Цель-2. Дело не в везении

Автор:
Элияху Голдратт

Цель-2. Дело не в везении

Элияху Моше Голдратт

Цель #2

Главный герой романа, Алекс Рого, вице-президент корпорации UniCo, должен в сжатые сроки и без каких-либо инвестиций превратить три находящихся в глубоком минусе компании в прибыльные бизнесы. С помощью Теории Ограничений, системного подхода, который с помощью логики причинно-следственных связеи? определяет ключевую проблему организации, и Мыслительных Процессов, набора методов, позволяющих разработать комплексное решение, Рого предстоит разработать стратегию и запустить процесс непрерывного улучшения. Ему придется разобраться со множеством конфликтных ситуаций – как в бизнесе, так и за его пределами.

Элияху Голдратт

Цель-2. Дело не в везении

© Goldratt1 Ltd, 2018

Originally published by North River Press USA

© Издание на русском языке, ООО «Интеллектуальная Литература», 2017

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2018

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

Глава 1

– Что касается группы Алекса Рого… – наконец Грэнби добрался до меня. Я подаюсь вперед и прислушиваюсь. Смакую каждое слово. Еще бы, как вице-президент, отвечающий за работу диверсифицированной группы, я сам готовил эту часть отчета. Правда, Грэнби сгладил кое-какие акценты. Ну что ж, это его право как президента корпорации.

Его глубокий баритон звучит как музыка. Но дело не только в этом. Кто сказал, что цифры не могут быть симфонией? Вот он дошел до крещендо:

– В целом, диверсифицированная группа завершила год с производственной прибылью в один миллион триста тысяч долларов.

Грэнби продолжает отчет, но теперь я почти не слушаю. «Неплохо, – думаю я. – Совсем неплохо, если учесть, что год назад, когда я возглавил группу, каждая из трех ее фирм была в глубоком минусе». Грэнби замолчал. Теперь очередь за внешними директорами. Им тоже надо оправдать свое существование. Дело в том, что совет директоров состоит из трех групп. Мы, топ-менеджмент корпорации, – управляем компанией между заседаниями советов директоров. Независимые директора – нынешние или вчерашние высокопоставленные шишки из других компаний. И, наконец, профессиональные акулы – представители акционеров, не управленцы.

– Недурно, – с пафосом отмечает экс-президент одной нефтяной компании. – Вам удалось вытянуть UniCo как раз к подъему рынка.

«Недурно, – повторяю я про себя. – Подумать только, целое предложение – и ни слова о собственных былых заслугах. Исправляется. Теперь очередь за акулами. Кто первым набросится на отчет Грэнби, требуя, как обычно, все переделать?»

– Мне кажется, что бюджет следующего года недостаточно агрессивен, – подает голос она из акул.

– Совершенно верно, – подхватывает другая. – Прогноз результатов деятельности основан исключительно на ожидаемом подъеме рынка. В плане нет ни слова о том, что, собственно, будет предпринято руководством самой UniCo.

Чего и следовало ожидать. Эти ребята сродни надсмотрщикам за рабами: что бы вы ни делали, они все равно недовольны, им бы только плетью свистеть. Грэнби даже не удосуживается ответить. Но вот берет слово Джеймс Даути:

– Мы постоянно должны себе напоминать, что ситуация изменилась и от нас требуется максимум усилий, – повернувшись к Грэнби, он продолжает: – Семь лет назад, когда вы сели в президентское кресло, акции стоили шестьдесят четыре доллара двадцать центов. А теперь они колеблются вокруг тридцати двух.

«Все же лучше, чем двадцать долларов два года назад», – думаю я.

– Кроме того, – продолжает Даути, – целая серия неудачных инвестиций проела серьезную брешь в наших активах. Кредитный рейтинг UniCo упал на два пункта. Это совершенно недопустимо. Я считаю, что план на следующий год должен содержать конкретные действия руководства, которые вернут UniCo утраченные позиции.

Я еще не слышал, чтобы Даути говорил так долго. На этот раз он, кажется, не шутит. Вообще, в чем-то он прав, если, конечно, не принимать во внимание общее состояние экономики. Конкуренция никогда прежде не была столь жесткой. И рынок раньше не предъявлял таких требований. Лично я прекрасно понимаю, какая сложная задача стояла перед Грэнби, и считаю, что он добился

прекрасных результатов. Да, он получил в наследство солидную фирму. Однако на тот момент эта фирма имела серьезные проблемы с ассортиментом выпускаемой продукции и несла большие убытки. А при нем вновь стала прибыльной.

Труман поднимает руку, гул стихает. Дело серьезное. Если Труман поддержит Даути, на пару у них будет достаточно власти, чтобы добиться своего.

За столом повисает тишина. Труман не спеша оглядывает каждого из нас, топ-менеджеров, потом очень медленно произносит:

– Если это все, что может предложить руководство… тогда нам, очевидно, придется искать преемника со стороны.

Н-да, вот так поворот! Грэнби через год уходит на пенсию, и до сих пор считалось, что на его место с одинаковым успехом претендуют Билл Пич и Хилтон Смит, оба вице-президенты, каждый отвечает за одну из двух основных групп. Я лично предпочел бы Билла. Хилтон – настоящий политический хамелеон.

Теперь, похоже, расклад совсем другой.

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

– Разумеется, – отвечает Грэнби. – Билл?

– Да, у нас есть один план, – начинает Билл. – Хочу отметить, что он пока в очень сыром состоянии. Нам видится возможность реструктуризации, которая позволит дополнительно сократить расходы на семь процентов. Но есть масса деталей, требующих проработки до того, как мы сможем представить наш план. Задача не из простых.

Только не это. Я думал, этот этап мы миновали. Каждый раз, когда ставится жесткое требование улучшить показатели, возникает инстинктивное желание сократить расходы, что неизбежно приводит к увольнениям. Просто нелепо. Мы уже сократили тысячи рабочих мест. Срезали не только жир, но прошлись ножом

по мясу и пустили кровь. В бытность мою и директором завода, и руководителем подразделения мне не раз приходилось схлестываться с Биллом, чтобы отстоять своих людей. Если бы усилия, которые мы тратим на реорганизацию, пошли на то, чтобы расширить зону влияния на рынке, наше положение было бы намного лучше.

Помощь приходит неожиданно.

– Не годится, – роняет Даути.

Тут же следует поддержка Трумана:

– Это не решение проблемы. Такими трюками Уолл-стрит уже не удивишь. Последняя статистика показывает, что большинство сокращений не приводит к улучшению конечных результатов.

Теперь уже недоумеваю не только я. Очевидно, что на этот раз директора в одной лодке и оба гребут в одну сторону. Вот только в какую?

– Мы должны сфокусировать усилия. Сконцентрироваться на основной деятельности, – решительно объявляет Хилтон.

Если нужна бессмысленная пустая фраза, лучше Хилтона ее никто не придумает. Что мешает концентрироваться на ключевом бизнесе сейчас? Кажется, за это ему и платят.

Труман повторяет вслух мой вопрос:

– Чего вам не хватает, чтобы интенсивнее развивать основную деятельность?

– Нам нужны более ощутимые инвестиции, – отвечает Хилтон, с разрешения Грэнби идет к проектору и начинает показывать графики. Ничего нового. Он за последние месяцы надоел всем с этими идеями. Дополнительные инвестиции в модное оборудование, разработка продуктов, покупка новых фирм «для усиления генерального направления». Откуда, к дьяволу, у него такая уверенность, что именно это поможет? Ведь мы таким образом уже промотали больше миллиарда долларов за последние несколько лет!

– Направление, несомненно, верное, – объявляет Даути.

– Согласен, – поддерживает его Труман. – Но мы не должны забывать того, о чем Хилтон сказал в самом начале. Необходимо сфокусироваться на ключевом бизнесе.

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

– Я считаю, что решение о диверсификации фирмы было стратегически неверным, – продолжает Труман и, повернувшись к Грэнби, заявляет:

– Я понимаю, почему вы решились на это. Чтобы упрочить позиции UniCo, вы хотели расширить спектр направлений деятельности. Но сейчас, оглядываясь назад, вы должны согласиться, что это было ошибкой. Диверсификация обошлась нам почти в триста миллионов долларов. Текущая рентабельность инвестиций эти вложения не оправдывает. Я считаю, мы должны вернуться к изначальной структуре. Эти фирмы надо продать, улучшить нашу кредитную базу и реинвестировать в основную деятельность.

Первый раз вижу, чтобы на Грэнби так наседали. А главное в том, что эта атака на Грэнби означает: мне конец. Труман предлагает продать все мои фирмы!

Что я могу сделать?

Грэнби этого не допустит. Вся его долгосрочная стратегия выстроена на диверсификации.

Но, начиная с этого момента, все несется со скоростью экспресса. Директора поддерживают предложение Трумана. Предлагается резолюция, выносится на голосование и принимается – все в течение пяти минут. И Грэнби не говорит ни слова. Он даже голосует «за». У него должно быть что-то припрятано на этот случай. Должно быть.

– Прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки дня, – говорит Грэнби, – я хочу подчеркнуть, что инвестиции в основную деятельность должны

быть тщательно спланированы.

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

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

Глава 2

В доме грохочет музыка. Я прямым ходом направляюсь в комнату Дейва. Он делает уроки. Можно не здороваться: все равно не услышит. Я закрываю дверь, и грохот уменьшается на пятьдесят децибел. Джули умница, что догадалась вместе с новой стереосистемой заказать в его комнату звуконепроницаемую дверь.

Шарон болтает по телефону. Я машу ей рукой и иду на кухню. С тех пор как Джули открыла свою фирму, нам пришлось привыкнуть к поздним ужинам. Джули работает консультантом по вопросам брака, и, как она говорит, лучшее время для работы – с четырех до девяти. Лучшее для ее клиентов, конечно. Нам же остается утешаться разнообразными легкими закусками в исполнении Джули.

– А меня пригласили на крутую вечеринку!

– Замечательно! – отвечаю я, приканчивая куриный паштет. – А что в ней такого крутого?

– Это вечеринка для старшеклассников, из младших позвали только нас четверых.

– В популярности тебе не откажешь, – подмигиваю дочери.

– Это точно, – Шарон делает пируэт.

Дети щедро оставили мне один бутерброд с мягким сыром и оливками. Я проглатываю его в два приема.

– Так ты не против? – уточняет она.

– Не вижу, почему я должен быть против.

Шарон посылает мне поцелуй и уносится из кухни.

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

– Да не должен, – говорит она, – мне же почти четырнадцать.

– Конечно, если не считать недостающие восемь месяцев, – и тут до меня доходит: – Во сколько заканчивается вечеринка?

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

– Шарон, как поздно? – спрашиваю я и лезу в холодильник за пивом.

– Ну папа, – ее голос начинает звенеть, – я же не могу уйти посреди вечера.

Я открываю пиво и направляюсь к двери:

– Шарон, как поздно? – повторяю я.

– Папа, это вечер для старшеклассников, – она так и не отвечает на вопрос. – Ты разве не понимаешь?

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

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

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

– Мама сказала спросить у тебя, – фыркает Шарон.

– Ты спросила и получила ответ. Все.

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

Я продолжаю переключать каналы. Без десяти шесть. Сейчас позвонит Джули с инструкциями к ужину. К чему только было посылать ко мне Шарон за разрешением? Джули старается, чтобы я участвовал в принятии семейных решений. Я не против, тем более что основная нагрузка лежит на ней. Но мне не очень нравится, когда из меня начинают делать плохого дядю. Джулия прекрасно понимала, что я не отпущу Шарон гулять допоздна.

– Значит, так. В семь часов я включаю духовку на триста пятьдесят градусов и через десять минут ставлю туда лазанью.

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

– Не совсем. Боюсь, Шарон с нами ужинать не захочет.

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

– Вот именно, категорически, – твердо говорю я. – А ты чего ждала?

– Что ты воспользуешься приемами ведения переговоров, которым нас научил Иона[1 - Иона – герой романа Э. Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» (The Goal), научивший Алекса принципам теории ограничений систем, а также правилам логических рассуждений и их отображения в виде логических деревьев (Мыслительные Процессы). – Здесь и далее прим. науч. ред.].

– Еще не хватало вести переговоры с собственной дочерью, – раздражаюсь я.

– Дело твое, – спокойно отвечает Джули. – Раз принимаешь авторитарное решение, будь готов к последствиям. До субботы на ее хорошее настроение можешь не рассчитывать.

И поскольку я не отвечаю, она продолжает:

– Алекс, может, еще подумаешь? Это же типичные переговоры. Воспользуйся приемами, набросай грозовую тучу[2 - Грозовая туча (Evaporating Cloud) – один из инструментов Мыслительных Процессов. Логическая диаграмма для описания и решения конфликтов. Здесь и далее курсивом выделены термины и понятия теории ограничений Голдратта.].

Я возвращаюсь к телевизору. Идут новости. Ничего нового. Переговоры. Сербы и мусульмане. Израильтяне и арабы. Еще одно похищение. Куда ни повернешься, все упирается в переговоры.

Мне на работе не раз приходилось вести переговоры с упрямыми, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я отказался поверить Ионе, когда он заявил, будто проблема не в личностях, а в самой ситуации. В ситуации, когда кажется, что цели – твои и оппонента – взаимно исключают друг друга и приемлемого компромисса не существует.

Я согласился с ним, что такие случаи очень непросты, но все же настаивал, что многое зависит от личности собеседника. И тогда Иона предложил проверить, а что про меня начинает думать оппонент. Не кажусь ли я ему таким же упрямым и нелогичным, каким он кажется мне?

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

А Джули ведь права. Мы с Шарон на самом деле вели переговоры и оба подошли к точке, в которой каждый из нас считает, что другая сторона нелогична. Пожалуй, действительно, стоит воспользоваться приемами Ионы, если я не хочу любоваться на надутое лицо дочери.

«Как только во время переговоров понимаешь, что оказался в ситуации, не позволяющей прийти к приемлемому компромиссу, немедленно прекращай

диалог», – слышу я его слова.

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

Теперь я должен сделать второй шаг – сформировать у себя правильное отношение к проблеме. Я должен признать: как бы глубоко ни были затронуты мои чувства, в создавшейся ситуации виновата не только другая сторона. Правильнее будет сказать, что мы оба попали в конфликт, решить который полюбовно просто невозможно.

Да, непросто. Особенно если учесть, что проблему создал не я. Но будет глупо винить Шарон в том, что она хочет пойти на вечеринку.

Может, вполне реально найти компромисс? Десять часов вечера, о которых я говорил, не такое уж священное число, чтобы его нельзя было изменить. Я готов согласиться на половину одиннадцатого. Но этого ей будет недостаточно. А о возвращении в двенадцать не может быть и речи.

Н-да, пожалуй, лучше переходить к следующему шагу – четко сформулировать грозовую тучу.

Я отправляюсь в кабинет за детальными инструкциями.

Инструкций я не нахожу, да они и не нужны: я и так помню. Беру бумагу и ручку и начинаю строить диаграмму разрешения конфликтов «грозовая туча». Первый вопрос: чего хочу я? В правом верхнем углу пишу «Шарон дома до десяти». Внизу под этим записываю ответ на вопрос «Чего хочет Шарон?» – «Шарон дома около двенадцати». Ни за что!

«Ладно-ладно, – успокаиваю я сам себя. Продолжаем». Что меня заставляет настаивать на своем? Какая необходимость? «Забота о репутации моей дочери». «Брось, Алекс, – говорю я себе, – как может повредить ее репутации поход на школьную вечеринку? Тебя волнует, что скажут соседи? Да скорее всего, ничего. В любом случае, какое мне до этого дело?»

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

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

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

Минуту… Правила должны иметь причину, быть осмысленными. Иначе я не дисциплине учу своих детей, а просто показываю им, кто здесь босс. А это опасное направление: такое отношение родителей почти гарантирует, что дети уйдут из дома сразу, как только смогут.

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

«Безопасность дочери». Вот оно! Вот почему я настаиваю на своем. Я чувствую облегчение. Наверху посередине страницы я записываю «Обеспечить безопасность Шарон». Теперь мне надо попытаться понять, что заставляет Шарон настаивать на том, чего хочет она. Только как бы это сделать? Кто поймет тринадцатилетнюю девочку? Хотя, честно говоря, я знаю. Она часто сама об этом говорит. Она хочет быть популярной среди друзей. Годится, записываю. А теперь самый сложный из вопросов. В чем наша общая цель? Если честно, в моем нынешнем настроении мне вообще крайне трудно увидеть, что у нас с ней общего. Дети. Мы их любим. Конечно, любим, это генетически заложено. Но это не означает, что нам должно нравиться все, что они делают. Просто голова раскалывается.

Ладно, вернемся к туче. В чем наша общая цель? Почему мы вообще пытаемся вести переговоры? Почему мы хотим найти приемлемое для обеих сторон решение? Потому что мы – семья, потому что нам жить в одном доме. Слева

записываю «Благоприятная атмосфера в семье».

Я проверяю, что написал. Для того чтобы чувствовать себя в семье комфортно, я должен обеспечить Шарон безопасность. Несомненно. С другой стороны, чтобы чувствовать себя комфортно, Шарон должна быть популярной. Я не совсем понимаю логику, но, как уже было сказано, кто разберет, что творится в голове у тринадцатилетней девочки?

Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы обеспечить безопасность Шарон, я требую, чтобы она была дома до десяти. Но чтобы быть популярной, она должна быть дома около двенадцати. Конфликт ясен. И так же ясно, что компромисс невозможен. Меня беспокоит безопасность дочери, и, если честно, мне нет никакого дела, не пострадает ли при этом популярность Шарон среди ее шумных друзей. А для нее все как раз наоборот.

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

– Шарон, давай все обсудим.

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

– Так помоги мне, – говорю я, усаживаясь к ней на кровать. – Видишь ли, у нас с тобой одна общая цель.

– Неужели?

– По крайней мере, мне хотелось бы на это надеяться. Как тебе кажется, – я начинаю читать то, что записал в туче, – «Благоприятная атмосфера в семье» годится в качестве общей цели? Мы оба этого хотим. Правильно?

Она не отвечает. Я продолжаю:

– Как я понимаю, чтобы чувствовать себя в семье комфортно, ты должна быть популярной среди своих друзей.

– Дело совсем не в этом, не в популярности. Я не хочу выделяться среди друзей. Знаешь, как важно, чтобы тебя считали равной?

Я не вижу в этом никакого противоречия с тем, что записал раньше, но, помня наставления Ионы, не спорю. Зачеркиваю прежнюю формулировку и записываю: «Шарон принята на равных в кругу друзей».

– Ты это имеешь в виду?

– Приблизительно.

На данном этапе уже хорошо. Продолжаю:

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

– Я должна вернуться домой после того, как вечер закончится. Я не могу уйти раньше. Это все равно что встать и во всеуслышанье объявить: «Я еще маленькая девочка. Зря вы меня пригласили. Не обращайте на меня внимания». Папочка, ну разве непонятно?

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

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

– Да, Шарон. Я это понимаю. Но чтобы мне было комфортно, я должен обеспечить твою безопасность.

– Это я понимаю.

– Вот почему я хочу, чтобы ты была дома до десяти.

– Но разве ты не понимаешь…

– Я все понимаю. Не будем спорить о десяти или двенадцати. Дело не в этом. Дело в твоей безопасности и в том, что тебе нужно, чтобы твои друзья принимали тебя на равных. Давай рассмотрим исходные посылки. Почему мы считаем, будто возвращение в десять – залог твоей безопасности, а в двенадцать – того, что тебя будут считать за равную?

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

– Не видишь?

– Нет, я уверена, что кто-нибудь из ребят подвезет нас домой.

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

Она ненадолго замолкает. Потом неуверенно спрашивает:

– Пап, а ты не мог бы нас забрать с этой вечеринки?

– Кто эти старшеклассники? – уточняю я. Когда выясняется, что все ребята из школы Дейва, у меня отлегает от сердца. Это хорошая школа и хорошие ребята. И забрать ее с вечеринки тоже не проблема. Вопрос безопасности снимается.

– Так ты согласен? Спасибо, папочка! Я знала, что ты обязательно поймешь! Сейчас позвоню Дэбби! Теперь ее тоже отпустят! – Шарон бросается меня обнимать и несется к телефону. А я, улыбаясь, спешу на кухню включить духовку.

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

– Да, ничего хорошего, – заключает она.

– Угу, – соглашаюсь я. – Дилемма. Типичная грозовая туча. Моя цель – хорошо делать свою работу. Для этого я должен выполнить решение совета. То есть подготовить фирмы к продаже.

– Но, с другой стороны, – подхватывает Джули, – чтобы ты хорошо делал свою работу, эта работа должна у тебя быть. А это означает, ты должен делать все возможное, чтобы не допустить продажи фирм.

– Вот именно!

– И как ты поступишь?

– Не знаю. Возможно, пока никак. Подожду, пока ситуация более-менее не прояснится, – говорю я не очень уверенным голосом. Джули перебирается ко мне на диван.

– Милый, – она гладит меня по щеке, – ты же знаешь, что бывает, когда трудную ситуацию пускают на самотек.

Да, знаю. Если пустить дело на самотек, ситуация из неблагоприятной перерастает в катастрофическую.

Я обнимаю жену и пытаюсь уйти от разговора:

– Будешь ты нашей кормилицей.

– Я не против. Только сомневаюсь, что тебя это устроит.

Я целую ее:

– Ты права. Нельзя надеяться только на Грэнби. И не имеет смысла ждать, во что это все выльется. Значит, придется найти способ повернуть ситуацию в нужное русло.

Глава 3

– Это была не самая хорошая идея, – кричу я, стараясь, чтобы Дон меня услышал. Я догадываюсь по его губам, что он переспрашивает:

– Что?

Бесполезно. Эти огромные печатные станки еще хуже, чем стерео Дейва. Настоящие жуткие монстры, да еще этот серпантин бумаги, пролетающий с огромной скоростью. Если понаблюдать за этим пару минут, начинает укачивать. По крайней мере, меня. Кроме того, если видел один станок, нет никакого смысла смотреть остальные: они ничем не отличаются, если только ты, конечно, не фанат типографского оборудования.

Одной рукой я хватаю Дона, моего помощника, другой Пита, директора типографии, и направляюсь к ближайшему выходу. За дверьми, где звуки крика уже можно разобрать, я объясняю Питу, что, пожелав взглянуть на производство, я не имел в виду его любимые станки. Для меня они все одинаковые.

– Что тогда ты хотел увидеть? – интересуется Пит.

– Склад готовой продукции, например.

– Но там не на что смотреть, – возражает он. – Ты что, не читаешь моих отчетов?

– Вот именно на это я и хочу посмотреть, – отвечаю я.

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

– И что ты собираешься делать со всеми этими площадями? – спрашиваю я Пита. – Будете устраивать дискотеки? Или строить самолеты?

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

– Как у вас с соблюдением сроков? – интересуется Дон.

– Более девяноста процентов, – с гордостью отвечает Пит.

– А что было до того, как освободили склад?

– И не спрашивай. Знаешь, тогда никто из нас не мог поверить Алексу. Невозможно было себе представить, что уменьшение запасов готовой продукции приведет к тому, что больше заказов будет выполняться вовремя. Это принять было непросто. Пойдемте, я покажу, где у нас самые большие изменения.

Мы направляемся в дизайнерскую. По дороге Дон продолжает задавать Питу вопросы, выясняя кое-какие детали. Дон молодец. И его неутомимое желание учиться гарантирует, что он далеко пойдет. Мне нужен был кто-то, кто занимался бы деталями и понимал не только, что я делаю, но и почему я это делаю. Полтора года назад я решил забрать к себе этого молодого перспективного инженера из команды Билла Пича, где он в то время просто бил баклуши. Хорошее решение, одно из моих самых удачных.

Мы входим в дизайнерскую.

Это почти целый этаж. Стоит тишина. Именно тут делается работа по превращению желаний клиента в «произведение искусства».

Отсюда, если клиент доволен, решение передается в производство. На первый взгляд, никаких перемен. Затем я понимаю, что изменилось: пропали нервозность, беготня и напряженность на лицах.

– А запарки не чувствуется, – говорю я Питу.

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

– И качество, должно быть, улучшилось, – замечает Дон.

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

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

Типография Пита – самая маленькая фирма в моей группе, но она очень быстро превращается в настоящую жемчужину. Я инвестировал огромное количество времени в обучение Пита и его людей, и эти вложения, определенно, окупились. За год фирма превратилась из заурядной типографии в одну из лучших в отрасли. А по некоторым направлениям они обходят всех остальных. Вот только цифры могли бы быть получше. Прибыль есть, но незначительная.

– Пит, – спрашиваю я, зная ответ, – как получается, что вы не в состоянии перевести свои самые сильные стороны – высокий процент поставок в срок, быстрое выполнение заказов и ваше качество – в более высокие цены?

– Странно, да? – отвечает он тусклым голосом. – Все требуют сокращения сроков и повышения качества. Но платить за это не хотят. Складывается впечатление, будто клиенты считают все эти улучшения обычным делом для компании, которая хочет быть игроком на нашем рынке. Если у тебя нет преимуществ перед конкурентами, ты практически не можешь получить клиента, а даже если преимущества и есть, поднять цену все равно невозможно.

– Рынок требует снижения цен? – спрашивает Дон.

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

– Да, помню, – подтверждаю я. – Как изменится прогноз на год?

– Это уже было учтено в прогнозе, – отвечает Пит. – Суть в том, что снижение цены в данном заказе нивелирует всю прибыль от роста объема продаж. В текущем году мы увеличим долю рынка, но не прибыль.

– Это проблема, – говорю я Питу. – И серьезная. Как обеспечить стабильный прирост прибыли?

– Я вижу только один путь. Посмотри цифры по направлениям. С упаковочными коробками все отлично. Проблема с оберткой для конфет. В прошлом году продажи оберточной бумаги составили двадцать миллионов долларов из общих шестидесяти. Но эти двадцать миллионов дали нам четыре миллиона убытков. Так продолжать нельзя, это урезало нашу общую прибыль до каких-то девятисот тысяч.

– Что предлагаешь? – спрашиваю я.

– Нам нужны большие заказы. На сегодня почти все наши заказы – на маленькие объемы для конфет, которые продаются в небольших количествах. Мы не можем получить заказы на конфеты, пользующиеся большим спросом, те, что продаются миллиардами. А основные деньги там.

– Что вам нужно, чтобы получить такие заказы?

– Всего-навсего более современное оборудование, – отвечает он и протягивает мне толстую папку. – Мы изучили ситуацию в деталях, и у нас есть серьезное предложение.

Я пролистываю отчет, ища конечную цифру, и обнаруживаю семь миллионов четыреста тысяч. Да он с ума сошел. Сделав строгое лицо, говорю:

– Инвестиций даже не проси.

– Алекс, но с нашим старым оборудованием мы не конкурентоспособны.

– Старым? Да ему пяти лет нет!

– Технология же развивается. Пять лет назад это было последним словом техники. А сегодня я должен конкурировать с фирмами, большинство из которых имеют линии нового поколения. Не офсетная, а ротационная глубокая печать. Эти станки дают лучшее разрешение для темных цветов, они печатают серебром и золотом, чего мои станки не делают. К тому же они печатают на пластике, а я

только на бумаге. Но самое главное, они намного шире. За счет одной ширины они производят в час в три раза больше, чем я. И эта разница дает им огромное преимущество именно при больших объемах.

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

– Пит, на последнем совете стратегию UniCo повернули на сто восемьдесят градусов.

– То есть? – спрашивает он.

– Совет решил, – медленно начинаю я, – отказаться от диверсификации и сконцентрироваться на основной деятельности.

– И? – он все еще не понимает. Придется говорить открытым текстом.

– И это значит, что они не будут инвестировать больше ни цента в наш бизнес. Собственно говоря, они решили продать все фирмы нашей группы.

– Включая меня?

– Да, включая тебя.

Его лицо бледнеет.

– Алекс, это катастрофа.

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

– Алекс, о чем ты говоришь? Ты знаешь печатный бизнес? Ты что, думаешь, какая-нибудь другая фирма позволит мне работать так, как ты нас научил? Ты хочешь сказать, кто-то еще допустит, чтобы ресурсы, которые не являются бутылочным горлышком[3 - Бутылочное горлышко (Bottleneck) – работающий на

максимуме производственный ресурс, спрос на мощности которого превышает его возможности.], время от времени простаивали? И разрешит нам не иметь запаса готовой продукции? Да во всех известных мне типографиях все построено на себестоимости, нас заставят вернуть все, как было. Ты знаешь, чем это закончится?

Конечно, знаю. Слишком хорошо знаю. Я видел в других фирмах, как это происходит. Одно дело, когда вы выполняете заказы в срок только в семидесяти процентах случаев. Клиенты к этому привыкли и соответственно подстраховывают себя. Но если вы их избаловали, выполняя вовремя чуть ли не сто процентов заказов, малейший сбой – и вы застанете клиентов врасплох, ведь у них теперь нет подушки в виде солидного запаса материала. Вам этого никогда не простят. Едва начав работать хуже, чем раньше, вы тут же теряете клиентов. А это ведет к увольнениям рабочих, что вызывает еще более серьезные проблемы с выполнением заказов, и фирма на огромной скорости несется навстречу собственному концу.

Речь идет не о том, как мне найти новое место. Речь идет о самом существовании моих фирм, о почти двух тысячах рабочих мест.

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

– Пит, что вы можете сделать, чтобы увеличить прибыль в этом году? Заметно увеличить?

Он не отвечает.

– Ну? – нажимаю я.

– Я не знаю, – отвечает он. – Я правда не знаю.

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

– А Грэнби? – с надеждой спрашивает он.

– Да, Грэнби, может, и сумеет что-нибудь сделать. Но мы не должны на это рассчитывать. Пит, пойми, единственный выход – настолько увеличить прибыль твоей фирмы, чтобы к моменту продажи это была бы такая золотая жила, что новый владелец просто не стал бы вмешиваться в твои дела.

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

– Одно совершенно ясно: с убытками по оберточной бумаге надо заканчивать, – включается в разговор Дон.

– Да, – соглашается Пит. – Но если вы не даете мне денег, я вижу только один выход – вообще закрыть это направление.

Везде одно и то же, только масштабы другие. На уровне корпорации мы говорим о закрытии заводов, а на уровне фирмы – отделов и направлений. Должен же быть другой выход из положения.

– Нет, это все равно не поможет, – сам отвергает свою идею Пит. – Это улучшит конечные цифры, но не превратит фирму в золотую жилу. Только урежет наши возможности. Я не вижу выхода.

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

Помнишь, чему я вас учил? Выход есть всегда. И за последний год ты и твои люди доказывали это не раз.

– Да, – соглашается Пит. – Но там речь шла о технических вопросах и логистике. Тут совсем другая проблема.

– Пит, пораскинь мозгами. Используй приемы Ионы. Что-то обязательно найдется, – уверенно говорю ему я, сам не веря в свои слова.

– Знаешь, я только сейчас начинаю понимать, насколько катастрофично решение совета, – говорит Дон, садясь в машину. – Работать, руководствуясь здравым смыслом, когда никто по отрасли так не делает, может быть довольно опасно. Наверху что-то меняется, и тебя просто силой возвращают в исходное положение.

Я не отвечаю, так как занят поиском выезда на шоссе. Выбравшись на шоссе, говорю:

– Дон, это проблема не только Пита. Это и наша проблема. Если его фирму продадут за гроши, кивать будут на нас. Поэтому «обертку» закрывать нельзя.

Помолчав, Дон признается:

– Не вижу связи.

– По бухгалтерии эти огромные печатные станки амортизируются в течение десяти лет. Если мы закроем отдел, их стоимость упадет до продажной, а она практически равна нулю. Это только ухудшит статью активов, что, в свою очередь, может еще больше сбить цену. Дон, мы попали в конфликт.

– Н-да, это точно. И, как ты меня учил, когда попадаешь в конфликт, не пытайся его избежать путем компромисса.

Он открывает портфель и достает папку.

– Так, первый шаг – четко сформулировать конфликт. Тогда мы поймем, как его решить.

Он начинает выстраивать грозовую тучу.

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

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

– Одно необходимое требование – «Увеличить прибыль». Это означает, что мы должны «Закрыть оберточный отдел». Другое необходимое требование – «Не допустить ухудшения статьи активов», что означает «Не закрывать оберточный отдел». Ну и конфликт!

Я бегло просматриваю, что он записал.

Для начала неплохо.

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

– Для того чтобы получить хорошую цену, мы должны увеличить прибыль, потому что…?

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

– Согласен, – говорит он. – Но я не вижу, как ее можно оспорить, особенно в случае с фирмой Пита. У него нет ни перспективной новой технологии, ни патента на инновации, что сделало бы вопрос прибыли не столь важным.

– Дальше, – говорю я.

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

Я молчу, и он продолжает:

– Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оберточное направление, потому что… потому что оно теряет деньги. У меня есть инъекция! – объявляет он. – Превратим его в золотую жилу!

– Ха-ха, – сухо комментирую я. Настроение у меня для шуток неподходящее.

– Ладно, – продолжает Дон. – Для того чтобы не ухудшить статью активов, мы не должны закрывать оберточное направление, потому что… потому что балансовая цена оборудования выше, чем его продажная цена. Не вижу, как это можно оспорить. Возьмем последнюю стрелку, – продолжает он. – «Закрыть оберточный отдел» и «Не закрывать оберточный отдел» взаимно исключают

друг друга, потому что… Потому что нереально продать оберточный отдел как отдельную единицу. Погоди, Алекс, а может, реально?

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

– У меня больше идей нет, – признает он.

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

– Для того чтобы увеличить прибыль, мы должны закрыть оберточный отдел. Определенно, эта стрелка. А почему мы должны его закрыть? Потому что он теряет деньги. Почему он теряет деньги? Потому что мы не можем получить большие заказы. Подожди, Алекс. Если с большими объемами Пит проигрывает более производительным станкам, как получается, что он обходит их с малыми объемами? Тут что-то не то.

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

Дон набирает Пита. После пары «Угу» и «Понятно» он сообщает:

– Все очень просто. На переналадку его офсетных станков уходит намного меньше времени. Это позволяет ему конкурировать при малых объемах, но при больших это преимущество пропадает за счет скорости прессов его конкурентов.

Остаток дороги мы едем молча. Я не знаю, как разогнать тучу Пита. Вообще-то знаю. Есть другой способ увеличить его прибыли. Мы можем переписать прогноз, не принимая во внимание наши опасения насчет падения цен. Это, возможно, удвоит прибыль. Нет уж! В такие грязные игры я не играю.

Я не знаю, как разбить его тучу. И не знаю, как разбить мою. Я только знаю, что мы должны это сделать. Но как?

Глава 4

– Можешь сейчас зайти ко мне на минуту? – спрашивает Грэнби.

– Да, конечно, – отвечаю я и несусь к нему в кабинет. Наконец-то я узнаю, что он собирается делать с решением совета. Так я и думал, точка еще не поставлена. Я знал, что Грэнби не станет смиренно сносить тумаки.

– Привет, Алекс, – он поднимается из-за стола и жестом приглашает меня сесть на диван в углу кабинета. «Еще лучше, – думаю я про себя, – разговор будет неофициальный». Я утопаю в одном из диванов.

– Кофе, чай? – спрашивает он.

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

– Ну что, Алекс, должен тебя поздравить с прекрасной работой по группе. Никогда не думал, что можно выйти из таких огромных убытков всего-навсего за один год. Собственно говоря, удивляться не стоило. Ты творил чудеса, еще будучи директором завода, не говоря уже о том, чего ты добился, став директором подразделения.

«Конечно, – думаю я. – Я-то творил чудеса. А Хилтон Смит чудес не творил, но со своими связями сел в кресло вице-президента на два года раньше меня».

Но Грэнби я говорю:

– Это наша работа.

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

– Есть некоторые планы, – отвечаю я. – Боб работает над очень интересной системой дистрибуции. Если все получится, будут серьезные изменения.

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

– Тут порадовать нечем. Боюсь, что в этом году мы можем даже не выйти на ожидаемый результат.

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

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

Я уверен, что наш разговор не закончился на этом, только потому, что его секретарь принесла кофе. Я жду, пока секретарь закроет за собой дверь, и говорю:

– Я могу спросить, что вы планируете относительно решения совета?

– Что ты имеешь в виду?

– Неужели вы вот так легко позволите продать фирмы, которые сами купили?

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

Хотя я все это время и успокаивал себя тем, что у Грэнби должен быть припасен козырь, его слова меня просто потрясли. Оказывается, этим козырем был я сам! И ничего нельзя сделать, чтобы остановить это катастрофическое решение? Голос Грэнби доносится сквозь туман:

– Труман и Даути решили лично контролировать продажу твоих фирм.

Заметив мое состояние, он добавляет:

– Да, Алекс, я еще могу им как следует врезать и отложить продажу на год. Но что это изменит? Они это сделают на следующий год, а поскольку меня уже здесь не будет, выльют всю грязь на меня. Нет уж, я лучше приму удар сейчас. И как бы не рухнуть под таким ударом!

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

– Для твоих фирм ничего не изменилось, пусть работают так же. А у тебя будет масса забот. Труман и Даути уже договорились о нескольких встречах в Европе в конце месяца. Ты поедешь с ними.

– Почему в Европе?

– Половина инвестиций идет оттуда. Кроме того, неплохо знать, что предложит международный рынок, до того, как приниматься за переговоры дома, – он поднимается. – Жаль, что на этот раз у тебя не было для меня сюрприза. Но я понимаю. Рынок становится все более хаотичным. Я рад, что ухожу на пенсию. Боюсь, моей хватки уже недостаточно, чтобы справляться с текущей ситуацией.

Провожая меня до двери, он добавляет:

– Я точно так же, как и ты, не хочу продавать диверсифицированную группу. Сейчас все наши недоброжелатели повылазят из углов. Надеюсь, после продажи я сохраню хоть толику былой репутации.

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

Билл приветствует меня ухмылкой.

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

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

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

– Хваток, весьма хваток. Грэнби уже сдает позиции, так он решил прибрать к рукам должность президента. Мне это нужно было предвидеть, – говорит он с оттенком восхищения.

– Ну, на этот раз он пытается играть против уолл-стритовских акул, – замечаю я. – Хотя сам даже не в их лиге.

– Это уж точно, – смеется Билл. – Они разыграли его, как по нотам, а как только приняли нужную им резолюцию, тут же откатили назад и поставили его на место, отшлепав его же собственными планами инвестиций. Это было сильно!

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

Он хлопает меня по спине.

– И многим в нем я обязан тебе, Алекс. Да нет, я себя не обманываю, я не очень гожусь на роль президента. А после заседания совета у меня и вовсе не осталось никаких шансов.

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

– Решение продать твои фирмы. Я был очень активно вовлечен в их покупку, и значительную часть вины повесят на меня. По крайней мере, достаточно для того, чтобы мою кандидатуру даже не рассматривали.

Теперь я вообще ничего не понимаю.

– Да почему мои фирмы стали камнем преткновения? Они уже не в такой бездонной яме. Мы в прошлом году даже сделали кое-какие деньги.

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

– Нет, – признаю я. – А сколько?

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

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

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

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

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

– А можно больше не волноваться, – и, увидев мое недоумевающее лицо, он продолжает: – Понимаешь, все это время я знал, что президентом мне не быть. Но я очень боялся, что на это место посадят Хилтона. А на него я работать не хочу. Кто угодно со стороны лучше. А теперь после своего последнего маневра он потерял поддержку Грэнби и однозначно не завоевал поддержку Трумана и Даути. Ему конец.

Вернувшись в кабинет, я сразу прошу Дона найти для меня цифры по покупке наших фирм. Мы вместе их анализируем. Ситуация намного хуже, чем сказал Билл.

По нашим предположениям, фирму Пита можно продать, самое большее, за двадцать миллионов, а куплена она была за пятьдесят один миллион четыреста тысяч. За Pressure-Steam, фирму Стейси Кауфман, в настоящее время больше тридцати миллионов мы не получим, а заплатили почти восемьдесят.

Но хуже всего с фирмой Боба Донована I Cosmetics. Учитывая, что на сегодня она еще в убытках, хоть и очень небольших, даже при самом оптимистичном прогнозе относительно их активов, я не думаю, что мы сможем получить за нее больше тридцати миллионов. А отдали мы за нее сто двадцать четыре миллиона. Вот именно, сто двадцать четыре!

Теперь я понимаю, почему Грэнби хочет, чтобы продажа была сделана, пока он у руля. Он лично дал добро на покупку этих фирм. Почти двести пятьдесят пять миллионов. Уже не говоря о дополнительных тридцати миллионах, которые пришлось в эти фирмы вложить. На эти инвестиции с момента покупки у нас образовались общие дополнительные убытки в восемьдесят шесть миллионов. А теперь за все эти бешеные вложения мы сможем вернуть всего-навсего восемьдесят миллионов. Бывают же неудачные решения!

– Видишь, Дон, что случается при неправильном понимании тенденции рынка, – говорю я ему – Теперь ясно, почему все, включая и Грэнби, ищут, куда бы спрятаться. Тут грязи на целого слона.

– А что будет с нами?

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

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

– Да, но сейчас не до этого, – и я говорю ему о том, что меня отправляют в Европу.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Иона – герой романа Э. Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» (The Goal), научивший Алекса принципам теории ограничений систем, а также правилам логических рассуждений и их отображения в виде логических деревьев (Мыслительные Процессы). – Здесь и далее прим. науч. ред.

2

Грозовая туча (Evaporating Cloud) – один из инструментов Мыслительных Процессов. Логическая диаграмма для описания и решения конфликтов. Здесь и далее курсивом выделены термины и понятия теории ограничений Голдратта.

3

Бутылочное горлышко (Bottleneck) – работающий на максимуме производственный ресурс, спрос на мощности которого превышает его возможности.

Купить: https://tellnovel.com/eliyahu-goldratt/tsel-2-delo-ne-v-vezenii-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити