей в категорию избегающих риска, особенно, когда следующий шаг риска почти не предполагает, – нелепо.

Но важно то, что, кажется, я усвоила урок. Первые объяснения, пришедшие мне в голову, были окрашены явным пренебрежением и ничем не подкреплены. Если учесть колоссальный потенциал следующего шага, это фактически обвинение. Мне стало неловко, когда я вспомнила, что подумала о владельцах магазинов. Я начисто отmelda собственный опыт общения с хозяевами маленьких магазинов и в результате обманула сама себя. Это у них-то

нет деловых навыков? Это они-то не разглядят свой выигрыш в нашем предложении? Абсурд!

Если бы я не знала, что мне придется отстаивать свою позицию перед отцом, если бы не знала, каким образом он будет анализировать мои мысли, то вполне могла бы принять свои ошибочные рассуждения за истину. К чему бы это меня привело? К полной уверенности в том, что не следует настаивать на переходе компании к следующему шагу. Я занизила бы собственные ожидания по поводу возможных достижений, причем без веских на то причин. Более того, я бы еще больше утвердилась в своем скептическом отношении к людям.

Наверное, отец прав. Наверное, стоит пересмотреть свое восприятие поведения людей. Я начала думать об этом раньше, осознав, насколько мы склонны обвинять других. Особенно, когда сталкиваемся с конфликтом, где нет приемлемого компромисса. Но теперь я поняла, что тенденция к обвинению распространяется далеко не только на конфликтные ситуации, в которые мы непосредственно вовлечены. Вот случай, к которому я не имею никакого отношения. Здесь нет очевидного конфликта, и, тем не менее, моя склонность обвинять, приводить необоснованные, унижающие людей объяснения ослепила меня. Настолько, что я готова была сдать, находясь в полушаге от великолепных возможностей, открывающих путь к серьезным улучшениям.

Я знала, что скажет отец – он говорит это, сколько я себя помню. Ключ к ясному мышлению – вера в Прирожденную *простоту* и, что не менее важно, в то, что люди вовсе не плохи. Эта убежденность должна воплощаться в практике: любую гипотезу – как бы правдоподобно она не выглядела – необходимо проверять на предмет присутствия в ней пренебрежительного отношения к людям.

До сих пор я просто отодвигала от себя эту мысль. Как психолог я знаю: тема человеческой природы дебатировалась давно. Одни, включая Фрейда, утверждают, что человек уже рождается с дурными задатками. Другие уверены, что рожденный человек – *tabula rasa*, чистый лист, – но он может стать плохим под влиянием окружения. Как же согласиться с мнением, что все люди хорошие? Большая часть моей профессиональной деятельности связана со случаями, когда люди ведут себя далеко не лучшим образом.

С другой стороны, подход отца вполне прагматичен, он работает. Если я хочу повысить шансы сделать свою жизнь более полной, очень важно научиться мыслить ясно. А прийти к цели можно, только преодолев препятствия – отучиться выгораживать себя, обвиняя других и прибегая к унижающим их объяснениям. Сегодня, когда я намного лучше понимаю, какой помехой стоит на пути к развитию это препятствие, вижу его масштаб, возможно, я смогу пересмотреть свой взгляд на поведение людей.

Я решила позже еще подумать об этом. Сейчас же я хотела отыскать истинную причину, объясняющую странное поведение руководителей компании. Я занимаюсь организационной психологией, я просто обязана найти верный ответ.

Что объясняет разницу в их поведении на первых этапах преобразования и на последнем? Различаются ли сами этапы? Первые стадии требовали существенных изменений в компании и у партнеров, с которыми она непосредственно сотрудничает, то есть, изменений на хорошо знакомой территории. Может быть, руководство не хотело продолжать, потому что следующий шаг заставил бы их выйти за пределы привычной зоны комфорта?

Похоже, я двигаюсь в правильном направлении. Но не стоит обольщаться. Пока я полностью не вникну в суть, все мои рассуждения – жонглирование эффектными профессиональными терминами.

Лучше бы я не соглашалась на проверку, предложенную отцом. Однако что сделано, то сделано, необходимо пытаться размышлять, пока я не сдамся и не прочту готовое заключение в отчете.

Глава 17

Зоны комфорта (продолжение)

Отчет для Goldratt - начало в главе 15

Правдоподобное объяснение поведения руководителей компании можно было бы подтвердить распространенным мнением, что поведение людей зависит от их зон комфорта. Когда человек действует внутри своей зоны комфорта, целесообразно ждать от него открытости новым идеям и активных действий. Когда его выталкивают за привычные пределы, начинаются колебания и сопротивление.

Мне непросто принять такое объяснение, особенно без точного определения зоны комфорта и внятного описания механизма, связывающего зону комфорта конкретного человека с его установками.

Что такое зона комфорта?

Принято считать, что зона комфорта – это область, в которой человек чувствует, что он контролирует ситуацию или, по крайней мере, может на нее влиять. Это обосновывает поведение руководителей. Пока они имели дело только со своей компанией – областью, которую полностью контролируют, – они действовали молниеносно. Но стоило им выйти за пределы этой зоны, а именно: к дистрибьюторам, возникли первые колебания. Впрочем, поскольку связи с дистрибьюторами основаны на эксклюзивности (дистрибьюторы работают только с товарами компании), руководство компании, имея сильное влияние на партнеров, действовало вначале осторожно, а затем – все более напористо. Когда же очередь дошла до розничных торговцев (у которых продукция компании составляет лишь небольшую долю от общих продаж), руководство компании почувствовало, что не держит ситуацию под контролем и не имеет на нее серьезного влияния. И резко изменило поведение.

Факты, с которыми мы столкнулись, полностью укладываются в это объяснение. Из него следует, что, пока мы не найдем способа контролировать розничных торговцев или влиять на них, руководство компании будет тормозить процесс. Однако этот расчет идет вразрез со всем, что я наблюдал во многих других случаях. Представим обычную ситуацию: производитель комплектующих продает их другому производителю. Чаще всего вокруг полно конкурентов, а сами комплектующие – лишь малая часть закупаемой клиентом продукции. Значит, у компании-изготовителя нет ни контроля над заказчиком, ни какого-либо влияния на него. Тем не менее, в большинстве подобных случаев нам не сложно было убедить поставщиков сделать своим клиентам радикально новое предложение.

Чтобы упорядочить все факты – и то, что мы наблюдали в компании, и то, что видели у изготовителей комплектующих, – проверим следующую версию: зоны комфорта имеют мало общего с контролем и гораздо больше – со знаниями. Предположим, что зона комфорта определяется как область, находясь в которой человек уверен в своих знаниях о причинах и следствиях – о том, что наверняка повлекут за собой его действия, и о том, каким, скорее всего, будет отклик на его предложения.

Согласно этому определению, выход человека из его зоны комфорта описывается таким сценарием:

1. Выдвигается предложение предпринять какие-то действия и получить некий ожидаемый эффект.
2. Основываясь на своих знаниях о значимых причинах и следствиях, человек убеждается, что предлагаемые действия не могут (или почти не имеют шансов) принести ожидаемый эффект.

Данное определение показывает, что мы неизбежно столкнемся с сопротивлением, если человек видит иную, нежели мы, причинно-следственную связь. Насколько мощным может быть сопротивление? Это зависит от того, на чем основана убежденность клиента в собственной правоте. Теперь я вижу, что надлежит провести четкую грань между двумя типами ситуаций – когда человек обладает опытом, и когда – нет.

Первый тип – когда мы стараемся убедить людей изменить отработанный образ действий, который они практиковали десятилетиями. Пример – изменения, предложенные нами руководителям компании в области производства и дистрибуции. Раньше мы относили такие ситуации к категории самых сложных в плане изменений. Сегодня я так не думаю. Не то чтобы они были простыми, но второй тип – намного сложнее.

В ситуациях первого типа причинно-следственные связи, которыми оперировали наши клиенты, были основаны на богатом опыте. Если они что-то и упустили, то не от нехватки опыта, а из-за неверной парадигмы. Обычно эта парадигма проистекает от тяги к локальной оптимизации. Наше предложение базируется на причинно-следственных связях, которые берут начало от другой парадигмы, оно автоматически выталкивает клиентов из их зоны комфорта. Чтобы полностью осознать это, представим реакцию клиентов, которым мы, ничего не объясняя, предложили бы произвести все изменения. Последовал бы кто-нибудь нашим рекомендациям? Стал бы их внедрять? Да ни за что!

Вот почему в таких случаях мы первым делом объясняем логику новой парадигмы и помогаем клиентам использовать их опыт с тем, чтобы убедить их в ее правильности. Наличие у них опыта поддерживает нас с двух сторон. Во-первых, как уже было сказано, опыт позволяет быстро проверить и принять «новые» причинно-следственные связи. Во-вторых, он помогает разобраться с деталями, необходимыми для адаптации нашего предложения к конкретным обстоятельствам.

Но ситуации, которые мы наблюдали при внедрении концепции Viable Vision, не относятся к первому типу. В этих ситуациях предложенные нами действия направлены на сферы, где у клиентов нет личного опыта. Оценивая новые причинно-следственные связи, они экстраполируют свой опыт из другой области, а такая экстраполяция может быть ошибочной и в некоторых случаях даже уводить от темы.

Так, ситуация, когда мы рекомендовали распространить новую схему пополнения на дистрибьюторов, из категории не самых критичных. В деятельности компании оборачиваемость запасов не является ключевым фактором, она всего лишь – один из бизнес-показателей. Экстраполирование этого опыта на деятельность дистрибьюторов, для которых оборачиваемость запасов – главный операционный критерий, привело руководителей компании к выводу, что дистрибьюторам важнее сохранить контроль над формированием заказов, чем увеличить оборачиваемость. Естественно, что положительная реакция дистрибьюторов стала для них сюрпризом. Но поскольку они обладали опытом в отношении оборачиваемости запасов, их колебания легко удалось преодолеть путем подробного объяснения им условий работы.

Несколько иным был случай с предложением распространить схему пополнения на розничную торговлю. Продавец товаров массового потребления бывает очень доволен, когда его чистая прибыль составляет 2 % от оборота. Продукцию, которая обеспечивает 5 % прибыли, он рассматривает как основную для себя. Розничные наценки на товары массового потребления в Индии очень низки (< 15 %). Ограничением является размер торговых площадей (и оборотных средств). В результате розничный торговец в качестве главного операционного критерия – формально, а, точнее, интуитивно – использует объем выручки на единицу торговой площади.

Опыт руководства нашей компании, почерпнутый в иных условиях деятельности, говорит о следующем: 2 % прибыли от оборота – катастрофа; все продажи обеспечиваются, в основном, двумя линейками продукции. Далее, валовая прибыль на уровне 30 % рассматривается как низкая; нет ограничений размера торговых площадей (и очень редко – по оборотным средствам). Но самое существенное отличие, которое делает экстраполирование бессмысленным, в том, что руководителей нашей компании никогда не подгонял такой кнут, как объем выручки на единицу торговой площади.

Потому так и случилось: пытаюсь оценить возможную реакцию розничных торговцев на предложение ввести новую схему пополнения, руководство компании пришло к неверному выводу, что торговлю это не привлечет. А любая сложность при внедрении новой системы вызовет немедленный отказ со стороны розничных торговцев.

Даже самое лучшее объяснение особенностей розничной торговли не может убедить руководителей компании, если у них нет опыта, нужного для проверки и усвоения новых (для них) причинно-следственных связей. Объяснение не способно также обеспечить им прочную базу знаний, необходимых для того, чтобы адаптировать (с учетом всех деталей) наше предложение к специфике компании.

Когда причинно-следственные связи выводятся из неверного экстраполирования, разъяснений недостаточно. Что же можно еще сделать, чтобы побудить к изменениям?

Начнем с того, чего делать не надо. Не надо идти на компромисс. К сожалению, при столкновении с мощным сопротивлением, перерастающим в активный паралич, самая естественная реакция – попытка найти компромисс. Это – серьезная ошибка. А так как склонность к компромиссу очень сильна, а люди часто принимают компромиссы за

благоразумие, давайте вначале разберемся с этим.

Компромисс призван подсластить предложение для розничных торговцев посредством скидок или бонусов. Это – именно компромисс, поскольку он основан на изначально ложном допущении – допущении, что предложение новой системы пополнения не слишком привлекательно для розничной сети.

Компромисс – пойти на использование тех же принципов и приемов, что и при внедрении новой схемы на первых этапах. Использовать их вместо того, чтобы потратить время и усилия для проведения тщательного анализа и адаптации процедуры к специфике розничной торговли. Это компромисс, поскольку он основан на изначально ложной предпосылке, что новая система пополнения не принесет выгоды, достаточной для того, чтобы компенсировать вложение необходимых для изменений сил.

Это компромисс – остановиться на существующей периодичности поставок в розничные сети. Это компромисс, так как он основан на изначально ложном допущении, что розничный торговец не считает предложение настолько привлекательным, чтобы прикладывать дополнительные усилия для его внедрения. Это компромисс, потому что он базируется на изначально ложном допущении, что выгода от реализации новой схемы не покроет растущие затраты на транспортировку. И этот компромисс особенно плох тем, что он бьет по самой сути решения – подрезает на корню идею значительного роста доходов.

Надеюсь, теперь ясно, чего нельзя делать ни в коем случае. Никогда не идите на компромисс, исходя из главной исходной предпосылки. Никогда не принимайте решения о проведении изменений или об отказе от них на основе ошибочных логических связей.

Начинать следует с подробного описания новой области или ситуации, к которым относятся предлагаемые действия, и в которых у руководства нет непосредственного опыта. Подробное описание – это изложение фактов, обосновывающих правильные причинно-следственные связи. Что не менее важно, эти факты наглядно демонстрируют, что экстраполирование старого опыта здесь неприменимо. Не стоит надеяться, что новые причинно-следственные связи будут освоены легко и быстро. Зато можно ожидать, что руководство начнет сомневаться в правильности своих экстраполяций и более серьезно задумается о взаимосвязях, представленных вами.

На данном этапе полезно сослаться на другие похожие ситуации. Впрочем, не удивляйтесь, если в ответ немедленно услышите: «Но наш случай совершенно иной». Даже если у вас сложилось впечатление, что клиенты полностью согласны с вами, необходимо взять в расчет отсутствие у них нужного опыта. И не ждите, что они сразу и полностью освоят новые причинно-следственные связи. Тем более глупо рассчитывать, что они сумеют самостоятельно и детально выстроить систему преобразований.

Следующим этапом должен стать тестовый проект. Его надо расценивать не как способ потянуть время, что характеризует многие эксперименты, а как решительный шаг с целью определить будущие действия компании. Таким образом (это – необходимая часть процесса) руководители должны отслеживать эксперимент и регулярно изучать поступающие данные. В противном случае эксперимент обесмыслится до такой степени, что никто даже не станет анализировать его результаты.

Важно построить эксперимент так, чтобы он отвечал решению сразу двух задач:

1. Пониманию степени одобрения/отторжения нашего предложения.
2. Получению количественного представления о возможных результатах, например, об увеличении объема продаж.

Обязательно следует помогать руководству компании в разработке таких экспериментов. Иначе неизбежны серьезные ошибки, которые исказят реальное положение дел.

К примеру, ошибка при рассмотрении первой задачи. Предположим, руководству компании неизвестно, что во многих крупных магазинах основное слабое место – разгрузочные пункты. И сомнения магазина по поводу увеличения объемов (из-за повышенной частоты поставок) работы терминалов могут быть расценены как сомнения относительно предложения компании в целом. Отсюда компания может сделать ложное заключение, что новая система пополнения больше подходит маленьким магазинам.

Пример ошибки, возникающей при рассмотрении второй задачи, – непонимание эффекта, вызываемого сокращением запасов. Для больших магазинов важно связать будущее сокращение запасов с их обязательством сохранить существующую торговую площадь. Иначе спустя некоторое время рост продаж остановится. В то же время маленьким магазинам необходимо сочетать сокращение запасов с обязательным расширением количества ассортиментных позиций. В противном случае можно потерять половину потенциального роста продаж.

Существует еще масса примеров, но главный вопрос – один. Люди, которых выталкивают из их зоны комфорта, не имеют опыта, чтобы судить, разумно или нет наше предложение, основанное на причинно-следственных связях, отличающихся от тех, что для них привычны. Достаточно ли в нашем арсенале разъяснений, чтобы побудить их затратить значительные усилия и время, которые требуются для запуска, мониторинга и анализа эксперимента? Доктор В. Эдвардс Деминг часто повторял, что намного сложнее переделывать что-либо, чем сразу сделать правильно. На сопротивление этой компании мы ответили компромиссом. Теперь нужна переделка. Но возможно ли, потеряв почти полтора года, вновь вернуться к правильному курсу?

Я попытался. Почти два часа я объяснял, как функционирует розничная торговля. Я растолковывал движущие ею причинно-следственные связи и роль объема выручки на единицу торговой площади. В конце я привел пример похожей ситуации. Я предложил провести эксперимент, рассказал о его деталях и о том, к каким именно результатам нам надо прийти, чтобы можно было сделать выводы и начать действовать.

И это сработало. В течение двух недель, безо всякого дальнейшего стимулирования с нашей стороны, компания запустила расширенный эксперимент.

Я многое для себя вынес из этого случая. Узнал, в каких ситуациях надо непременно настаивать на проведении экспериментов. К моему удовольствию, мне не пришлось менять мнение о людях. Поведение людей не бывает необоснованным. Открытые новым идеям люди не всегда соглашаются со мной, значит, мои аргументы их не убеждают. Но если они открыты, умеют мыслить и готовы слушать и, если им все правильно разъяснить (когда это важно), они смогут переоценить привычные представления о причинно-следственных связях.

Глава 18

Эмоции, интуиция и логика

- Отец, я очень хорошо понимаю, что все, о чем мы говорили до сих пор, только начало. Я знаю, что есть особые методики, позволяющие думать быстрее и четче, - методики, которые приспособлены к разным конкретным ситуациям. Некоторые из них я использую годами, о некоторых только слышала. И я понимаю, что обсуждаемые нами вопросы относятся и к темам, которых мы вообще не затрагивали. Но меня очень беспокоит один момент. Очень беспокоит. Я подозреваю, что в твоём подходе есть серьезное упущение.

- Превосходно, - сказал он. - Значит, я не потратил время зря. Как минимум, ты научилась не воспринимать информацию как несомненную истину только потому, что кто-то (неважно кто) подал ее авторитетно. Всегда будь настороже, всегда думай и проверяй, подтверждает ли реальность твои допущения и выводы.

- Именно это меня и беспокоит. Мне, психологу, привычно фокусироваться на людских эмоциях и комплексах, но для тебя везде присутствует лишь бесстрастная логика - логика фактов.

- Гмм... Если у тебя сложилось такое впечатление, возможно, я действительно допустил серьезный промах в своих объяснениях.

Он занялся трубкой - чистил ее и набивал, я тем временем терпеливо ждала. Наконец, он снова заговорил:

- Эфрат, логика не существует в вакууме. Для любого логического шага нам необходимы стартовая площадка и постоянная подпитка мышления связями, которые подбрасывает наша интуиция. Ты не замечала: единственный путь, который ведет к гипотезе или к ожидаемым эффектам, - это интуиция. А как ты определяешь предпосылки? Снова с помощью интуиции.

Пока я еще не получила ответа на свой вопрос и потому ждала.

- А интуиция вытекает из эмоций. В делах, нам безразличных, наша интуиция равна нулю. Вкратце, мы, человеческие существа, сидим на стуле с тремя ножками: эмоции, интуиция и логика. Чтобы увидеть, как все это связано друг с другом, давай начнем с эмоций. У всех есть эмоции.

- Да, - согласилась я. - Но это не означает, что мы все одинаковые. У разных людей разные эмоции, и направлены они тоже на разные объекты и явления. У каждого человека свой круг интересов. Вот почему возможности и достижения, важные для какого-то одного, могут сильно отличаться от возможностей и достижений, важных для другого.

- Безусловно. И это наблюдение проливает свет на кое-что очень значительное. Твоя интуиция, как и у любого другого человека, сильнее всего включается в наиболее существенных для тебя ситуациях. Это ведь удобно?

- Да, разумеется. Но, отец, это еще не означает, что у меня достаточно интуиции, чтобы достичь желаемого.

- Значит, тебе надо развивать ее, - ответил он.

Прежде чем я втянула его в обсуждение о том, до какой степени можно развить интуицию и мыслительные способности, он успел задать мне вопрос:

- Замечала ли ты, что, когда с помощью логики ты углубляешь свои знания в какой-то области или, даже точнее, устраняешь корневой конфликт и значительно улучшаешь ситуацию, то попутно происходит кое-что еще? Твои эмоции в этой области усиливаются.

- Конечно, замечала. И не единожды.

Я с нетерпением ждала продолжения.

- Обрати внимание, к какому результату мы приходим, постоянно тренируя ясное мышление. Когда мы практикуем его, мы не уделяем внимание сразу разным темам, а концентрируемся на области конкретных интересов. Теперь представим, что для поддержки логики мы подключаем интуицию. Чем больше мы развиваем ясное мышление в какой-то области, тем глубже в ней наши эмоции. Чем глубже эмоции, тем сильнее, в результате, становится

интуиция. Чем сильнее интуиция, тем выше шансы успешно использовать логику – то есть, выше шансы добиться хороших результатов. Поскольку достигнутые результаты тоже находятся в области наших интересов, они, в наших глазах, имеют смысл. И чем больше в них смысла, тем глубже эмоции, и так далее, и так далее...

Я задумалась.

– Ты описываешь раскручивающуюся спираль. Теперь я вижу, почему ты так уверен, что любому человеку хватает ума и интуиции для достижения возможности жить полной жизнью. Не имеет значения, каким был начальный уровень мыслительных способностей и интуиции, – если развивать ясное мышление, спираль выведет на новые высоты. Отец, твой подход к жизни – самый оптимистичный из всех, о которых я когда-либо слышала.

– Оптимистичный? Да таких параноиков, как я, еще поискать! Я никогда не отдам дело на откуп случаю. Всегда стараюсь убедиться, что все складывается в мою пользу. Я боюсь и перестраховываюсь. И я оптимистичен? Как это ты пришла к такому выводу?

Я улыбнулась и начала считать, загибая пальцы:

– Во-первых, все люди хорошие. Во-вторых, любой конфликт можно устранить. В-третьих, любая ситуация, какой бы сложной она ни казалась вначале, поразительно проста. В-четвертых, любую ситуацию можно улучшить, и даже небо – еще не предел. В-пятых, каждый может жить полной жизнью. В-шестых, всегда есть решение, от которого выигрывают все. Мне продолжать?

Отец засмеялся.

– Эфрат, ты знаешь, что такое опытный оптимист?

– Пессимист?..

– Это – только один из возможных ответов. Еще один: практикующий мечтатель. Кем станешь ты – это только твой выбор. И, Эфрат, как бы оптимистично ни звучало это определение, не обольщайся, все не так легко. Видишь ли, обратная сторона всего перечисленного тобой, – то, что ты не будешь больше осуждать других, не станешь винить обстоятельства, говорить, что что-то находится за пределами зоны твоего контроля или возможностей. Ты должна полностью взять на себя ответственность за свою жизнь. Только так ты придешь к полноценной – но не к легкой – жизни. Фактически я отказался от одного из главных людских удовольствий – удовольствия жаловаться и стонать.

Рассмеявшись, я заверила его:

– Это цена, которую я готова заплатить.

К главе 1

- Я должна быть честна. Чего я на самом деле хочу, легкой жизни или полной жизни?
- Допустим, я стремлюсь к полной жизни – что это значит? Это значит, что я сделаю все, чтобы добиться достижений, имеющих смысл для меня.
- Успех не гарантирован. Я обязательно буду периодически терпеть неудачи. Если я серьезно настроена на достижение успеха, надо развивать упорство. Чтобы собираться с новыми силами и пробовать снова и снова.
- Отец считает, что новые проекты аналогичны моделям, с которыми работают ученые, – они могут дать сбой, но, тем не менее, полезны, поскольку благодаря этим проектам мы узнаем, что следует улучшить в следующий раз. Я не знаю, смогу ли избежать разочарования, когда потерплю неудачу. Но если я хочу развить в себе стойкость для преодоления неудач, похоже, мышление ученого, ясное мышление, должно мне в этом помочь.
- Если я хочу преуспеть, нужно найти еще что-то. Нужно найти достаточно возможностей. В конце концов, я не могу ожидать, что любую возможность удастся обратить в успех.
- Я склонна считать, что наличие достаточных возможностей у человека зависит не только от него самого. Некоторые удачливые люди окружены массой возможностей, но у большинства из нас – их гораздо меньше.
- Однако отец утверждает, что жизнь предоставляет любому множество ситуаций, которые реально обратить в возможности. Он говорит, дело не в том, есть ли возможности, а в том, способен ли человек распознать (генерировать?) их, когда они появляются рядом.
- Когда человек глубоко понимает причинно-следственные связи исследуемой темы, он лучше подготовлен. Подготовлен в том смысле, что, когда возможность представится, он с большей уверенностью ее распознает и будет, соответственно, действовать. Вот что имеет в виду отец, когда цитирует Сенеку: «Удача там, где подготовленность встречается с возможностью». Звучит привлекательно. Это позволит мне лучше контролировать свою жизнь, вместо того чтобы полагаться на удачу. Я знаю, у него это срабатывает, но сработает ли это у меня?..
- Построение причинно-следственных карт – это квинтэссенция ясного мышления. Похоже, для того чтобы развивать упорство и умение распознавать возможности, необходимо развивать способность ясно мыслить.



Только сейчас я начала улавливать, что именно долгое время пытался донести до меня отец: самым главным выбором, который он сделал, было решение ясно мыслить в важных для него областях, это – семья, друзья, работа. По сути, он говорил, насколько предан идее полноценной жизни.

- Я не думаю, что могу сделать это. Я - не гений, а обычный человек. У меня недостаточно мыслительных способностей, чтобы выстраивать четкие логические карты.
- Отец (разумеется) утверждает, что гениальность ни при чем. Он утверждает: дело в преодолении нескольких фундаментальных преград. В этом меня еще надо убедить.
- Он говорит, что первая и самая основательная преграда в том, что люди видят реальность очень сложной, в то время как она поразительно проста.
- И потому они ищут запутанные объяснения и сложные решения. Я согласна, что мы ищем сложные решения. Я постоянно сталкиваюсь с этим.
- Я вижу, как это связано с уверенностью многих людей в том, что они не могут действовать из-за недостатка знаний. Убежденность в этом заставляет их тратить массу времени на поиски все большего количества информации. Как некоторые мои друзья - каждый раз, когда перед ними открывается новая возможность, они спешат записаться на курс по изучению соответствующей темы.



Я верю, что реальность сложна, выбора у нас нет: остается только искать дополнительную информацию и строить сложные планы. Прав ли отец, когда утверждает, что это все мы придумываем сами? Может ли быть, что реальность, на самом деле, проста, а ошибка кроется в нашем восприятии реальности? Ну и ну! В этом меня еще потребуется убедить. Для начала я бы посмотрела, как отец возьмет сложный случай и продемонстрирует, что в действительности, если его проанализировать, он прост. Как отцу это удастся сделать без того, чтобы отправить меня вначале что-то серьезно изучить. Он полагает, что статья, которую он дал прочитать мне, нам поможет. Сомневаюсь.

К главе 2

К этой главе заметок нет.

К главе 3

Функционирование компании по производству одежды в точности отражает мои представления о сложности окружающей меня реальности. Но, должна признать, после чтения статьи мои впечатления несколько изменились.

- Я полагала, что такая компания должна быть очень сложной, поэтому приняла для себя следующий исходный посыл: я не пойму ничего, пока не узнаю как можно больше по теме. Когда же в моем распоряжении будет достаточно информации для понимания сути проблем, я увижу, что для функционирования такой сложной организации должны быть введены в действие сложные процедуры.

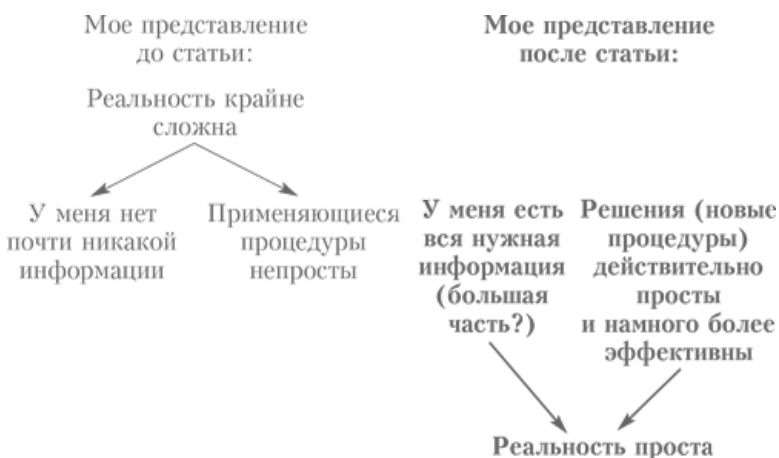
Мое представление до статьи:



- Похоже, что, вопреки моим ожиданиям, я уже владела всей нужной информацией, чтобы следить за анализом и понимать его. Знаю, не стоит ожидать, что так будет в каждом случае. (Зато теперь у меня, гордого покупателя, есть намного больше основных знаний в этой области, чем, скажем, в области полупроводников.) Но я поняла направление. Мне надо убедиться, что у меня есть больше информации, чем я считала прежде, и что недостаток информации не преграждает мне путь к ясному мышлению.

- Также я начинаю видеть, как представления людей о сложной реальности приводят их к сложным действиям. Сама идея деятельности на основе туманных прогнозов, призванных на полтора года вперед предсказать спрос на модную одежду, выглядит довольно извращенно. Особенно теперь, когда я это знаю из статьи об альтернативном образе действий. Сегодня я думаю, что попытки компании улучшить многосоставную программу по сокращению издержек гораздо сложнее, чем сосредоточение на одном улучшении, пусть даже значительном. А если оценивать денежную отдачу, надо признать, что предложенное отцом решение намного проще и мощнее, чем все попытки, предпринятые компанией по улучшениям, вместе взятые.

- Я начинаю понимать, о чем говорит отец, уверяя, что стоит нам разобраться с причинно-следственными связями, лежащими на поверхности, как реальность тут же оказывается довольно простой.

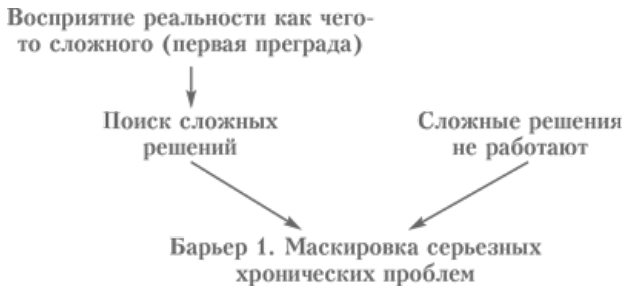


Так что же мешает мне применять подобное мышление в жизни? Такое ощущение, словно я наталкиваюсь на барьеры. Отец говорит: все идет от того, что я воспринимаю реальность как сложную. Посмотрим.

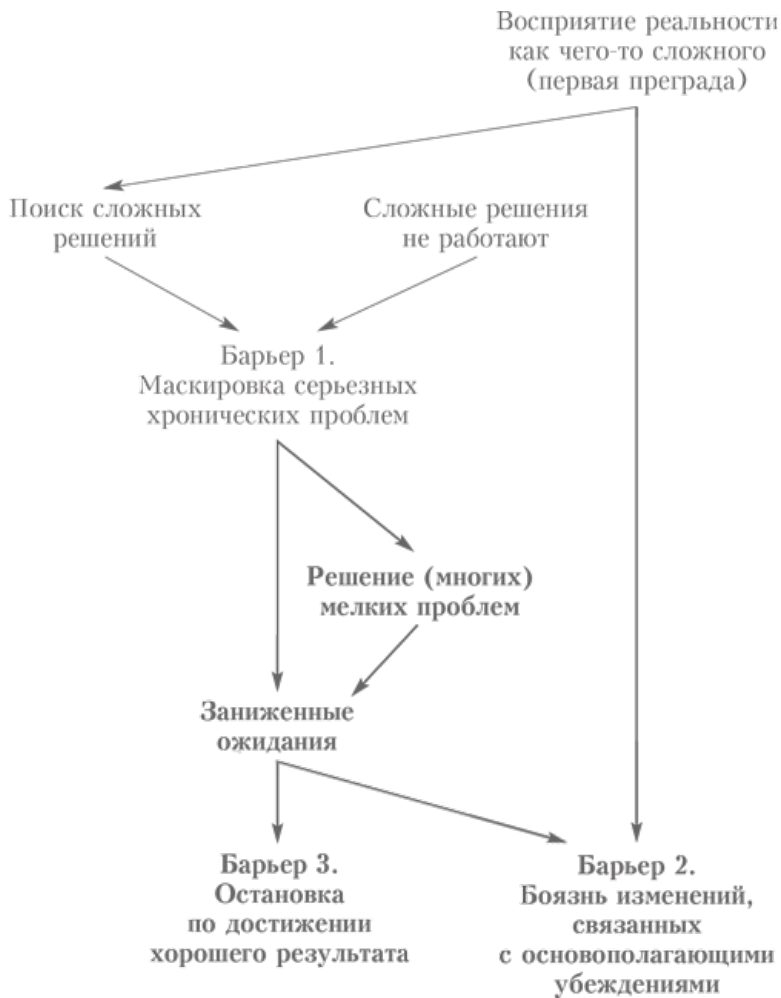
- Если я верю, что реальность сложна, то верю, что и проблемы, особенно серьезные, тоже сложны. И в ситуациях, когда надо искать решение, естественно, я стану искать сложное

решение.

- Но сложные решения обычно не работают, потому снова и снова, разбираясь с проблемами, я терплю неудачу.
- Не удивительно, что я стала думать, будто серьезные проблемы не решаемы, – я приняла их как данность и двинулась дальше. Ну, а если они до сих пор причиняют боль, почему бы не ослабить ее – не поменять знак с минуса на плюс. Старый добрый защитный механизм. Похоже, это первая преграда, мешающая мне думать ясно, – как и менеджеры BigBrand, я маскирую серьезные хронические проблемы.



- Принимать серьезные проблемы как данность – значит, занижать ожидания.
- Если я маскирую серьезные проблемы, но все еще хочу добиться улучшений, по умолчанию я концентрируюсь на мелких проблемах – чем их больше, тем лучше.
- Но если иметь дело с мелкими проблемами, не решая крупных, далеко не уйдешь – несмотря на усилия, я достигну ограниченных результатов. Так, медленно, но верно я занижаю свои ожидания по возможным достижениям.
- Если подумать, ощущение сложности окружающей реальности влияет на меня еще одним способом. Оно вселяет в сердце страх, что, стоит мне изменить какие-то основополагающие вещи, и все разрушится. Береженого Бог бережет! В результате передо мной встает второй барьер – я не расположена менять то, что является частью моих основополагающих убеждений.
- Я считаю, мои заниженные ожидания способствуют тому, что меня удовлетворяют небольшие изменения. А это лишь укрепляет стремление избегать изменений, связанных с основополагающими убеждениями.
- Заниженные ожидания приводят еще к одному эффекту – я рада любому улучшению, потому даже не стану продвигаться дальше, если уже достигла хорошего результата. Это еще один барьер, третий: я останавливаюсь, достигнув хорошего результата.



Я горжусь, что мне удалось сделать то, что сделал отец, – определить три препятствия: 1. Неумение видеть замаскированные проблемы. 2. Стремление избегать изменений, связанных с основополагающими убеждениями. 3. Нежелание продолжать поиск лучших решений, если я уже нашла некое прекрасное решение.

Если я осознаю, что реальность проста, каким образом это поможет мне преодолеть хоть одно из этих препятствий???

К главе 4

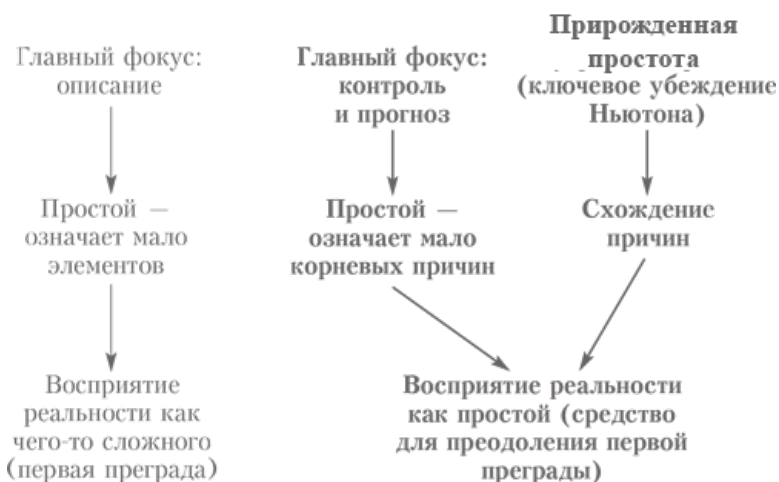
Когда я спросила у отца, что поможет мне мыслить ясно, он ответил: принятие концепции *Прирожденной простоты*. Значит, на время отложим в сторону тему трех препятствий. Лучше, следуя за мыслью отца, увидеть вначале целостную картину. У меня есть ощущение, что скоро все элементы мозаики соберутся воедино.

Почему я убеждена в сложности реальности, а отец утверждает, что она проста? Отец говорит, это из-за того, что мы по-разному понимаем слово «просто».

- Когда я думаю, что значит «просто», я концентрируюсь на собственных попытках описать ситуацию или проблему.
- Чем меньше компонентов мне потребуется, чтобы описать картину, тем проще она будет казаться.
- Для описания части реальности мне обычно необходима масса деталей, которые порой сложно распределить так, чтобы получилась ясная картина. Не удивительно, что я убеждена в сложности реальности.
- Отец говорит, что для него «простой» означает совсем другое. Это относится к попыткам ученых проникать в суть понимания систем/ситуаций и предсказывать, каким будет результат изменений.
- Ученые тратят массу времени, вскрывая причинно-следственные связи, соединяющие различные элементы системы. Чем меньше корневых причин найдено (меньше количество степеней свободы), тем проще выглядит для них система. С их точки зрения, «простота» означает меньшее количество точек, которые нужно тронуть, чтобы повлиять на всю систему.

Если задуматься, для меня гораздо важнее способность прогнозировать реальность и влиять на нее, чем ее описывать. Думаю, что для любого другого человека тоже.

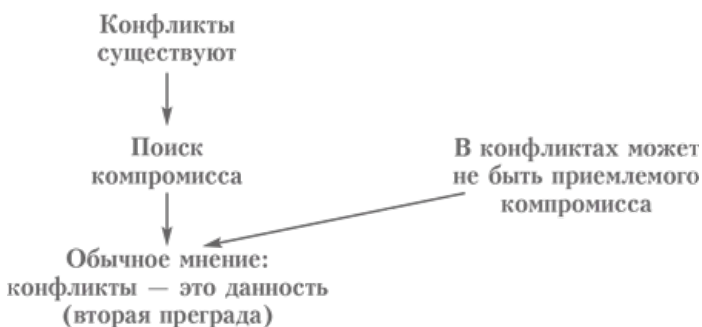
- Одно из главных свойств *Прирожденной простоты*. Достаточное количество раз спрашивая «почему?» по поводу разных элементов одного объекта, мы постепенно обнаруживаем, что все эти элементы объясняются одними и теми же глубинными «потому что». Схождение причин.
- Таким образом, если «простой» означает меньшее количество причин (а чем глубже мы копаем, тем яснее видим схождение причин), то неизбежен вывод: реальность, действительно, проста.



Кажется, я начинаю понимать. Реальность можно одновременно рассматривать как сложную и как простую. Предположим, я сталкиваюсь с проблемной ситуацией и, чтобы лучше понять ее, стараюсь получить как можно больше информации. Чем больше деталей, неудовольствия и нежелательных эффектов я вижу, тем более сложная картина вырисовывается. Но если я заберусь глубже, к тому, что вызывает нежелательные эффекты, можно предположить, что я столкнусь со схождением причин и приду к корневой проблеме, с которой мне и надо разобраться. Если бы я училась делать это методично, все ситуации казались бы куда проще. Любопытно...

К главе 5

- Конфликты существуют. Без вопросов.
- Когда мы сталкиваемся с конфликтом, естественная реакция – поиск компромисса, а именно: чего-то среднего – отдай немного и получи немного. Безусловно, я поступаю так, и все люди, которых я знаю, тоже поступают так.
- Если мы находим приемлемый компромисс – это хорошо. Если мы не находим приемлемого компромисса, мы в западне. Мы можем либо бороться, либо сдаться, либо колебаться между какими-то промежуточными вариантами, но, по сути, всегда оказываемся в нежелательной ситуации. И, как ни досадно это звучит, мы попадаем в такую ловушку гораздо чаще, чем хотелось бы.
- Вот почему конфликты воспринимаются как данность, с которой нам приходится жить. Вот о чем упоминал отец, когда говорил о второй преграде на пути к ясному мышлению, – о принятии конфликтов как неотъемлемой части жизни.



- Одно из главных свойств *Прирожденной простоты* – противоречий не существует.
- Если нам приходится сталкиваться с противоречием, это – повод для проверки. Мы раскрываем и проверяем все предпосылки, пока не находим ложное допущение. Замена ложного допущения устраняет противоречие.
- Надо помнить, что конфликт – это ситуация, когда наблюдается стремление к двум результатам, противоречащим друг другу. Конфликт – это два одновременных взаимоисключающих желания. Я хочу, чтобы ситуация включала X, а мой оппонент мечтает о противоположном. Или, если это внутренний конфликт: я, чтобы удовлетворить разные потребности, одновременно хочу получить X и противоположное ему.
- Так, если конфликт – это ситуация, в которой мы хотим достичь противоречащих один другому результатов, а противоречия можно устранить проверкой предпосылок, то мы можем разрешать конфликты так же, как разрешаем противоречия. Надо привыкнуть к мысли, что, столкнувшись с конфликтом, не позволяющим найти приемлемый компромисс, необходимо приложить все усилия к проверке лежащих в основе предпосылок. Вместо компромисса следует найти путь, устраняющий конфликт полностью.
- Если вдуматься, конфликты, при столкновении с которыми нам не удастся найти подходящий компромисс, – это ситуации, когда мы чувствуем себя загнанными в угол. Ситуации, в которых мы надеемся найти выход. Поэтому, когда мы выясняем, каким образом устранить такой конфликт, это – прорыв. И чем острее конфликт, тем значительнее прорыв и тем шире открывающиеся возможности. Не важно, происходит конфликт на работе, в семье или в другой сфере, практиковать подобное мышление как образ жизни – прекрасная дорога к созданию значимых возможностей.



К главе 6

Нет необходимости повторять, что я удивлена. Кажется, будто отцу никогда не приходилось преодолевать три преграды на пути к ясному мышлению, три преграды, которые стоят передо мной. Он искренне говорил, что не имел такого опыта. И это – правда. И все благодаря тому, что он считает реальность простой. Говоря его же словами, благодаря убежденности в *Прирожденной простоте*.

- Отец объяснял так: принимая концепцию *Прирожденной простоты*, мы должны принять и то, как она соотносится с конфликтами. Когда мы углубляемся в поиск корней проблемной ситуации, стоит предположить, что корневая проблема – это конфликт, не нашедший разрешения. Продолжать конфликты, из которых нет достойного выхода, – значит, двигаться напрямик к серьезным хроническим проблемам. Подобные примеры один за другим всплывают у меня в голове.
- Убежденность в *Прирожденной простоте* приводит нас также к принятию идеи, что конфликт фактически может быть разрешен посредством исследования глубоких предпосылок (одной или более).
- Таким образом, понимание того, что в корне проблемы лежат конфликты и что их можно разрешить, означает: серьезные постоянные проблемы могут быть устранены полностью.
- А если серьезные хронические проблемы могут быть устранены, то нам не придется отчаянно сражаться с ними, проигрывать и, скрепя сердце, принимать их как неизбежную данность. Нам не придется избегать боли, маскируя их.
- Поиск таких конфликтов становится стандартной процедурой. Это – еще одна производная знания о том, что в корне проблемы кроются конфликты, и они могут быть устранены. Какой бы ни была проблема, если она вызывает серьезные размышления, следует искать лежащую в ее основе корневую причину.
- Как объяснил отец, мелкие проблемы слабее связаны с корневой причиной в отличие от серьезных хронических проблем. Потому разумнее начинать поиск корневой причины с крупных проблем – этот путь намного короче и продуктивнее.
- Итак, картина сложилась. Если стандартная процедура – поиск корневых причин, а серьезные хронические проблемы – кратчайший путь, и нет нужды их маскировать, тогда мне становится понятно, почему отец так стремится отыскивать их. Он буквально отбрасывает все прочие проблемы и фокусируется только на крупных. Туше. Он показал мне, что для него, благодаря убежденности в *Прирожденной простоте*, первой преграды не существует.



- Есть еще одна производная знания о том, что конфликты лежат в корне проблемы и могут быть устранены. То, что мы устраняем конфликт, исследуя предпосылки, на которых он

базируется, говорит о том, что мы имеем дело с более глубокими явлениями, чем сам конфликт. Мы имеем дело с причинами причин. Потому изменение явлений, лежащих в основе, неминуемо становится стандартной процедурой. Мой второй барьер только что испарился.

- Чем фундаментальнее изменение, тем больше новых интересных результатов мы можем ожидать. Это важно для меня. Зная отца, не удивляюсь, что он не прекращает исследований. Он может обнаружить негативные результаты, которые заставят его пересмотреть решение, но тогда он просто выдаст два новых решения. Что там с моим третьим барьером?



Все выглядит очень просто, когда объясняет отец. Но почему мне кажется, что для меня эти три преграды все еще целы и невредимы? Бодибилдинг, любил повторять он. Тренировка, тренировка и еще раз тренировка. Он никогда и не говорил, что добиться значимой жизни - легко.

Но что это за важный аспект, который я пока упустила?

К главе 7

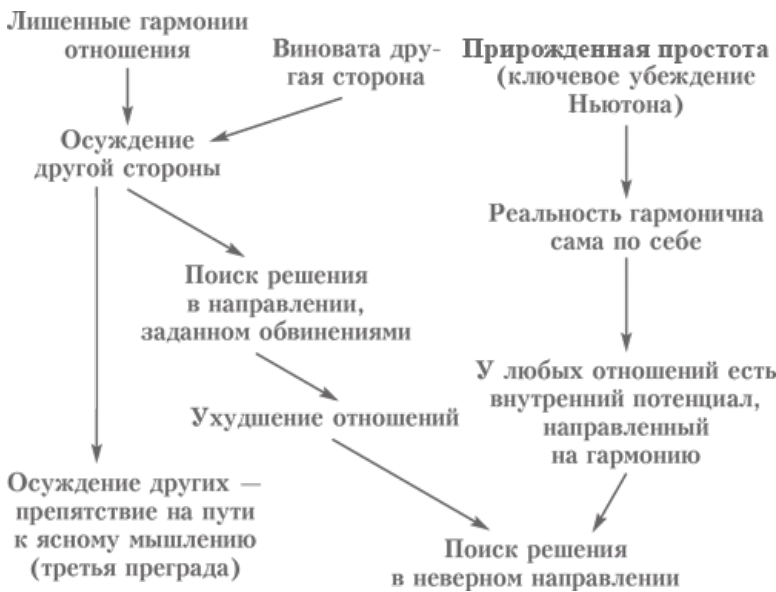
Убеждая меня обсудить идею гармонии, чтобы я смогла понять, как справиться с третьей преградой, отец заметил: «К каким бы многообещающим возможностям ты ни тянулась, тебе наверняка придется тесно сотрудничать с другими людьми». Раньше, когда мы говорили о том, что требуется для достижения возможностей жить полной жизнью, отец упоминал два необходимых условия. Первое: обладать упорством, способствующим преодолению неудач; второе: идти навстречу открывающимся возможностям. Сейчас по его тону я почувствовала, что он говорил о третьем необходимом условии. А это значит, мне надо вернуться к прежней логической карте и добавить к ней недостающую часть.

- Если я хочу добиться серьезного успеха, мне наверняка придется сотрудничать с другими людьми. Хорошо бы научиться подбирать партнеров или окружение, но это не всегда возможно. Думая об этом, я начинаю понимать, что чем сильнее мое стремление, тем с большим количеством людей/групп мне придется взаимодействовать и тем меньше у меня будет шансов тщательно выбирать их. Таким образом, чем серьезнее стремление, тем насущнее умение обеспечивать сотрудничество.
- Даже если мы знаем, с кем нужно взаимодействовать, и даже если сделаем все, чтобы наши партнеры поддерживали нас, мы не всегда сможем добиваться успеха. В большинстве случаев вторая сторона либо не согласится с нашим предложением, либо будет занята своими делами. Отец подчеркивал: ясное мышление поможет найти пути к сотрудничеству в любых ситуациях, даже в тех, когда исходные отношения лишены гармонии, а виновна в этом вторая сторона. Неужели это так?!



- Отец говорит о ситуации, когда мы состоим с кем-то в отношениях, лишенных гармонии.
- Более того, он ссылается на такие сложные ситуации, в которых дисгармония является виной другой стороны.
- Что мы делаем в таком случае? Естественно, обвиняем.
- Затем мы начинаем поиск решения в направлении, заданном обвинениями. Мы как можем, давим на другую сторону, только бы она поменяла свое поведение/образ действий так, чтобы можно было уладить проблему.
- Прошлый опыт (оставивший несколько болезненных эмоциональных шрамов) показывает, что попытки принудить кого-то (с кем ты уже не в лучших отношениях) соответствовать твоим требованиям ничем хорошим не кончаются. На нас надавят в ответ, мы, в свою очередь, тоже усилим давление, и после нескольких таких кругов, возможно, победит сильнейший. Это еще более ухудшит отношения, что приведет в будущем к еще большим взаимным сложностям. Плохая ситуация, как ни крути!
- Один из главных аспектов *Прирожденной простоты* состоит в том, что реальность гармонична сама по себе. Гармония означает согласие и мир. Хорошая штука!
- Но что это значит, когда речь идет об отношениях? Отец хочет, чтобы я поняла: у любых отношений есть внутренний потенциал движения к гармонии.
- Поэтому, с одной стороны, обвиняя других, мы стремимся вынудить их изменить образ действий, хотя знаем, что они будут сопротивляться, и отношения тем самым еще более ухудшатся. С другой, согласно концепции *Прирожденной простоты*, всегда есть решения лучше, решения, которые к тому же внесут гармонию в отношения. Если это так, то я полагаю, что наши обвинения указывают нам неверное направление.

- Подводя черту: если осуждение другой стороны постоянно ведет нас к поиску решений в неверном направлении, становится понятно, почему отец называл его преградой на пути к ясному мышлению.



Логика подсказывает, что все это построено на аксиоме, которую мне очень сложно принять. Я считаю, что и в личной, и в профессиональной жизни стремлюсь к гармоничным отношениям. Да, в некоторых случаях уровень негативных эмоций настолько высок, что стороны даже не пытаются найти общие точки, принимая какое-либо решение. А иногда мы ищем, действительно ищем решение, однако, невзирая на все усилия, не находим его. Я совершенно уверена, что в таких случаях взаимовыгодного решения попросту не существует. Некоторые отношения вообще не допускают возможности его появления. Но отец уверяет, что у любых, буквально любых отношений есть внутренний потенциал, направленный на гармонию. Что ж, может быть, и так? В теории. Мой опыт говорит, что это утверждение настолько неправдоподобно, что я даже не собираюсь верить отцовским словам. И прежде чем подумаю, изменять ли мнение, мне нужен хотя бы один убедительный пример. Я хочу увидеть, что гармонию можно найти в самых невероятных ситуациях. И, более того, я хочу понять, как вера в *Прирожденную простоту* поможет мне найти эту неуловимую гармонию.

К главе 8

К этой главе заметок нет.

К главе 9

«Изменения, благодаря которым каждая сторона сможет прийти к удовлетворению своих потребностей». «Их следует преподнести аккуратно». «Начать с поиска решения, которое обеспечит выигрыш другой стороне». «Поиск другого, не менее важного выигрыша». Мысли скачут. Слишком много идей, каждую из которых я бы предпочла обдумать отдельно. Хочу начать с главного посыла. Я обращаюсь к логическим картам:

- Отношения, лишённые гармонии, порождают массу нежелательных эффектов. Ясно.
- Причина нежелательных эффектов – конфликт. Утверждение не так очевидно, как предыдущее. Когда отец рассказал мне несколько лет назад об этой аксиоме, она меня поразила. Но с тех пор подтверждалась для меня многократно. Имею я дело с отношениями или с личностными проблемами, всякий раз, когда я дохожу до корней нежелательных эффектов, я обнаруживаю конфликт.
- Мы уже упоминали, что один из важных аспектов *Прирожденной простоты* – схождение причин.
- Так, если в негармоничных отношениях много нежелательных эффектов, их причинами являются конфликты, и эти причины сходятся, то неизбежно в основании всех неприятностей мы обнаруживаем конфликт. Обычно это тяжелый, затянувшийся конфликт.



- Конфликт порождает осуждение. Мы не получаем, чего хотим, а все из-за отвратительной, не считающейся ни с кем второй стороны.
- Если корневая причина негармоничных отношений – конфликт, а конфликтом порождается осуждение, то, как и предполагалось, в отношениях, лишенных гармонии, одна или обе стороны стремятся осуждать.
- Мы упоминали ещё один из главных аспектов *Прирожденной простоты*: конфликты можно устранить.
- Отец пытался убедить меня, что корневая причина негармоничных отношений – конфликт, и что любой конфликт можно устранить, следовательно, можно устранить даже затянувшиеся конфликты, извлечь их с самого темного дна негармоничных отношений. Взаимовыгодное решение, способное обратить плохие отношения в гармоничные, существует. Мне было крайне трудно поверить в это. Но отец представил пример, который, на мой взгляд, казался тупиковым в плане гармонии. Это стало настоящим откровением.
- Кстати об откровениях, статья отца показала кое-что ещё – насколько осуждение способно скрывать от нас даже очевидные взаимовыгодные решения.
- Теперь я понимаю, какую мысль он пытался до меня донести. Если взаимовыгодное решение, которое может обратить отношения в гармоничные, существует, но мы склонны к осуждению, а осуждение способно скрывать от нас даже очевидные взаимовыгодные решения, то не удивительно, что мы не можем найти такое решение. Наши мысли просто не работают в нужном направлении. В конечном итоге, осуждение – препятствие на пути к ясному мышлению.
- Но что насчет преодоления этого препятствия? Если мы убеждены, что обоюдновыгодный сценарий существует, а мы запрограммированы на заботу о собственном выигрыше, то следует

начать с поиска выигрыша для другой стороны. А чтобы избежать обратного погружения в конфликт, следует искать такой выигрыш, который не связан с конфликтом.



К главе 10

К этой главе заметок нет.

К главе 11

- Представим для начала обычный случай. Мы – в привычной ситуации, и она наблюдается уже какое-то время. Мы упорно работали (или нет), чтобы улучшить ситуацию, и чувствуем, что сделали немало из того, что можно было сделать. Мы «знаем» ситуацию.
- И, конечно, мы согласны с общим мнением, что дальнейшие улучшения всегда возможны.
- Но на ситуацию, которая нам знакома, мы смотрим реалистично: дальнейшие улучшения – это лишь последние штрихи, доводка, наведение блеска.
- Никто не ожидает большого прогресса на этом этапе. Предполагается, что дальнейшие улучшения возможны, но эти возможности сужаются. Дальнейшие же улучшения будут приносить убывающую отдачу. Это реальность (или мое представление о ней).



• Однако, глядя на то, как ведет себя отец, слушая, о чем говорит, наблюдая его очевидную нетерпимость к теме убывающей отдачи, я проникаюсь его уверенностью: прорыв всегда возможен.

- По сути, прорыв выражается в качественном скачке результативности.
- Это значит, что, вопреки стандартному мышлению (включающему в себя понятие убывающей отдачи), отец, кажется, убежден, что качественный скачок в развитии возможен всегда.

Я еще не готова принять это, но мне хочется увидеть картину его глазами, поэтому я разбираюсь в следствиях.

- Ясно, что настрой на убывающую отдачу проистекает из уверенности, что мы отлично знаем ситуацию. Итак, если отец прав, и качественный скачок в развитии возможен всегда, то, похоже, установка «мы все знаем» удерживает нас от поисков старта для скачка. Если отец прав, убежденность в собственной осведомленности – преграда на пути к ясному мышлению.
- И, что еще важнее, если качественный скачок в развитии возможен всегда, то потенциал к улучшению можно найти в любой ситуации, хотя мы и считаем, что нам о ней все известно. Существует немало ситуаций, которые мне хотелось бы значительно улучшить. Это значит, что возможности для достижения весомых результатов совсем рядом, ближе, чем я догадывалась и надеялась.



Этот логический карточный домик построен на допущении, что отец прав, а все остальные ошибаются. При всем моем уважении к отцу мне необходимы доказательства. Серьезные доказательства, которые покажут, что даже в самой радужной ситуации – ситуации, известной нам, как мы считаем, в совершенстве, – возможен прорыв. Я рада, что отец успел отправить мне эту статью, прежде чем улетел на деловую встречу. Мне не терпится приступить к чтению.

К главе 12

К этой главе заметок нет.

К главе 13

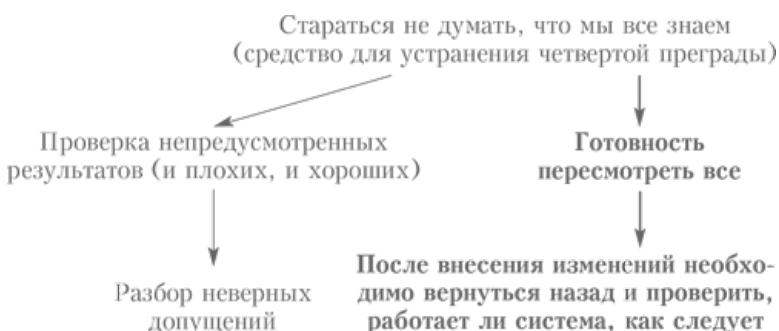
- На первый взгляд, средство для устранения четвертой преграды (уверенности в том, что мы все знаем) – борьба с этой преградой. Но уже второй взгляд меняет картину. Предупреждение, что надо быть осторожнее и не считать, что мы все знаем, далеко не уведет. Тут нужен особый подход. В каких ситуациях уверенность в нашей осведомленности мешает нам, и как мы предполагаем ее умерить?

- Допустим, что мы внедрили изменение, неважно, в какой области, и оно работает. Результаты, которых мы ждали изначально, в точности достигнуты не были, но, тем не менее, система функционирует. Нашей типичной реакцией будет принять все, как есть, и двинуться дальше. Мы игнорируем разрыв между изначальными ожиданиями и действительным результатом. Однако, если руководствоваться отцовским примером, сделать нужно как раз обратное – сконцентрироваться на этом разрыве. Нужно остановиться и исследовать нежелательные результаты – если они значительно хуже, чем мы рассчитывали, значит, мы упустили что-то, и с этим надо разбираться. Что интересно, та же логическая схема соответствует и случаю, когда результаты неожиданно могут оказаться лучше ожидаемых. Любое серьезное отклонение от начальных ожиданий показывает, что мы не до конца разобрались в ситуации, что необходимо сделать паузу и все перепроверить. Именно так сделал отец, когда увидел, что объем продаж хлеба намного выше, чем он предполагал вначале.

- Вопрос, почему мы получили неожиданные результаты, выведет на поверхность наши допущения и, в итоге, вскроет ошибочное допущение (или допущения), которое привело к разрыву между итогом и ожиданиями. С ошибкой необходимо разобраться. Это проторит путь к улучшениям. Когда отец понял, что дело в консерватизме продавцов, которые боятся остаться с нераспроданным хлебом, он пришел к идее возврата хлеба за полную стоимость. В результате, эта идея привела к более серьезным улучшениям.

- Если мы разобрались с неверным допущением и исправили его, это не значит, что можно почивать на лаврах. Разрыв был только одним последствием неверного допущения, а исправление обычно приводит к нескольким последствиям. Мы продолжаем воздерживаться от мысли, что знаем все в этой ситуации, и потому открыты к ее полному пересмотру.

- Мы не можем связать себя по рукам и ногам своим решением или наработанными итогами только потому, что мы их добились, и система функционирует. После дополнительных изменений нам приходится возвращаться назад, проверять последствия новых изменений и смотреть, все ли работает верно. Ждем ли мы на этой стадии всех желаемых результатов? Нужны ли какие-то еще дополнительные изменения? Или, возможно, после внедрения новых изменений некоторые из прежних решений/процессов окажутся ненужными, и мы сможем обойтись без них. Осмотрительность и проверка всех последствий новых изменений порой дает удивительные результаты. Так, отец быстро убедился, что, если забирать хлеб обратно по его полной стоимости, нужда во второй доставке в день просто-напросто отпадет. Я наверняка упустила это, если бы он не заставил меня обратить внимание на последствия.



- И даже после того, как пришлось пересмотреть все сначала, отец не остановился. Не позволяя себе увериться в своем всеведении, он вышел на иной уровень. Ему было интересно найти последствия запланированных изменений.

- Он подчеркивал: каждое решение создает новую реальность. А новая реальность означает новые возможности, о которых мы не думали прежде, потому что в предыдущем варианте реальности этих возможностей не было. Ему было интересно выяснить, какие новые преимущества получит компания, и как их можно оптимально использовать.

- Я смотрю на логическую карту и начинаю кое-что понимать. Когда я строила карточный домик на основе утверждения «никогда не говори «я знаю», у меня было ощущение, что отец никогда не останавливается, что он верит в возможность прорыва в любой ситуации. Но именно теперь я осознала, как он методичен. Он, действительно, верит, что любую ситуацию – неважно, плохой она была изначально или хорошей, – можно существенно улучшить. Да, проект дал отличные результаты, но отец продолжает работу: анализируя разрыв между ожидаемыми и полученными результатами, он находит способ добиться еще лучших результатов. Он перепроверяет изменения, которые внес, и отыскивает новый путь к улучшениям. Затем исследует новую реальность, сформированную благодаря этим улучшениям, и находит новое преимущество, из которого тоже можно извлечь выгоду. Теперь я четко вижу, почему он уверен, что возможности вокруг нас.



Должна признать, что сейчас я вовсе не вижу возможностей, возникающих то тут, то там. Еще я не знаю, как анализировать ситуации так, чтобы увидеть, насколько они просты, и не могу без труда отыскивать гармоничные решения. Все это для меня пока беспочвенные мечтания. Но почему-то после разговора с отцом в машине я настроена оптимистично. Даже более оптимистично, чем раньше. Почему? Он построил в воздухе башню из карт, даже небо – не предел для его будущих решений... И это вселяет в меня оптимизм?! Не замечаю ли я некий разрыв между жестким скептицизмом, который мне следовало бы ощутить, и оптимизмом, который внезапно меня охватил? Отец говорил о необходимости проверки неожиданных результатов. Откуда же мой оптимизм? Явно не из убежденности, что я способна на все то, о чем рассказывает он. Я до сих пор не знаю, способна ли. А легкая жизнь манит.

Так почему же я чувствую себя хорошо? Кажется, я знаю (ой, осторожней!). До сих пор мне казалось, что появление возможностей, открывающих путь к значимым в моей жизни достижениям, зависит вовсе не от меня. Что это – вопрос удачливости. Но отец показал: работа с важными для меня сферами жизни – это не только исправление того, что плохо, но и возможность постоянно совершенствовать ситуации, даже если они уже хороши. И все зависит от меня. Это терзало меня долгое время, а ведь сказанное отцом очень разумно. Для начала у меня есть стимул попытаться воплотить эту концепцию в жизнь. Я должна сделать все необходимое, чтобы научиться мыслить ясно.

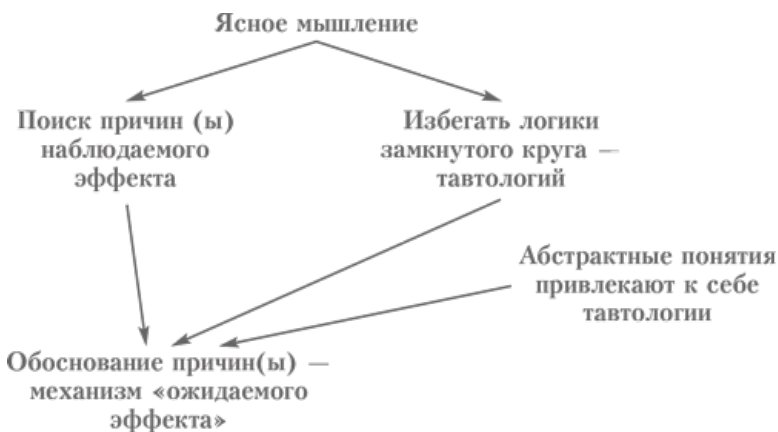
Но как научиться этому???

К главе 14

- Мы привыкли воспринимать реальность как сложную. Если мыслить ясно, мыслить категориями причинно-следственных связей, можно открыть для себя ее простоту. Мы начинаем с результатов, которые можно наблюдать в реальности, и двигаемся вглубь, к их причинам. Согласно теории *Прирожденной простоты*, если мы углубимся достаточно, причины начнут сходиться, и в конечном итоге, мы придем к корневой причине, которая находится в основании.
- Не нужно что-либо предпринимать, чтобы причины начали сходиться, – если мы имеем дело с реальными ситуациями, так и будет. Но нужно найти истинные причины. Если мы примем за истину ложные причины, мы станем анализировать воображаемые причины и следствия. Строить гипотезы вокруг возможных причин довольно просто. Настоящая задача логического мышления – обосновать, почему причина, которую мы рассматриваем, действительно является причиной.
- Вот здесь и пригодятся отцовские предупреждения. Пытаясь обосновать причину, очень легко прийти к замкнутому кругу: «Почему мы полагаем, что X – это причина Y? Потому что Y существует». Кто сказал, что только собаки гоняются за своим хвостом? Если нам нужны настоящие причины, необходимо избегать логики замкнутого круга – тавтологий.
- Особое внимание требуется, когда предполагаемая причина содержит абстрактное понятие. Абстрактные понятия привлекают к себе тавтологии. А когда имеешь дело, например, с организациями, абстрактные понятия встречаются на каждом шагу. (Да и сам термин «организация» абстрактен.)
- Как я могу доказать, что X это причина Y и не попасть в ловушку тавтологий? Отец предложил использовать научный метод, механизм «ожидаемых эффектов». Надо мыслить в таком направлении: основываясь на логике, приведшей нас к заключению, что X является причиной Y, подумать, какой еще эффект должен вызвать X? Если мы обнаружим другой эффект (Z) и найдем тому подтверждение в реальности, мы сильно продвинемся в установлении X как причины. Чем больше вероятность, что Z существует, являясь следствием X, тем очевиднее, что X – действительная причина и для Y, и для Z.



Чтобы проверить, все ли я уловила, мне нужно вернуться к примерам, которые привел отец.



- Использовать механизм «ожидаемого эффекта» не всегда просто. Зачастую, когда мы стараемся представить, какой еще эффект может вызвать X, ничего, кроме Y, в голову не

приходит. Как будто эта связка причины и следствия образует вокруг себя ментальный бокс, коробку, из которой крайне сложно выбраться. И чем дольше мы пребываем в этом замкнутом пространстве, тем больше задумываемся, а не гоняемся ли мы за призраком, и тем больше сомневаемся, существует ли вообще в реальности другой эффект.

- Как мы повторяли не раз, один из главных аспектов *Прирожденной простоты* – схождение причин. Это значит, что любая серьезная причина порождает более одного эффекта.
- Поэтому, когда мы стараемся обосновать причину, используя ожидаемый эффект, и оказываемся в замкнутой коробке, убежденность в *Прирожденную простоту* дает нам уверенность, что поблизости есть хотя бы еще один значимый эффект.



Мы ищем то, что, действительно, существует. Убежденность в этом помогает, но одной ее недостаточно. Можно использовать несколько простых приемов, чтобы найти ожидаемый эффект. Если вспомнить дискуссию с отцом, он дал мне пару таких подсказок:

1. Подумать о других возможных причинах данного эффекта. Если рассматривать две причины и более, это намного облегчит поиск ожидаемого эффекта, который подтвердит одну из них и отметет остальные. Этот принцип помог, когда мы с отцом обсуждали версию о падении объема продаж из-за изменения рыночных предпочтений.
2. Объяснить/уточнить причину. Обсуждая причину, часто приходишь к новому эффекту, который надо рассмотреть. Это помогло мне, когда отец попросил объяснить утверждение о том, что люди сопротивляются изменениям.

Спрашивая отца, как тренировать ясное мышление, я ожидала рассказа о тяжелой изматывающей подготовке. Я воображала детальные инструкции по работе с серьезными ситуациями, требующими длительного анализа. Я, действительно, хотела тренировать ясное мышление, но не могла представить, где возьму на это время. Однако, обсудив с отцом механизм ожидаемого эффекта, я поняла, что исхожу из двух неверных посылов. Мне не нужно ждать особого случая для того, чтобы практиковаться в ясном мышлении, и много времени это занятие не потребует. Когда отец говорил о практике, он имел в виду простые каждодневные обстоятельства. Всякий раз, когда я слышу слова «потому что», «так как» или «таким образом» (они указывают на причинно-следственные связи), я могу использовать эту возможность для тренировок. Никаких отговорок! Надо использовать!

К главе 15

К этой главе заметок нет.

К главе 16

- Подходя к рассмотрению причинно-следственных связей с позиций ясного мышления, можно найти причины следствий, которые мы наблюдаем в реальности.
- В попытках отыскать истинные причины наталкиваешься на ловушку, в которую надо не попасться, – тавтологии. Другая ловушка – склонность осуждать. Я уверяла себя, что ко мне это не относится, однако результат, после отцовской проверки, мою уверенность поколебал. Когда я размышляла, почему руководители компании поступили так, а не иначе, первое, что пришло мне в голову, – осудить их. Я не рассматривала обстоятельства, чтобы проверить, не в них ли кроется объяснение странного поведения. Я тут же постановила, что во всем виновато руководство.
- Проблема в том, что, как только мы начинаем осуждать, наш разум подкидывает доказательства нашей правоты: мы отсеиваем ожидаемые эффекты, которые могут опровергнуть наши обвинения, и рассматриваем только те, которые их подтверждают.
- Если мы решительно настроены на поиск настоящих причин, следует быть очень внимательными, чтобы тут же не угодить в ловушку. Отец исповедует принцип: унижающие человека слова – сигнал опасности. Лишь почувствовав, что мы говорим о ком-то пренебрежительно, следует априори отметить наше предположение и поискать другую причину.



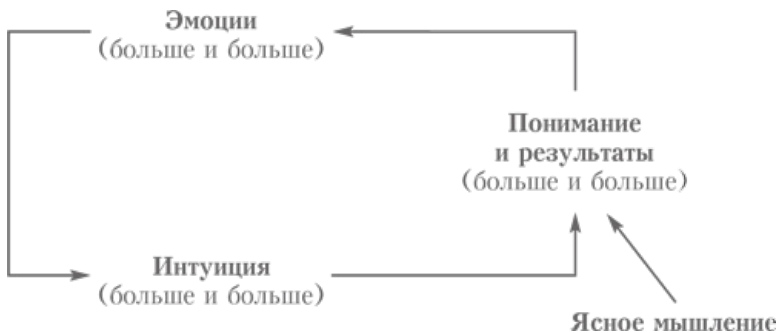
К главе 17

К этой главе заметок нет.

К главе 18

Это очень важно для меня:

- У нас есть эмоции. Эмоции управляют интуицией. Интуиция управляет пониманием и результатами. И здесь вступает логика. Если мы учимся мыслить ясно, то входим в раскручивающуюся спираль, обретая все больше и больше.



В течение последних месяцев мы с отцом обсуждали разные детали этого пазла. Наконец-то я могу увидеть целостную картину:

- Чтобы прийти к возможности полной жизни, нужно достаточное количество значимых достижений. Поэтому необходимо развивать стойкость, чтобы преодолевать неудачи, иметь много возможностей и сотрудничать с другими людьми. Для этого нужно, как я теперь понимаю, инвестировать время и усилия в тренировку ясного мышления, мышления категориями причин и следствий.
- Чтобы ясно мыслить, необходимо преодолеть четыре серьезных преграды.
- Самая трудная преграда – уверенность, что реальность сложна. Это не значит, что нужно потратить годы, убеждая себя в том, что реальность проста. Надо всего лишь дать шанс концепции *Прирожденной простоты*. Когда мы увидим, что ситуация, казавшаяся сложной, сводится к одной корневой причине, на которой надо сфокусироваться для решения проблемы, мы убедимся, что реальность проста. Единоразово убедившись в этом, в следующий раз найти корневую причину вставшей перед нами проблемы будет уже легче. И так далее.
- Вторая преграда – восприятие конфликтов как данности, с которой остается только смириться. И опять, если мы дадим шанс идее *Прирожденной простоты*, то проясним конфликт, вскроем его глубинные предпосылки и разберем те из них, что неверны. Сделав это, мы убедимся, что конфликты могут быть устранены. И в следующий раз, столкнувшись с серьезным конфликтом, нам легче будет потратить время и силы на его устранение, чем решиться на неудовлетворительный компромисс.
- Третья преграда – стремление обвинять. Сегодня я убеждена: если мы, независимо от собственного взгляда на человеческую природу, начнем с обвинений, мы двинемся в ошибочном направлении. Если мы настроены на решение проблемы (неважно, в какой области), в которую вовлечена другая сторона, придется справляться с желанием осуждать. Надо принять как факт, что другой человек – хороший, и искать взаимовыгодное решение. И опять: если это работает, впоследствии будет легче избегать обвинительной тенденции.
- Четвертая преграда, которую необходимо преодолеть, – склонность считать, что мы знаем. Когда мы однажды значительно улучшим ситуацию, в которой, как полагали, уже сделали абсолютно все возможное, нам будет гораздо легче принять идею возможности значительного улучшения любой ситуации.



Интересно. Я смотрела на маленькие спирали, исходящие от мотивирующих перспектив, - чем больше мы прикладываем усилий, тем вероятнее достижение успеха. А чем больше мы преуспеваем, тем сильнее это мотивирует нас на следующий заход по витку спирали. То же самое и с нашими навыками - чем больше стараемся, тем сильнее совершенствуем мышление и тем лучших результатов добиваемся. Стало быть, не важно, с чего мы начинаем, - каждый может постоянно достигать большего и улучшать свою жизнь. Каждый, если он действительно хочет этого, может жить полной жизнью. Нужно только начать - сделать выбор.

Приложение

Свобода выбора

Отчет Эли Голдратта для GoldrattGroup

Я привык к быстрому темпу жизни, но в последние несколько недель он ускорился, как никогда.

Вечер 25 июня, понедельник. Я в Голландии. Звонит Томас, глава регионального отделения Goldratt Consulting в Бразилии. У него на 10 июля, всего через 15 дней, назначена встреча с президентом крупной сети магазинов, а у нас пока нет документа, ясно описывающего наше предложение для розничной торговли.

Зная, что процесс продаж в Бразилии нуждается в поддержке, и, услышав от Томаса, что годовой оборот сети более 400 млн. долларов США, я заинтересовался, как он посмотрит на то, что я подготовлю решение и прилечу в Бразилию на переговоры. В трубке звучит громовое: «ДАААААА!!!»

Я продолжаю: «Срочно составлять такой документ и лететь через полмира ради одной двухчасовой встречи не слишком умно. Можешь организовать еще три встречи с другими розничными торговцами?»

Томас отвечает коротко: «Я уже работаю над этим».

Я прошу 48 часов, чтобы определиться окончательно. Меньше чем через час звонит Хавьер, глава регионального отделения Goldratt Consulting в Латинской Америке. У него встреча 9 июля в Колумбии с розничным торговцем, годовой оборот компании которого – 50 млн. долларов. Неплохое совпадение. Четыре года у нас не было ни одной встречи с ретейлерами, а сейчас две сразу, одна за другой. Я рассказываю Хавьеру о разговоре с Томасом и прикидываю, как попасть в Бразилию через Колумбию.

27 июня, среда, после полудня. Лиза, мой помощник, присоединяется к нам в Ноттингеме. Завтра моя последняя лекция по программе MBA «ТОС в здравоохранении». У нас есть несколько часов до вечерней презентации, на которую приглашены 150 человек. В отеле не курят, поэтому мы (мой сын Рами, Лиза и я) сидим в пабе. Скоро мне придется искать другой выход – через четыре дня эпидемия борьбы с курением охватит в Англии все общественные места, включая пабы. «Не перебраться ли мне в Бразилию?» – размышляю я.

В Бразилии у нас назначен семинар на 17 августа, и из-за ряда нестыковок я боюсь, что впустую потеряю время. Организатор не уверен, что сможет выполнить наши условия – собрать руководителей высшего звена минимум из 30 компаний. Но если я смогу убедить президента сети магазинов рекомендовать мой семинар его поставщикам, то нынешняя поездка в Бразилию обеспечит хорошую аудиторию семинара в августе. Часом позже, когда становится ясно, что изменить мое расписание удастся, решение уже было принято.

30 июня. Томас организовал встречи с пятью ретейлерами. У самого крупного – компания с оборотом 8 миллиардов долларов, у самого мелкого – «все-то» в 2 миллиарда. Несмотря на немалый опыт работы с цепью поставок, включая и розничных торговцев, мы до сих пор не представляли наше решение столь крупным ретейлерам. Я попросил его не назначать больше встреч. «Давай не экспериментировать в таких масштабах».

Томас свое дело сделал, теперь моя очередь. Я пишу под присмотром Лизы.

6 июля. В запасе несколько часов, а «дерево» для ретейлера уже готово. «Дерево» – так мы называем документ, объясняющий логическую структуру нашего решения. Я доволен конечным результатом. Вместо того, чтобы ехать в Колумбию, я провожу два часа в скайпе, инструктирую Хавьера, как ему представить «дерево» на встрече и как давать разъяснения. Я заставляю его поклясться, что после встречи со своим относительно некрупным ретейлером он пришлет мне отчет со всеми подробностями, какие только вспомнит. Я хочу быть полностью подготовленным к встречам с пятью крупнейшими розничными торговцами в Бразилии.

8 июля. Американские горки начинаются сразу после приземления в Сан-Пауло. Томас рассказывает, как он организовал эти встречи. После нашего с ним разговора он обнаружил, что переговоры 10 июля не состоятся. Потому что они начали с нуля. Они никогда не работали с ретейлерами и не имели никаких связей. А без связей, как показывает опыт, на то, чтобы

организовать двухчасовую встречу с топ-менеджером крупной организации, требуются месяцы.

Однако терять было нечего. Томас с командой составили «список мечты» из 10 крупнейших ретейлеров Сан-Пауло и сосредоточились на нем. Они искали друзей, у которых были бы друзья, кто знал бы кого-нибудь – кого угодно (неважно, какого уровня) – из этих ретейлеров. Так им удалось переговорить с несколькими работниками низового звена из этих компаний и объяснить цель встречи: доктор Голдратт хочет обсудить свое решение для розничной торговли с людьми, обладающими большим опытом и знаниями в этой области. Вышедшие на контакт колебались и неуверенно (в разной степени) обещали попытаться узнать о возможности встречи с боссом. Команда Томаса немедленно подкрепляла результат письмом.

Таким образом, через пять дней они обеспечили пять встреч (и еще три на мое усмотрение, если я продлю сроки пребывания) с компаниями из своего списка. Встречи были назначены с высшим руководством – президентами или вице-президентами по закупкам и/или мерчандайзингу. В розничной торговле эти два вице-президента обладают почти полной властью. Один решает, какую продукцию заказывать, второй – определяет цену и место для товаров.

Это было поразительно. Если переговоры с руководителями такого высокого ранга и таких крупных компаний удалось организовать на столь высокой скорости, не имея никаких предварительных связей, значит, мы крайне недооцениваем свою репутацию. И что мешает нам поступать так всегда? В принятых действиях не было ничего специфически бразильского – бразильские ретейлеры ничем не отличаются от ретейлеров других стран. И нельзя сказать, что в Бразилии нашу теорию ограничений знают лучше, чем где бы то ни было – в других регионах наши представители не менее профессиональны и энергичны.

Я заставляю себя отвлечься от картины в целом и концентрируюсь на конкретной задаче. Мы собираемся встретиться с очень крупными компаниями. Как мне преодолеть их стремление (которое наверняка проявится), к пилотным проектам или серии тестов на пригодность?

Если они станут размышлять о пилотных проектах, у нас нет шансов убедить их немедленно рекомендовать своим поставщикам наш семинар через месяц.

Помочь может то, что логика нашего решения (если ее объяснить хоть один раз) очевидна. Она поддержана массой фактов, с которыми отлично знаком любой розничный торговец. Возможно, они осознают, что пилотные проекты могут лишь подтвердить очевидное – эти проекты не добавляют ничего нового, а только затормозят процесс достижения новых показателей доходности. Более того, любой розничный торговец не слишком удовлетворен деятельностью своих поставщиков и уже настроен на какие-то шаги, способные подтолкнуть поставщиков к улучшению работы.

Будет ли этого достаточно, чтобы преодолеть их тягу к пробным проектам? Сомневаюсь. Чего же мне не хватает?

Этой ночью я плохо сплю. Должно быть, синдром смены часовых поясов.

9 июля. Вместе с нашей местной командой мы медленно проверяем весь документ. В нем много новых материалов, а я хочу, чтобы перед лицом потенциальных клиентов наши сотрудники излучали уверенность. Они привыкли смотреть на поставки глазами поставщиков, поэтому им несколько сложно взглянуть на цепь поставок с точки зрения магазинов. Но как только они осваиваются с этим, мы сразу приступаем к разбору основных отличий между прежними решениями и нашим нынешним. Совершенствование деятельности в розничной торговле проще, чем улучшение производства (и намного легче по сравнению с проектной сферой), и здесь нет нужды специально заниматься продажами и маркетингом. Совершенствование деятельности в розничной торговле автоматически приводит к росту продаж.

Легкость достижения результатов и их масштаб поразительны. Я удивляюсь, почему раньше никогда не выражал это так четко. На самом деле, я никогда не видел этого с такой ясностью. Эйнштейн был прав, когда говорил: «Только две вещи бесконечны: вселенная и человеческая глупость. Хотя насчет вселенной я не уверен».

Мы обсуждаем финансовые вопросы. Наше вознаграждение обычно определяется реально достигнутыми результатами и составляет около 10 % от величины роста доходности компании – не удивительно, что наши контракты оцениваются в миллионах долларов. Но я чувствую себя неловко, применяя стандартную формулу к крупным ретейлерам, с которыми предстоят переговоры. В розничной торговле очень легко увеличить прибыль от продаж более чем вдвое,

и наше вознаграждение может оказаться неоправданно завышенным. Мы пересчитываем показатели, стараясь быть как можно сдержаннее, но при этом не остаться в дураках. Затем уменьшаем итог наполовину. Не помогает. Я решаю прекратить эту игру с цифрами.

Одно ясно: переговоры в ближайшие два дня важны, важнее, чем я предполагал изначально. Я настроен решительно и должен подготовиться как можно лучше. При такой неопределенности и с такими высокими ставками действовать не комфортно. Но что я упустил? Что еще можно сделать, чтобы обеспечить желаемый результат?

Восемь часов вечера и, наконец, звонит Хавьер. По его голосу понятно, что переговоры прошли отлично, но на линии сильные помехи, и мне приходится прервать разговор, попросив прислать письменный отчет. Придется ждать подробностей до утра.

10 июля. С чего начать – почистить зубы или прочитать отчет Хавьера?

Все значительно лучше, чем я рассчитывал. Переговоры Хавьера подтвердили все предположения, которые я, стараясь взглянуть на ситуацию глазами розничного торговца, сделал в процессе составления «дерева» (логической раскладки решения). Я не был полностью уверен в этом (только дурак полагает, что модель сразу же будет превосходно работать).

Из отчета Хавьера ясно: наши планы не вызвали никаких возражений. Все замечания сводились либо к полной поддержке отдельных утверждений, либо к вопросам, ответ на которые давался на следующих страницах. Хавьер мастерски провел эту встречу. Свой e-mail он закончил словами «Жду от тебя не меньшего». Трудное дело!

Первая встреча начинается в 10. На ней присутствуют вице-президент по закупкам и его три главных помощника, они представляют дочернее отделение (с годовым оборотом в 2 млрд долларов) одной международной торговой сети. Мне надо быть очень осторожным, чтобы у менеджеров по закупкам не создалось впечатление, что решение направлено непосредственно на них, что именно они напрямую ответственны за текущие проблемы. Первый шаг – устранить разрыв между той картиной, которую я хочу продемонстрировать им с помощью «дерева», и ожиданиями, которые появились у них в ходе организации нашей встречи. «Доктор Голдратт хочет обсудить свое решение для розничной торговли с людьми, обладающими большим опытом и знаниями в этой области».

Я скрупулезно подготовился, так что осталось только удостовериться, как сработает то, что я запланировал. Я начинаю с заявления, что выбор тем для обсуждения на нашей встрече – за ними.

«Обсудить только закупки? Может, поговорить обо всей цепи поставок? Или... – Я смотрю прямо в глаза вице-президенту, помня, что он – член совета директоров этой уважаемой компании. – Мне сразу перейти к делу – предлагаемой стратегии и тактике для вашей компании?» Мои слова, интонации и жесты не оставляют ему особого выбора. Сдержанно он останавливается на третьем варианте. Теперь все идет гладко, и я повторяю прием, которым воспользовался Хавьер. К моему облегчению, все четверо откликаются так же позитивно, как было и у Хавьера.

Я завершаю беседу, выразив надежду, что они организуют встречу Томаса с президентом компании и порекомендуют своим поставщикам участвовать в моем семинаре. Поскольку эта розничная сеть продает модную одежду под своим брендом, поставщиков у нее четыре сотни. Собеседники не обещают, но реагируют положительно. Я провел много подобных встреч и уверен, что эта была удачной.

Мы получили второе серьезное подтверждение, что наше предложение привлекательно для ретейлеров, но я до сих пор сомневаюсь в правильности своего выбора. Я не стал затрагивать тему пробных проектов. Может быть, стоило сказать об этом четче? Вместе с тем я не слишком обеспокоен. Встреча прошла так удачно, что, в худшем случае, Томас сможет спокойно действовать, следуя нашим налаженным процедурам для крупных компаний. Вопрос в другом: обратятся ли они, действительно, к своим поставщикам? До семинара всего месяц, так что нам не придется долго ждать ответа. Я люблю мир бизнеса, это – мечта для ученого. В физике приходится ждать (и упорно работать) годами, прежде чем ожидаемый эффект удастся проверить, а здесь – вопрос нескольких недель.

Мы ждем начала следующей встречи, когда обнаруживается, что из-за путаницы с расписанием она отложена до завтрашнего дня. Ладно, ничего страшного. Позже мы приходим к выводу, что ошибки секретарей, связанные с расписанием, могут стать идеальным подтверждением законов Мерфи.

Сидя в вестибюле гостиницы, Томас проверяет новые сообщения, а мы лениво перекидываемся шутками. Он прерывает нас. У него два послания от поставщиков нашего сегодняшнего ретейлера. Дело сдвинулось с мертвой точки. И как быстро! Прошло всего шесть часов. Мы сидим в тишине, пытаюсь усвоить происходящее...

Нам все еще предстоит встречи с четырьмя крупными ретейлерами. Вполне возможно, что на семинар придут представители 300 компаний. Томас звонит организатору. «Не беспокойтесь, – говорит он. – Мест хватит, пусть даже организатору самому придется выстроить лишний зал».

Сколько еще аудиторов из Goldratt Consulting (GC) нам понадобится? Аудиторы – самые подготовленные сотрудники, и требуется не меньше года, чтобы вывести на такой уровень даже очень опытного специалиста. Сейчас в Бразилии у нас два аудитора, и еще десять минут назад я полагал, что проблем с количеством аудиторов до конца 2008 года не возникнет.

Но ведь все, что происходит, вполне реально. Я начинаю осознавать, насколько не готовы мы оказались к подобному успеху, и как он может подкосить нас.

11 июля. Мы собираемся в комнате для переговоров. Томас сообщает, что ему звонили от вчерашнего клиента. Они просмотрели брошюру о семинаре и заметили, что через два дня закончатся скидки на предварительную регистрацию. Они просили продлить сроки и предоставить льготные условия для своих поставщиков. Они не просили об этом, если бы не планировали привлечь всех поставщиков. Три сотни поставщиков на нашем семинаре. Цифра уже не кажется завышенной.

Я обдумываю все события. Обычно половина компаний, участвовавших в семинаре, обращается к нам с просьбой о внедрении проекта. Тот факт, что эти приглашенные придут по настоятельной рекомендации своего главного клиента, только увеличит число подобных обращений. В прошлом мы отказывали большинству, потому что многим компаниям не подошли бы наши стандартные решения. Но в данном случае сочетаемость гарантирована – мы априори знаем, что им наше решение подойдет. Это значит, что после семинара может появиться более 150 потенциальных клиентов. Кто будет проводить встречи? И как быть? А что, если...

«Что-то не так», – прихожу я к выводу и звоню Рами. Я сообщаю ему голые факты и прошу подготовить для меня всего лишь одну цифру. Сколько аудиторов GC понадобится нам в Бразилии в течение года, если считать с сегодняшнего дня.

Следующая встреча – с руководством сети универсальных магазинов, оборот которой составляет более 8 млрд долларов в год. Когда вице-президент рассказывает о дефиците (об отсутствии товаров в наличии) свыше 25 %, я уже знаю, что сейчас мы двинемся по знакомому кругу. Так и выходит. Он очень хорошо реагирует на предложение рекомендовать своим поставщикам приехать на семинар. Их у него 14 тысяч. Да. 14 тысяч поставщиков.

Мы получаем ответ от Рами – 10 аудиторов. «Скажите ему, чем закончилась сейчас наша встреча», – прошу я. Пять минут спустя Рами отвечает: «Добавьте к цифре ноль». Его слова эхом отдаются у меня в голове.

И следующие переговоры тоже не начинаются в назначенное время. Мерфи оказывается прав снова и снова. Глупости вроде путающих место и время встречи секретарей, жуткое движение в Сан-Пауло, плотный график работы клиентов – это практически невозможно учесть. В конце концов, из пяти встреч остаются три. Томас и его команда огорчены и раздражены, но я не позволяю им омрачать радость от их колоссальных достижений.

Последняя встреча происходит ближе к вечеру. Это – прямой конкурент нашего первого клиента, еще более крупная компания с годовым объемом продаж в 4 млрд долларов. Переговоры проходят так же ладно, как и предыдущие. Они соглашаются организовать встречу со своим президентом. Директор по закупкам заявляет, что свяжется с поставщиками – их 4 тысячи – и удостоверится, все ли материалы по семинару у него есть.

Во время полета домой, в Израиль, я решаю приложить все силы, чтобы собрать высшее руководство Goldratt Group. Не важно, что у них в расписании 19 и 20 июля, – все они должны быть в моем офисе в Голландии.

Мы предупреждаем своих клиентов о том, что получение выгоды от конкурентного преимущества обязательно приводит к росту продаж, а если не подготовиться к этому, можно легко уничтожить как достигнутое преимущество, так и саму компанию.

Мы не сделали того, что проповедовали другим!!!

Я изрядно недоволен собой.

19 июля. Все прибыли в Голландию. Через пять минут мы начинаем. Я быстро проверяю электронную почту. Письмо от Томаса поражает как громом.

Он успешно контактировал с двумя ретейлерами из трех, с которыми мы встречались. И оба информировали его, что не готовы организовать встречи со своими президентами. И, пока они не узнают больше о содержании моего семинара, они не станут обращаться по этому поводу к своим поставщикам. Как раз то, чего в ретроспективе можно было ожидать от директора крупной компании – осторожность, боязнь риска, привычка к тестовым проектам.

Но сейчас, за три минуты до встречи с высшим руководством Goldratt Consulting, у меня нет ни времени, ни терпения для ретроспекций.

У меня всего два варианта.

Один – вести себя, как ребенок, у которого грубо отобрали заветную игрушку. Или как взрослый, который уже уверился, что выиграл главный приз в лотерее, но потом вдруг заметил, что одна цифра не совпадает. Короче говоря, «жизнь дерьмо, и мы все умрем».

Второй вариант – разобраться с текущей ситуацией. Понять, что произошло за последние три недели:

1. Реальность ясно продемонстрировала, что должно стать нашей главной целью на рынке – розничная торговля.
2. Реальность только что указала на самый мощный коэффициент. Один ретейлер – огромное число его поставщиков.

Вкратце, реальность только что показала эффективнейший способ извлечь максимум выгоды из имеющегося у нас конкурентного преимущества.

3. Получается, реальность спасла нас, и нас не накрыло волной.
4. Обстоятельства выстроились так, чтобы мы могли получить все, что хотим, причем планомерно и контролируя ситуацию.

Вкратце, реальность только что показала, как важно планировать свои действия, чтобы быть уверенными: мы всегда можем поддерживать экспоненциальный рост.

Всего два варианта – ныть, пеняя на реальность, или пожинать плоды, которые реальность только что предоставила. Именно это я называю свободой выбора.

Следующие два дня мы разрабатывали план – теперь уже очевидный – для таких условий. Но это – уже тема для другого отчета.

Об авторе

Доктор Элияху Голдратт (1947–2011) – просветитель, писатель, ученый и бизнесмен, который был в первую очередь философом, заставляющим людей задуматься. Его часто называли нестандартным мыслителем, «истребителем священных коров», потому что он побуждал свою аудиторию оценить существующие методы ведения бизнеса свежим взглядом, переосмыслить их и внести необходимые коррективы.

Элияху Голдратт создал и развил теорию ограничений (ТОС) – всеобъемлющую систему, которая позволяет организациям и индивидам определить:

- *что менять (найти и использовать точку опоры);*
- *на что менять (прийти к простым и практичным решениям);*
- *как осуществить перемены (создать атмосферу, стабильно способствующую внедрению инноваций).*

Доктор Голдратт известен во всем мире как ведущий разработчик новых систем и философий управления предприятиями. Физик по образованию, он закончил Тель-Авивский университет, а затем магистратуру и аспирантуру Университета имени Бар-Илана. В качестве лектора и консультанта Элияху Голдратт сотрудничал с крупнейшими корпорациями мира, такими как General Motors, Procter & Gamble, AT&T, NV Philips, ABB и Boeing. Кроме того, он является основателем некоммерческой организации TOC for Education, обучающей педагогов и школьников принципам теории ограничений.

Главная книга Голдратта, «Цель», признана одним из лучших бестселлеров всех времен в категории книг по менеджменту. Когда вышла ее японская версия, то менее чем за год было распродано более 500 тысяч экземпляров. Журнал Time включил «Цель» в число 25 наиболее влиятельных книг по менеджменту, изменивших наш образ мышления, несмотря на то что впервые она была опубликована в 1984 году.

Элияху Голдратт – автор множества книг, в частности бизнес-романа «Цель-2: Дело не в везении» (продолжение «Цели»), «Необходимо, но не достаточно» и «Это ли не очевидно». Его книги переведены на 27 языков, и их общий тираж во всем мире превысил 6 миллионов экземпляров. Самой важной своей книгой Голдратт называл «Выбор», где объясняются философские принципы, на которых, по его мнению, должны строиться любой преуспевающий бизнес и любая жизнь, достойная называться жизнью.

В середине 1990-х годов он ушел из Института имени Авраама Голдратта и основал консалтинговую фирму Goldratt Consulting, цель которой – сделать теорию ограничений главной основой управления организациями посредством повышения качества принимаемых решений, эффективности общения и стимулирования новых идей, обеспечивающих бизнесу вечное процветание.

СНОСКИ

1

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

Отчет был написан и передан в Goldratt Group в мае 2006 года. Специально для этой книги отчет был немного изменен, с целью облегчить задачу читателям, не знакомым с теорией ограничений.

3

В течение года после написания этого отчета данное предложение было сделано нескольким брендам. Все они приняли его с распростертыми объятиями.

На первый взгляд, цифра 15 кажется слишком оптимистичной, но на самом деле это – весьма умеренная оценка. Просто представьте, что сразу после начала сезона бренд держит в запасах 60 % товара (40 % уже отправлены в торговую сеть), и эта величина медленно убывает в течение всего сезона. А по условиям нашего предложения, компания будет хранить только 10 %. Следовательно, можно рассчитывать, что оборачиваемость возрастет в пять раз, и это без учета роста выручки за счет отсутствия дефицита ходовых товаров. Поэтому 15 – весьма умеренная оценка.

Пер. В. Топорова.

6

Отчет был написан доктором Голдраттом и передан в Goldratt Group в марте 2007 года. Специально для этой книги отчет был немного изменен, с целью облегчить задачу читателям, не знакомым с теорией ограничений.

Хлеб как товар уникален, потому что он непременно должен быть в магазинах именно по утрам. Пекарни компании расположены так, чтобы охватить всю обширную территорию продаж и выполнить любую доставку в течение нескольких часов. Поэтому основную часть дня транспорт простаивает. И для обеспечения второй доставки в день размер автопарка наверняка не потребуется увеличить.

8

Набор принципов, разработанных Э. Голдраттом, нацеленный на создание стабильно процветающей компании.

9

Австрийский и британский философ и социолог, один из самых влиятельных философов XX столетия.

10

Отчет был написан доктором Голдраттом и передан в Goldratt Group в феврале 2007 года. Специально для этой книги отчет был немного изменен с целью облегчить задачу читателям, не знакомым с теорией ограничений.

Чтобы понять, насколько опасной была ситуация, рассмотрим пример с компанией, которая производит автомобильные моторы. Главным элементом мотора являются цилиндры. Представим, что в производстве цилиндров есть слабое место, ограничивающее их выпуск, а, следовательно, и количество моторов, которое компания могла бы продать. Быстрое решение проблемы – закупать 40 % цилиндров у конкурентов. Но, принимая это решение, компания, по сути, отдает себя на милость конкурента.

Важно заметить, что, по существу, конкуренты не могут соревноваться с компанией. Повторить то, что она осуществила, будет крайне затруднительно. Особенно с учетом серьезных психологических барьеров, стоящих на пути таких действий. Быстро отреагировать каким-нибудь классическим способом – в виде скидок, бонусов и снижения цен – также невозможно. Это становится ясно из следующих оценок. Допустим, доля продукции нашей компании составляет всего 2 % от объема выручки магазинов, а рост продаж – 60 %. Предположим, что наценка магазинов – только 10 %. Чтобы выйти на уровень доходности, сопоставимый с нашим, конкурентам потребуется снизить отпускные цены на 6 %, а это приведет почти к полному отсутствию прибыли.

Подобные знания ведут к возможности сильно влиять на ситуацию, поэтому не удивительно, что зоны комфорта связывают с контролем и влиянием.

14

Когда магазин держит менее 20 SKU, а объем доставляемого в этот магазин товара является лишь незначительной долей всего груза автомобиля, использование компьютерной системы, которую применяли в случае дистрибуции, обременительно; вместо нее стоит использовать разумный в этой ситуации ручной учет.

Отчет для Goldratt Group, июль 2007 года. Обычно я использую такие отчеты, чтобы способствовать развитию системы критических оценок для возможных улучшений. Поэтому, несмотря на фактическую точность отчета, его стиль не соответствует тому, чего ждут от корпоративных документов. Специально для этой книги отчет был немного изменен, чтобы его с легкостью воспринимали читатели, которым не знакома работа Goldratt Group.