

Джеральд И. Кендалл, РМР

действительное видение



КАК ОБРАТИТЬ ТЕКУЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ
В ЧИСТУЮ ПРИБЫЛЬ

Gerald I. Kendall, PMP

VIABLE VISION

Transforming
Total
Sales
into
Net Profits

J.ROSS PUBLISHING
USA 2005

Джеральд И. Кендалл, РМР

ДЕЙСТВЕННОЕ ВИДЕНИЕ

Как
обратить
текущий
объем
продаж
в чистую
прибыль

Гревцов Паблишер
Минск 2006

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К35

Перевод с английского О. А. Бэх
Научный редактор Д. В. Митенков

Кендалл, Дж. И.

К35 Действенное видение : Как обратить текущий объем продаж в чистую прибыль / Джеральд И. Кендалл; пер. с англ. — Минск: Гревцов Паблишер, 2006. — с 224.
ISBN 985-6569-03-6

Как обеспечить значительный рост вашей компании? Через уникальное видение бизнеса как единой системы и применение пока еще не стандартных подходов к решению задач в таких функциональных направлениях, как маркетинг, дистрибуция, управление проектами, операционный менеджмент, информационные технологии и т.д. Интересен подход автора к решению всех этих проблем на основе целостной концепции действенного видения (*Viable Vision*). Главное, что решение функциональных задач направлено не внутрь каждого процесса, а на достижение одной важнейшей цели — значительного увеличения прибыльности бизнеса.

Автор приводит обширный список компаний, успешно использующих идеи этой книги в своей результативной деятельности. Книга построена на кейсах и описаниях практических ситуаций, что делает ее увлекательной и убедительной!

Книгу обязательно должен читать лидер компании и все остальные менеджеры, для которых книга станет пособием по доведению прибыли компании до величины ее сегодняшней выручки.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 985-6569-03-6 (рус.)
ISBN 1-932159-38-X (англ.)

© J.ROSS PUBLISHING, 2005
© Издание на русском языке,
оформление, перевод на русский язык
ООО «Гревцов Паблишер», 2006

Содержание

От издательства.....	vii
Предисловие к русскоязычному изданию.....	ix
Предисловие.....	xi
Об авторе.....	xv
Благодарности.....	xvii
Дополнительные онлайн-материалы.....	xix
Часть I: Предпосылки для действенного видения	
Глава 1. Совершенствуйтесь!.....	3
Глава 2. Действенное видение.....	11
Часть II: Новая система критериев	
Глава 3. На пути от сложного к простому.....	31
Глава 4. Упрощенная система критериев для принятия решений.....	41
Часть III: Составляющие действенного видения	
Глава 5. Маркетинг.....	57
Глава 6. Операционная деятельность.....	69
Глава 7. Дистрибуция: от выталкивания к вытягиванию.....	83
Глава 8. Управление проектами.....	95
Глава 9. Цепочка поставок.....	109
Глава 10. Информационные технологии: необходимо, но не достаточно.....	117
Часть IV: Как претворить планы в жизнь, сейчас и в будущем	
Глава 11. Активное участие: как преодолеть сопротивление переменам.....	129
Глава 12. Стратегия.....	141
Глава 13. Как осуществить смену парадигмы.....	149
Приложение А: финансовые примеры действенного видения.....	159
Приложение В: дополнительные примеры действенного видения.....	165
Дистрибьюторская компания.....	165
Компания — производитель систем капельного орошения.....	169
Больница.....	170

Приложение С: прочие мини-примеры.....	173
Маркетинг.....	173
Операционная деятельность.....	177
Дистрибуция.....	179
Управление проектами.....	180
Приложение D: компании, использующие теорию ограничений Голдратта.....	185
Библиография.....	191
Алфавитный указатель.....	193

От издательства

Наше издательство ставит своей целью выпуск книг, которые способны принести реальную пользу вам как профессионалу и вашему бизнесу. Эта книга не исключение!

Уже много сказано про то, что наше время характеризуется высокой скоростью изменений в бизнес-среде и обществе в целом. Мы ежедневно можем читать на страницах многочисленных журналов, как та или иная компания сделала рывок, применив либо новые технологии, либо новый подход в управлении. Но именно новые подходы в менеджменте дают компаниям значительные (более длительные) конкурентные преимущества.

Это книга про то, как обеспечить существенный рост вашей компании через уникальное видение бизнеса как *единой системы* и применение пока еще не стандартных подходов к решению задач в таких функциональных направлениях, как маркетинг, дистрибуция, управление проектами, операционный менеджмент, информационные технологии и т.д.

Если в вашей компании наблюдаются:

- ▶ большое количество начатых проектов при хроническом их отставании от графиков;
- ▶ затоваривание склада при нехватке ходовой продукции;
- ▶ «успешное» внедрение вашей ИТ-службой нового ПО, от которого «плачут» все остальные подразделения вашего бизнеса;
- ▶ постоянные споры и противоречия между различными функциональными подразделениями;
- ▶ колоссальные усилия, которые прилагает ваш отдел маркетинга, осваивая значительный бюджет, а доля рынка остается неизменной,

то в данной книге вы найдете очень интересный подход автора к решению всех этих проблем на основе целостной концепции *действенного видения (Viable Vision)*. Главное, что решение этих функциональных задач направлено не

внутри каждого процесса, а на достижение одной важнейшей цели — значительного увеличения прибыльности бизнеса.

Книгу обязательно должен читать лидер компании, ведь целостное видение бизнеса его (или ее) прерогатива, и все остальные менеджеры, для которых книга станет пособием по доведению прибыли компании до величины ее сегодняшней выручки.

В конце книги приведен доказательный и обширный список пока только западных компаний, успешно использующих идеи этой книги в своей *результативной* деятельности.

Книга построена на кейсах и описаниях практических ситуаций, что делает ее увлекательной и убедительной!

Полезного чтения!
Дмитрий Митенков,
издатель

Предисловие к РУССКОЯЗЫЧНОМУ ИЗДАНИЮ

В настоящее время в Америке лидеры компаний имеют в распоряжении около 20 месяцев, на протяжении которых они могут продемонстрировать свои способности, то есть добиться увеличения чистой прибыли предприятия. Генеральные директора 57 процентов компаний, исследованных в течение последних трех лет, с этой задачей не справились и были уволены. А как обстоит дело в России? Длительный опыт работы в разных странах мира позволяет мне предположить, что России придется решать сложные задачи, связанные с увеличением производительности, совершенствованием технологий и качества продукции.

В течение долгого времени оценка производительности в России производилась на основании внутренних российских, а не международных стандартов. И все же чтобы быть успешными и добиться реального роста личного благосостояния, россияне должны быть способны к соперничеству в бизнесе на мировом игровом поле.

Китай и Индия в буквальном смысле наступают всем на пятки, предлагая не только низкие цены, но также высокое качество и инновационный дизайн. Китайцам удалось за 20 лет совершить то, на что американцам и японцам потребовалось больше 100 лет. Не отстают и Малайзия и Индия, в ближайшее десятилетие в экономике этих стран ожидается резкий подъем. При таком положении дел российские генеральные директора и менеджеры должны творить чудеса, чтобы преуспеть.

В течение последних трех десятилетий россияне получали прекрасное образование, особенно в естественных и точных науках. Российские бизнесмены доказали, что спо-

собны напряженно работать и конкурировать на международной арене. Но успехи в конкурентном соперничестве на международном уровне имеют высокую цену. Чтобы выиграть, сегодня недостаточно просто много работать и получать невысокую заработную плату. Удивительно, но во всех 7 странах, в которых мне пришлось работать в течение последних двух лет (Малайзия, Бангладеш, Австралия, Канада, Польша, Германия и США), компании применяют подобный подход и используют в работе сходные управленческие техники. Какой же ключ приведет к успеху российские компании?

Поскольку эта книга была впервые издана в 2004 году, ответ — ключ к успеху российских компаний — тот, который с одинаковым успехом работает во всем мире.

Действенное видение — это логическое продолжение работы, проведенной в предшествующем веке доктором Эдвардом Демингом. Действенное видение побуждает команду руководства определить и использовать наиболее эффективный рычаг для совершенствования. Оно позволяет сфокусировать ценнейшие на сегодняшний день человеческие ресурсы на ключевых ограничениях компании. Оно объединяет команду руководителей и позволяет ей работать не просто согласованно, но в правильной последовательности и над верными задачами, что в итоге приведет к достижению крупного успеха. Оно позволяет преодолеть одно из наиболее существенных для современных компаний ограничений — рынок сбыта — путем определения новых уникальных способов предложения большей ценности существующим клиентам компании и ее конкурентов.

России необходимо набрать ход. Управление компаниями в стране имеет великую историю использования науки для достижения высоких показателей. Я верю, что действенное видение — это единственный недостающий компонент, который позволит компаниям страны добиться нового, эффективного роста и защитить свое будущее.

Джеральд И. Кендалл,
июнь 2006 года

Предисловие

Огромное количество директоров теряет работу, не сумев удовлетворить запросы правления или акционеров.* Создается впечатление, что большинство сегодняшних компаний не имеют правильной карты для достижения собственного видения. Это означает, что оно не является действенным, и усилия наиболее ценных ресурсов часто растрачиваются впустую. Неужели это возможно сегодня, когда компаниями управляют высокообразованные люди и доступно огромное количество литературы, посвященной мероприятиям по совершенствованию?

Настоящая книга выдвигает предположение, что генеральные директора и менеджеры неправильно подходят к управлению сложностью. Однако, прежде чем осваивать новый подход, любой человек захочет понять, что же в действующей практике неправильно. Принятые практики стали для компаний чем-то вроде священных коров, которых просто так, по велению опыта или интуиции, в жертву не приносят. Непонятно только, почему же эти объекты поклонения так часто терпят неудачу? Настоящая книга подробно рассматривает проблемы современных принятых практик, прежде чем предложить другой, более простой подход к осуществлению любого мероприятия по совершенствованию.

Как гласит пословица, люди на ошибках учатся. А мудрые — на ошибках других людей. По моему мнению, есть три не вызывающие сомнений причины, которые позволят этой книге сделать вас мудрее:

1. Она основана на более чем двадцатилетнем опыте прикладной науки. Лишь немногие концепции

* Согласно данным *USA Today* (апрель 1997 г., стр. В 1), в период с 1992 по 1996 год в 500 крупнейших компаниях, входящих в список *FORTUNE 500*, были уволены 163 генеральных директора. В статье, напечатанной 8 апреля 2002 года, *USA Today* цитирует исследование, проведенное агентством по трудоустройству *Drake, Beam, Morin*, которое констатирует, что в 57 процентах из исследованных 367 крупных корпораций в течение последних трех лет сменились генеральные директора.

Действенное видение

проходили такую длительную проверку в реальной жизни.

2. Она предлагает директорам то, к чему всегда стремятся, но редко находит человеческая натура: найти в сложности внутреннюю простоту. Задача любого генерального директора сегодня состоит в том, чтобы объединить людей для осуществления надежного мероприятия по совершенствованию. Ключ к этому — в простоте.
3. Она предлагает точную проверенную систему критериев, которая побуждает работников компании охотно и успешно сотрудничать друг с другом. Наконец-то генеральный директор и высшее руководство не будут вынуждены играть роль судей в разрешении конфликтов между разобщенными функциональными подразделениями.

Вне зависимости от размера вашей компании и от отрасли, в которой она работает, я верю, что вы найдете предложенные концепции действенными и практичными. В списке, приведенном в приложении D, названы компании с состоянием от 5 миллионов до 50 миллиардов долларов, которые использовали эти идеи и публично сообщили о результатах. В нем представлены промышленные предприятия, предприятия коммунальных и бытовых услуг, страховые компании, банки, больницы, компании — разработчики программного обеспечения, правительственные организации и другие. Вы увидите в нем названия многих крупнейших компаний, но само по себе это не гарантирует, что идеи так же эффективно работают для вас.

Основная польза настоящей книги и содержащихся в ней идей заключается в том, что они сводятся к простому здравому смыслу. Но, как заметил Марк Твен: «Здравый смысл не часто встречается в осмысленных поступках людей». Двадцатилетний опыт в применении методологии совершенствования снова и снова доказывает, что здравый смысл часто кажется противоречивым и нелогичным. Некоторые целевые показатели, которые сегодня якобы

весьма разумны для компаний, в действительности ведут к застою, а не к совершенствованию.

Эта книга опирается на десятки других книг, видеоматериалов и материалов для самостоятельного изучения, более детально рассматривающих варианты решения проблем, логистику и всевозможные аспекты поведения людей при осуществлении мероприятий по совершенствованию. Не хватало лишь чего-то, что связывало бы все детали вместе. А сейчас в распоряжении генеральных директоров и менеджеров имеется проверенная карта пути к *действенному видению* — пути, который позволит за несколько лет добиться получения прибыли, равной текущему объему продаж. Будьте мудрыми, прошу вас.

Джеральд И. Кендалл

Об авторе

Джеральд И. Кендалл (Gerald I. Kendall) — специалист по управлению проектами (*PMP — Project Management professional*), ведущий эксперт Международной организации по сертификации специалистов по теории ограничений (*TOC International Certification Organization*), широко известный консультант по вопросам управления, оратор и посредник, с 1968 года оказывающий услуги компаниям всего мира. Имеет за плечами длительный опыт стратегического планирования, а также руководящей работы в сферах разработки управленческих процессов, продаж, маркетинга и операционной деятельности в компаниях, работающих на международных рынках. Работал с крупными и малыми многонациональными компаниями, а также с правительственными и некоммерческими организациями, по вопросам эффективного осуществления изменений в культуре организаций.

Джеральд является экспертом по стратегическому планированию и по управлению портфелями проектов на основе принципа «сверху вниз». Среди его недавних клиентов такие компании, как *Telstra, British American Tobacco, Raytheon, Babcock & Wilcox, Alcan Aluminum, Covad Communications, Tessco Distributors, Lockheed Martin* и многие другие.

Он является обладателем сертификата Международной организации по сертификации специалистов по теории ограничений (*TOC International Certification Organization — www.tocico.org*) по всем шести дисциплинам теории ограничений, а также выпускником и серебряным медалистом Университета Макгилла (*McGill University*). Член Института управления проектами (*Project Management Institute*).

Джеральд — автор книг «Действенное видение» (*Viable Vision*), «Современные методы управления портфелями

Действенное видение

проектов и офис управления проектами» (*Advanced Project Portfolio Management and the PMO*), и «Обеспечивая будущее: стратегии экспоненциального роста с использованием теории ограничений» (*Securing the Future: Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints*). Он написал также главу, посвященную методологии критической цепочки, для восьмого издания книги доктора Гарольда Керзнера (Harold Kerzner) «Управление проектами, системный подход» (*Project Management, A System's Approach*), в настоящий момент работает над написанием главы об управлении портфелями проектов для руководства по управлению проектами по заказу Американской ассоциации управления (*American Management Association*).

Джеральд живет в городе Наварра, штат Флорида. Когда он не любит дельфинами, его можно найти по адресу Gerryikendall@cs.com.

Благодарности

Есть человек, который отдал невероятно много времени и любви, чтобы была написана эта книга. Это Жаклин — моя жена и партнер на протяжении последних десяти лет. Будучи одним из экспертов мирового уровня в нашей методологии совершенствования, Джеки позаботилась о точности и корректности содержащегося в книге материала. Ясностью и меткостью слов и идей мы всецело обязаны ей.

Я выражаю свое уважение и вечную благодарность Эли Голдратту (Eli Goldratt) за то, что он откликнулся на мою мысль о написании короткой и точной книги о *теории ограничений (ТОС)* для топ-менеджеров. Его поддержка и непосредственная помощь в изучении различных предпосылок для написания этой книги оказали решающее значение для того, чтобы поддержать и реализовать на должном уровне мои замыслы. Десятки лет его бескорыстной преданности и неизменной верности принципам теории ограничений стали путеводной звездой для меня и огромного количества людей по всему миру.

Множество людей осознанно или неосознанно стали для меня объектами исследования — для проверки данных и изучения реакции. Джордан Кендалл (Jordan Kendall), менеджер компании *Deloitte Consulting*, несколько часов посвятил внимательному анализу предмета книги. Только родственники способны на такие безрассудные поступки! Боб Кейси (Bob Casey), Боб Риардон (Bob Reardon), Майк Уолтерс (Mike Walters) и Кевин Калам (Kevin Calame) из компании *Lockheed Martin*; Пат Беннетт (Pat Bennett) из компании *Covad*; Боб Барнхилл (Bob Barnhill) из *Tessco Technologies*; Тали Масбаум (Tali Masbaum) из *Realization*; Терренс Мур (Terrance Moore) из *Jasos Group*; Пол Уэринг (Paul Waring) из *Dickies*; Ивон д'Анжу (Yvon D'Anjou) из *Alcan*; Майк Маккей (Mike McKay) из *TIPS* и Стюарт Уитт (Stewart Witt) из *Goldratt's Consulting Group* читали и комментировали главы в процессе написания книги. Гай Брил (Guy Brill) и Оded Коэн (Oded Cohen) из *Goldratt's Consulting Group* дали ценные консультации при подготовке к работе над книгой.

Я выражаю свою признательность Алану Барнаду (Alan Barnard) из *Goldratt's Consulting Group* за его вклад в составление трех таблиц, представленных в приложении А. Венди Максвелл (Wendy Maxwell) из *Goldratt's Consulting Group* оказала неоценимую помощь. Мы не смогли бы поделиться с читателем некоторыми жизненными примерами без поддержки и доверия, оказанных нам Стивом Харди (Steve Hardy) — партнером-распорядителем компании *Hardy Management Consulting*.

Странно, но как минимум сроками написания книги я обязан своей 88-летней матери, Би Кендалл. На протяжении всего года она не оставляла меня в покое: «Ну что, Джеральд, скоро ты закончишь свою новую книгу?»

Эй, мам, она готова! Перестань меня подгонять, ладно?

Джеральд И. Кендалл



дополнительные онлайн-материалы

Дополнительные материалы доступны для скачивания с раздела «Дополнительные онлайн-материалы» сайта www.grevtsovpublisher.ru

Издательство «Гревцов Паблишер» считает одной из своих задач обеспечить профессионалов практичными, основанными на жизненном опыте инструментами, которые дополнили бы опыт обучения и дали читателям возможность применить полученные знания на практике. Поэтому мы предлагаем для скачивания бесплатные вспомогательные материалы по этой книге и интернет-публикации, имеющие к ней отношение. Предлагаемые ресурсы могут включать в себя интерактивные версии материалов, упомянутых в книге, а также дополнительные примеры, рабочие листы, модели, планы, анализ конкретных случаев, предложения, таблицы, инструменты для оценки и много другое. Если вы увидите в каком-либо из наших изданий значок , это означает, что данное издание сопровождается дополнительными бесплатными материалами, доступными для скачивания с архива ресурсов «Дополнительные онлайн-материалы» на сайте www.grevtsovpublisher.ru

По книге «*Действенное видение*» для бесплатного скачивания доступны следующие материалы: пакет «Как обработать текущие продажи в чистую прибыль», состоящий из таблиц планирования на основании действенного видения, руководства по управлению портфелями проектов для генеральных директоров и списка компаний, успешно работающих в данном направлении. Вы можете скачать эти документы в разделе «*Дополнительные онлайн-материалы*» на сайте www.grevtsovpublisher.ru

Какой рост продаж при неизменных операционных расходах необходим для получения прибыли, равной текущему общему объему продаж? Одна из представленных обобщенных таблиц планирования на основании действен-

ного видения представляет собой каркас, с помощью которого любая компания может провести соответствующий анализ. Две другие таблицы иллюстрируют примеры, приведенные в книге, — о компаниях, производящих силовые кабели и системы капельного орошения.

Руководство по управлению портфелями проектов для генеральных директоров представляет собой 19-страничный документ, содержащий данные о последних исследованиях и практические советы по данной теме. Оно включает в себя обзор двух ключевых компонентов действенного видения — управления проектами на основе методологии критической цепочки и инновационного процесса «4x4».

Список компаний, использующих в своей деятельности компоненты действенного видения, представлен в виде электронной таблицы в формате Excel. Таблица содержит свыше 200 названий компаний, которые применили теорию ограничений и добились осязаемых результатов. В таблице приведены сведения об источнике полученной информации, области применения, а также ссылки на многочисленные веб-сайты, указана страна происхождения. Многие ссылки включают комментарии и презентации, сделанные клиентами.

Часть **I**

**Предпосылки
для действенного видения**

Совершенствуйтесь!

Мы хотим, чтобы наша компания находилась в процессе непрерывного совершенствования; мы не сможем достичь этого, пока люди будут руководствоваться здравой бессмыслицей.

Анализируя деятельность какой-либо компании, я удовлетворен лишь в том случае, когда ясно вижу, каким образом менее чем за четыре года возможно добиться получения чистой прибыли, равной текущему объему продаж.

Я знаю только одного человека в мире, для которого подобное самонадеянное заявление не просто слова, и этот человек находится сейчас в моем номере гостиницы в Нью-Йорке. Доктор Эли Голдратт* — человек передового мышления, известен как автор, предлагающий новаторские решения производственных проблем. Глубокоуважаемый мною человек. Но и подобные люди, обладающие высоким интеллектом, иногда делают абсолютно шокирующие заявления.

Эли и я провели целую неделю в Нью-Йорке, обсуждая возможности скорейшего продвижения компаний по пути экспоненциального развития с использованием эффективной концепции, названной им «действенным видением» (*Viable Vision*). В течение этой недели я испытал весь диапазон чувств — от скептицизма до восхищения. Последнее возобладало, когда я понял, что, даже если и не для всякой компании возможно за четыре года добиться получения прибыли, равной текущему объему продаж, сама предпосылка является вполне здравой. Действенное видение с его уникальным взглядом на клиентуру и рынок

* Голдратт, Эли — автор изданных многомиллионными тиражами бестселлеров, таких как «Цель» (*The Goal*), а также «Критическая цепь» (*Critical Chain*), «Необходимо, но не достаточно» (*Necessary But Not Sufficient*), «Дело не в везении» (*It's Not Luck*), «Синдром стога сена» (*The Haystack Syndrome*) и «Теория ограничений» (*The Theory of Constraints*).

способно вывести любую компанию на уровень развития, превышающий мои прежние самые смелые ожидания. Это напомнило о влиянии, оказанном системой управления качеством на развитие японских компаний в 1980-х годах, только в данном случае концепция пошла даже дальше.

Однако спустя две недели мне пришлось столкнуться с человеком, настроенным намного более скептически, чем поначалу я. Джордан — старший менеджер одной из крупнейших в мире консалтинговых фирм. Когда-то его компания имела обширную практику, связанную с применением технологий (в основном ERP), но в течение последних нескольких лет объем деятельности быстро пошел на убыль. Более того, многие клиенты заявили, что десятки миллионов долларов, потраченные ими на консалтинг и технологии, в результате не дали *какого бы то ни было* увеличения чистой прибыли.

Работа Джордана состояла в том, чтобы найти новые пути для ведения деятельности компании, способные обеспечить клиентам реальный рост прибыли. Первой его реакцией на концепцию Эли было: «Вы говорите об увеличении прибыли более чем вдвое за год для среднестатистической компании! Большинство знакомых мне директоров просто рассмеялись бы, услышав подобное заявление. Множество компаний, с которыми я сейчас работаю, приходят в восторг, если прибыль увеличивается на 10 процентов. Да и всерьез ли Голдратт говорит об этом?»

«Да, — спокойно ответил я. — Он серьезен на 100 процентов».

«Он, наверное, работает с компаниями, владеющими лекарством от рака или какой-нибудь революционной новой технологией», — предположил Джордан, но я только покачал головой: «Джордан, он считает, что это реально даже для коптящих небо производственных предприятий».

Пару минут мы сидели молча. Я знал, что Джордан мог бы согласиться с утверждением Эли, если бы речь шла о какой-то единичной компании, делающей уникальный рынок в развитии, а не об общем подходе. Наконец, Джордан попросил меня привести пример. «Только, пожалуйста, Джерри, — предупредил он, — пусть это будет компания, которой пришлось бороться». Его явно не интересовали задачи с очевидным ответом.

Мне было понятно его недоверие, но в то же время я слегка досадовал на его настоятельную просьбу привести общий пример. Начал я с первого, в действительности имевшего место случая, о котором рассказал мне Эли: «Хорошо, давай возьмем случай, который Эли рассмотрел только что. Речь идет об испанской компании, производящей силовые кабели и поставляющей их крупным заказчикам, например, железным дорогам или электростанциям. Основным объемом сбыта им приносят выигранные по крупным строительным проектам тендеры».

Джордан заметил с сомнением: «Это, конечно, не самый рядовой случай. Но у нас есть клиенты, продающие свою продукцию компаниям, осуществляющим крупные проекты».

Не обращая внимания на сомнения Джордана, я продолжил: «Конкуренция в этой отрасли жесточайшая. Из-за снижения цен последние два года были для них настолько тяжелыми, что они смогли лишь выйти в ноль».

Джордан сказал, что в предыдущие несколько лет ему довелось слышать подобные жалобы от множества клиентов. В течение длительного периода экономического процветания 1990-х годов компании, которые работают в отраслях, переживающих период роста, создали дополнительные производственные мощности, чтобы удовлетворить не только текущий спрос, но и ожидаемый в будущем рост. А затем начался резкий спад. Результатом экономического спада стал огромный избыток мощностей, и, как следствие, ценовая война между конкурирующими компаниями.

Сделав паузу, я уточнил: «Скажи, устроит тебя этот случай?»

«И да, и нет», — ответил он. Что-то явно беспокоило Джордана в этом примере. Он продолжил: «Я согласен, существует множество компаний, подобных той, что ты описал. Но если Эли докажет, что они могли бы ежегодно удваивать прибыль, внедрив какое-то значительное новое изобретение или сменив плохое руководство, тогда вряд ли этот пример будет уместен по отношению к нашим клиентам».

Скептицизм Джордана меня не обидел: «Джордан, ты уже много лет знаешь о Голдратте и о том, как я

использую его методологию в работе. Ты знаешь, что этот подход предназначен для любой компании, а не для особых случаев. Я в точности расскажу тебе о результатах анализа, проведенного Эли, а судить ты будешь сам. У этой компании хорошее руководство. Они преуспели в управлении издержками. Они внедрились все возможные усовершенствования. Смогли добиться меньших сроков выполнения заказов по сравнению с конкурирующими компаниями. Зная, что необходимо найти новых заказчиков, они предлагали свой товар в большом числе регионов, даже там, где их шанс на успех был сравнительно невелик. Кстати, их продукция не самая дешевая на рынке, и все же они выигрывали 30 процентов тендеров».

«А как насчет новой продукции?» — спросил Джордан.

«Они разрабатывают новые виды кабелей, но это ведь не отрасль вроде высоких технологий, где есть возможность добиться значительных успехов. Здесь разработка кабеля, позволяющего повысить доход на 2-3 процента, — уже успех. Но, несмотря на все приложенные усилия, они лишь покрывали расходы, находясь все же в лучшем положении по сравнению с конкурентами, терпящими убытки».

Перебрав все прочие пути развития, которые только мог придумать, Джордан сдался: «Я не вижу для этой компании никакого видимого выхода из сложившегося положения, кроме как закрепиться и переждать до тех пор, пока экономика снова не пойдет в рост. Но ты говоришь, что Эли подтвердил свое заявление на примере этой компании? Ты собираешься продемонстрировать, каким образом он предлагает им за четыре года добиться получения чистой прибыли, равной текущему общему объему продаж, *даже если состояние экономики не улучшится?* Хорошо, я тебя слушаю».

Теперь я был уверен, что он искренне хочет ознакомиться с анализом, проведенным Эли. Джордан сказал мне также, что надеялся обнаружить в этой компании что-то уникальное. Ведь типичность ситуации означала бы, что ни его фирма, ни многочисленные директора, с которыми она работала в течение последних десяти

лет, не смогли разглядеть какого-то эффективного пути развития.

Я объяснил, как Эли начал поиск решения: «Любая компания, обладающая лишь 30 процентами доли рынка и при этом имеющая избыточные производственные мощности, прежде всего должна стремиться к тому, чтобы увеличить объемы продаж на текущих рынках. Чтобы этого добиться, необходимо сделать продукцию более привлекательной в глазах заказчиков. Отсюда важный вопрос: в чем может состоять привлекательность продукции типа силовых кабелей для проектов? Отнюдь не в снижении цены».

Снижение цены конкуренту скопировать проще всего, при условии, что он имеет определенные резервы и денежные средства для борьбы. Но Джордан хотел понять, почему Эли так уверен, что снижение цены будет совершенно бесполезным.

Я объяснил: «Как ты думаешь, что представляют собой затраты на силовые кабели относительно затрат на строительство новой железнодорожной линии или на электрификацию целого района?»

Джордан предположил: «Вероятно, небольшой процент от общей стоимости проекта?»

«Совершенно верно, — ответил я. — Фактически дела обстоят подобным образом для многих заказчиков в разных отраслях при закупке материалов для проектов. Если несколько поставщиков предлагают равнозначные материалы по почти одинаковой цене, поможет ли стоимость твоей продукции выиграть заявку?»

«Для агента по закупкам это могло бы что-то значить, но на руководителя проекта, если, конечно, речь не идет о значительной разнице в цене, это вряд ли повлияет», — ответил Джордан.

«Правильно! — воскликнул я. — Таким образом, если ты рассчитываешь выигрывать заявки, предлагая лишь более дешевую продукцию по сравнению с конкурентами, то скорее найдешь снежинку в аду, чем сможешь удвоить прибыль. Но в своем ответе ты правильно выделил ключевую фигуру — руководитель проекта. Многие из них недо-

вольны сроками выполнения заказов, особенно, если спецификации изменяются в последний момент».

Джордан прервал меня: «Минутку, Джерри! Ты ведь говорил, что эти кабельщики уже добились меньших сроков выполнения заказов. Не противоречат ли жалобы руководителей проектов тому, что ты сказал?»

«Нет, Джордан. Тебе ведь известно, как каждый проект страдает от изменений, сделанных в последний момент. Руководителю крупного проекта приходится постоянно, в авральном режиме, заново согласовывать с поставщиками график поставок, а иногда и изменения в технические условия. В то же время, он несет ответственность за соблюдение установленных сроков».

«Даже если сроки выполнения заказов ниже средних по отрасли, речь все равно идет о месяцах. Но изменения в технические условия часто вносят незадолго до ожидаемого срока поставки. Ни одна кабельная компания в этой отрасли не может начинать процесс заново, каждый раз, когда заказчик объявляет о внесении последних изменений. Поэтому поправки к заказу принимаются, но с длительной отсрочкой поставки. Представляешь теперь, с чем придется иметь дело руководителю проекта?»

«Мне это знакомо по собственному опыту, — заметил Джордан. — Задержка поставки силового кабеля может задержать весь проект. Например, мои клиенты, занимающиеся судостроением и производством парогенераторов, говорили, что задержка в поставках подобных материалов запросто может притормозить проект на несколько недель и стоить миллионов долларов потерянной прибыли или перерасхода средств».

«Правильно, — сказал я. — Что может кабельная компания предложить руководителю интересующего ее проекта для заключения сделки?»

«Руководитель проекта должен иметь возможность завершить технические условия незадолго до срока поставки, без каких бы то ни было санкций. Конечно, кабельная компания должна выполнить заказ и осуществить поставку в гораздо более сжатые сроки», — предположил Джордан.

«Ты совершенно прав, — воскликнул я. — И если ты пойдешь и пообещаешь это заказчику, предпочтет он безоговорочно твою продукцию?»

Еще раньше я узнал от Эли, что даже новаторски решить проблему заказчика недостаточно для заключения сделки. Если поставщик пообещает сократить срок выполнения заказа на 10 процентов, по всей вероятности, особых сомнений у покупателя не возникнет. Но обязательство выполнить заказ в срок наполовину меньше отраслевого стандарта выглядит неправдоподобно.

Джордан ответил: «Нет, Джерри. Любой продавец может из лучших побуждений пообещать значительное сокращение сроков, только я бы на месте руководителя проекта не доверился тотчас же обещаниям продавца».

Ответ Джордана мне понравился: «Правильно, а чем бы следовало дополнить такое обещание, чтобы от него невозможно было отказаться?»

Вопрос привел Джордана в замешательство, поэтому я сообщил ему ответ Эли, тот самый, который я с успехом использовал в различных случаях: «Ты письменно заявляешь о своей готовности выплатить заказчику пеню за просрочку поставки. Вот в чем уловка!»

Я помнил, с каким беспокойством сам слушал дальнейшие объяснения Эли, поэтому, рассказывая, внимательно следил за реакцией Джордана: «Если ты предложишь выплатить пеню, равную 10 процентам от стоимости кабелей, это не покажется руководителю проекта достаточной гарантией. Помни, что основной ущерб проекту наносит не стоимость материалов, а задержка самого проекта. Поэтому ты должен предложить выплатить гораздо более крупную сумму пени, *признавая и ущерб, нанесенный проекту*. Предложи выплатить 100 процентов своей прибыли от заказа — и руководитель проекта поверит в серьезность твоих намерений».

Джордан предположил, что любому руководителю подобное предложение показалось бы сном наяву! Компания смогла бы выиграть намного больше заявок, действуя подобным образом, так что удвоение прибыли становилось вполне возможным. Более того, компания могла бы использовать такое заманчивое предложение и в других географических регионах. Джордан осознавал возможность осуществить заявление Эли, но в то же время, как когда-то и меня, его беспокоил огромный финансовый риск.

«Джерри, подобное предложение будет иметь смысл, только если найти способ успешно решить проблему исполнения заказов в срок. А это задача не из легких».

«Прекрасно, — подвел я итог. — Я согласен с тобой. Большую часть времени логистика должна работать безупречно. Я обо всем этом тебе расскажу. Но сначала хотел бы задать тебе вопрос об этом случае: почему компания не могла сама найти решение проблемы? Ведь ни от каких особых условий решение не зависит. И все же множество компаний видит свое положение невероятно сложным. Ключ...»

«Джерри, — прервал меня Джордан, — прежде чем мы углубимся во все это, я должен сказать тебе, что все же не убежден в том, что заявление Эли применимо к большинству компаний. Признаю, ты привел общий пример, справедливый для компаний, реализующих крупные проекты. Верно, что существует множество компаний, подобных этой, но большая часть моих клиентов никак не вписывается в эту схему. Нет ли у тебя другого примера?»

«Конечно! — ответил я. — Даже несколько. Но я расскажу тебе о них, только если ты пообещаешь после этого обсудить вопрос, который я тебе задал!»

Джордан очень хотел понять, почему его клиенты и фирма с тысячами специалистов по консалтингу в сфере менеджмента не увидели этот путь. Поэтому он согласился.

Действенное видение

Любой сложности свойственна внутренняя простота, и именно она управляет результативным выходом компаний.*

Рассказ о второй компании я начал с того, что она занимается производством силовых кабелей.

«Джерри, — тут же прервал меня Джордан, — не рассказывай мне, пожалуйста, снова о кабельной компании».

«Ох, — подумал я, — трудно иметь дело с консультантами!» Но, в то же время, участие Джордана в обсуждении моих примеров было важным, поэтому я выслушал его доводы.

Джордан продолжил: «Для меня проверка на прочность этой концепции — то, насколько она применима к очень сложному бизнесу. Но, чтобы убедить меня, тебе придется продемонстрировать возможность экспоненциального роста в другой отрасли и для другого звена цепочки поставок».

«Джордан, были рассмотрены десятки самых различных компаний, и в 80 процентах случаев концепция нашла подтверждение. Тот пример, что я хочу тебе привести, охватывает три звена цепочки поставок: производство, дистрибуцию и розничную торговлю. Это отвечает твоим требованиям?»

Джордан ответил: «Частично. Под сложностью я подразумеваю постоянную смену видов продукции и большое количество непредвиденных факторов, жестокую конкуренцию, различные каналы и рынки, сеть...»

Следующий пример, по-моему, соответствовал требованиям Джордана, так что я прервал его: «Вот компания — крупный американский дистрибьютор в сфере комму-

*Под «результативным выходом» автор понимает новый экономический термин, определение и расчет которого дает в главе 4, стр. 45. — Прим. научного редактора.

никаций. Их объемы продаж растут, но прибыль не меняется, и они вынуждены прилагать все больше усилий для поддержания ее на том же уровне. Компания продает свыше 25 000 уникальных продуктов, 30 процентов которых устаревает в течение года. Жизненный цикл некоторых продуктов — менее шести месяцев».

«Похоже, речь идет о *беспроводной связи*», — заметил Джордан.

«Верно! — согласился я. — Но не только о ней. Здесь все: от мобильных телефонов и сетевых устройств, вроде кабелей и модемов, до всевозможного оборудования для строительства коммуникационных вышек. У них много европейских поставщиков, а значительная часть производства находится в Азии. Этот дистрибьютор уже сейчас делает прекрасное *ценностное предложение* своим клиентам. Компания производит комплексные поставки; 90 процентов заказов выполняется в течение одного-двух дней; возможен возврат, что позволяет покупателям избавляться от устаревающих запасов».

«Какую долю рынка они охватывают?» — спросил Джордан.

«Менее 10 процентов», — быстро ответил я.

Джордан был в недоумении: «При таком прекрасном ценностном предложении, как может их доля рынка составлять меньше 10 процентов?»

Чтобы понять, совпадает ли восприятие Джордана с моим, я повторил слова, бывшие моей первой реакцией: «Сформировать хорошее ценностное предложение не означает успешно продавать. Само по себе оно не обеспечит продаж. *Иногда продавцы недостаточно хорошо подготовлены*». Я выделил последнюю фразу.

«Ты абсолютно прав, — заявил Джордан. — Это трудность большинства моих клиентов. Получается, что решение состоит в соответствующей подготовке персонала, ответственного за продажу?»

«Частично, — пояснил я. — Сейчас эта компания направила свои усилия на подготовку соответствующего персонала. Это, конечно, поможет, но я считаю, что продажи смогут увеличиться лишь процентов на 10, а это далеко от описанного Эли увеличения прибыли в несколько раз. У

них хорошее ценностное предложение, но не настолько, чтобы наголову разбить конкурентов».

Джордан согласился с моим прогнозом, и я продолжил: «Ценностное предложение удерживает тебя в бизнесе, но все же не гарантирует получения заказов. Более того, прежде чем поставить прием заказов на конвейер, необходимо убедиться, что логистика соответствует требуемому уровню маркетинга и продаж. В противном случае ты рискуешь получить много заказов и не иметь возможности их выполнить. Поэтому, прежде чем открыть тебе секрет предложения, от которого невозможно отказаться, и эффективной логистики, я хотел бы лучше проиллюстрировать положение этой компании. Первое, что мы сделаем, это попытаемся определить, в чем состоит самое серьезное ограничение для данной компании».

Джордан кое-что читал об управлении ограничениями. Он спросил: «У них есть возможность выполнить большее количество заказов, или какие-то внутренние факторы ограничивают возможности развития?»

«Они только что открыли еще один огромный распределительный центр, — сказал я. — Иными словами, у них есть ресурсы для того, чтобы выполнить много больше заказов».

«А как у них с деньгами?» — спросил он.

«Как и у большинства оптовиков, — продолжил я свои пояснения, — деньги — самый ценный ресурс. На этот новый центр ушла значительная часть свободных средств, но никаких трудностей с выплатами они не испытывают. Полностью свою кредитную линию они не выбирают, но и излишков свободных денег у них нет».

«Значит, — рассуждал Джордан, — чтобы добиться экспоненциального роста, им, видимо, необходимо искать рычаг подъема в логистике и, возможно, на рынке сбыта. И они должны суметь извлечь максимум из этой точки без крупных денежных вложений».

«Точно, — согласился я. — Они могут продолжить открывать новые центры, но это не позволит за четыре года добиться получения чистой прибыли, равной текущему объему продаж. А, учитывая текущий уровень запасов, это приведет к еще большему истощению денежных средств».

Джордан задал вопрос: «Кто их основные покупатели?»

«Они обслуживают несколько групп покупателей. Один из самых серьезных рынков для средств коммуникации — крупные компании и правительственные организации. Большинство таких компаний покупают сходные товары на постоянной основе. Вторая группа — те, кто занимается осуществлением проектов. Например, отдел информационных технологий, который устанавливает новую локальную сеть, или подрядчик, строящий коммуникационную вышку. Третий значительный рынок сбыта — розничные магазины, продающие средства связи непосредственному потребителю. Конкуренция самая отчаянная. Каждый раз, когда рыночная активность падает, производители начинают торговать напрямую, конкурируя с собственными дистрибьюторами».

«Сколько у них поставщиков?» — задал очередной вопрос Джордан.

Я ответил: «Несколько сотен. И каждую неделю поступают запросы покупателей о товарах, которые у них не представлены. Часто текущие поставщики не производят какие-то из этих товаров, так что отдел закупок постоянно в поте лица трудится над пополнением ассортимента. Управляющий распределительным центром ломает голову над тем, где найти место для всей этой новой продукции».

«Подожди-ка! — прервал меня Джордан. — Разве ты не сказал, что они только что открыли еще один центр? Почему же им не хватает места?»

«Я сказал, что "в общем" у них имеются ресурсы для выполнения большего числа заказов. Новый распределительный центр находится на западе Соединенных Штатов и обслуживает именно этот регион. Центральный распределительный центр трещит по швам от обилия новых товаров. Пять лет назад ассортимент был вдвое меньше! В то время как центр пытается решить вопрос размещения новых видов продукции, за последние шесть месяцев не было никакого движения более чем для 20 процентов наименований на складах. Понимаешь теперь, почему я считаю этот вид деятельности очень сложным?»

Джордан признал, что я прав. Мы обсудили стремление дистрибьютора найти индивидуальный подход к каждому поставщику, с тем чтобы оптимизировать условия и гарантировать соблюдение обязательств. Но осуществлять

это становилось все труднее, так как персонал отдела снабжения ограничен, а количество поставщиков постоянно растет. Кроме того, каждый день возникает множество нестандартных заказов в результате изменения сроков исполнения заказов поставщиками и колебаний в спросе на многие виды товаров. В дополнение постоянно поступают запросы на новые виды продукции. В результате положение представляется невероятно сложным.

То, что я описал Джордану, являло собой пример постоянного противостояния между отделом продаж и распределительным центром. Как только отдел продаж терял заказ, он тут же указывал пальцем на распределительный центр, обвиняя его в том, что в наличии не было товара, необходимого для удовлетворения потребительского спроса. В свою очередь, распределительный центр указывал пальцем на отдел снабжения, который своевременно не наладил отношения с новыми поставщиками или не заставил текущих соблюдать свои обязательства. В то же время снабжение обвиняло отдел продаж в неспособности реализовать конкурентное преимущество компании и убедить покупателей приобрести имеющуюся в наличии аналогичную продукцию, взамен запрашиваемой.

Какие варианты ни предлагал Джордан для улучшения положения клиента — иметь в наличии больше наименований продукции или работать над соблюдением поставщиками сроков и условий поставки, — все они были сопряжены с огромными сложностями. Игнорирование потребительского спроса на новые виды товаров также отрицательно сказалось бы на компании. В конце концов, Джордан сказал: «Их руководство, по всей видимости, находится в сложной ситуации. Люди они явно способные, но, судя по твоему описанию, им приходится прикладывать все больше сил, чтобы только поддержать прибыль на одном уровне, а это очень неприятно!»

Судя по недоуменным взглядам сидящих поблизости людей, свой ответ я, наверное, прокричал слишком громко: «Вот поэтому-то Эли и ищет эффективные пути для обращения текущего дохода в прибыль за четыре года. Компания должна выработать действенное видение, которое могло бы вдохновить главного исполнительного директора и высшее руководство!»

«Действенное видение? — пробормотал Джордан, нахмурившись. — Это что-то вроде идеи по уменьшению сроков выполнения заказов в случае с кабельной компанией?»

«Это не только идеи! — не согласился я. — Каким образом компания может достичь такой сложной цели? Каков механизм? Как сформировать предложение, от которого невозможно отказаться? Почему конкуренты не смогут с легкостью его скопировать? Какие изменения необходимо внести в логистику, чтобы сделать возможным решение вопроса? С чего начать, чтобы увидеть результаты уже через шесть месяцев, а не через пять лет? Что должно сделать каждое функциональное подразделение, чтобы способствовать достижению цели, определенной действенным видением? Понимаешь, сколько энергии появится у руководителей высшего звена, если все они выработают действенное видение, взамен молитв и упований на скорое улучшение экономики или предсказуемое поведение клиентов! Все руководство объединится для достижения вдохновляющей его цели, при этом каждому будет ясна его собственная роль в этом процессе».

Я продолжил объяснения Эли по поводу того, как внедрить действенное видение: «Эта компания имеет внутренние ресурсы для того, чтобы принять большее число заказов, но существует проблема размещения товаров в одном из распределительных центров. Ее относительно легко разрешить. Оказавшись в яме, прежде всего следует прекратить копать. Динамика показывает, по каким товарам движение отсутствует и на какие падает спрос. Поэтому первым делом дистрибьютор должен убедиться, что ответственные за снабжение не заказывают бездумно одни и те же товары, как только система планирования ресурсов сообщит, что их запас достиг минимального значения. Не пользующиеся спросом товары, имеющиеся на складах, были возвращены поставщикам или уничтожены. Таким образом, в течение нескольких недель было освобождено до 20 процентов складских мощностей и определенное количество денежных средств».

Джордан заявил: «Этот первый шаг был очевиден».

Когда вы предлагаете консультанту решение проблемы, он всегда находит его «очевидным». Но если это действительно так, почему дистрибьютор не нашел решения? От-

вет кроется в системе целевых показателей, управляющей каждым функциональным отделом*. Тем не менее, я решил отложить этот вопрос на потом. Проигнорировав комментарий Джордана, я продолжил: «Давай начнем с трех рынков сбыта, которые имеет этот дистрибьютор. Но, прежде чем говорить о формировании наиболее привлекательных предложений для этих рынков, необходимо, чтобы не пропало даром то, что они уже имеют».

Джордан прервал меня: «Что значит, не пропало даром?»

Я объяснил: «Когда покупатель приходит к дистрибьютору за определенным товаром, а этого товара нет в наличии, покупатель будет искать его в другом месте. Если такое случится несколько раз, велика вероятность, что дистрибьютор надолго потеряет этого клиента. Если мы позволяем клиенту уйти, не заключив сделку, все усилия, вложенные отделами маркетинга и продаж в привлечение выгодного потенциального покупателя, пропадут даром».

«Понимаю, — задумчиво сказал Джордан. — Ты не знаешь, в среднем, какая часть из их 25-тысячного ассортимента постоянно есть в наличии на складе?»

Цифры были у меня наготове: «Из 25 000 товаров, перечисленных в каталоге, они готовы поручиться за наличие на складе около 17 000, из которых в действительности имеется около 15 500».

Я рассказал Джордану, что, исходя из опыта подобных ситуаций, наш дистрибьютор мог ежегодно терять около 30 процентов потенциальных продаж из-за отсутствия запасов на складе: «Средний коэффициент валовой прибыли этой компании составляет 20 процентов; они могли бы прибавить 20 миллионов к итоговой чистой прибыли, увеличив ее в четыре раза, если бы имели в наличии большее количество самых ходовых товаров».

«Невозможно всегда быть идеальным!» — возразил Джордан.

«Верно, но мы этого и не ждем. Типичный для дистрибьютора процент не имеющих в наличии товаров — от 5 до 10. Причины — заказ товаров на основании прогнозов,

* Дискуссия о метриках содержится в главах 3 и 4.

которые никогда не сбываются, и пополнение запасов, когда они достигают минимума*. Еще одна серьезная ошибка — это группировка заказов. Группировка заказов задерживает сроки поставки. (Отдел снабжения этого дистрибьютора вынужден был иметь дело с таким большим количеством нестандартных заказов, что был не в состоянии определить факторы, наносящие наибольший ущерб *результативному выходу*, и сфокусироваться на них.)»

«Что еще можно сделать?» — спросил Джордан.

«Необходимо сделать подсчеты и определить исходный уровень складских запасов для каждого наименования продукции. С этого момента вырисовываются три наших пожелания:

1. Мы хотим, чтобы каждая часть цепочки поставок быстро реагировала на изменения в потребительском спросе.
2. В то же время, мы хотим значительно сократить запасы в цепочке поставок и
3. Сформировать исключительно привлекательное предложение для трех рынков сбыта, описанных ранее».

«Давай начнем с первого рынка сбыта этой компании — корпоративных клиентов, которые делают повторные заказы. Что заставит клиента предпочесть одного дистрибьютора другому при одинаковых ценах и ассортименте?»

Джордан ответил: «Большинство корпоративных клиентов, которых я знаю, руководствуется стоимостью и наличием товара. Именно на них базируется их система оценки, особенно при покупке товаров-брендов».

«Правильно, — ответил я, — но ты все же не дал прямого ответа на мой вопрос. Дистрибьютор хранит запасы, которых хватит на семь недель. В 90 процентов случаев товар есть в наличии. Они предлагают не самые низкие цены, но вполне конкурентоспособные. Что мы можем предложить корпоративным клиентам, кроме конкурентоспособных цен, наличия почти всех товаров на складе и быстрого исполнения заказов?»

* БОЛЕЕ ДЕТАЛЬНОЕ РАЗЪЯСНЕНИЕ СОДЕРЖИТСЯ В ГЛАВЕ 7. ДЛЯ УГЛУБЛЕННОГО РАЗЪЯСНЕНИЯ СМ. В БИБЛИОГРАФИИ *TOC INSIGHTS INTO DISTRIBUTION* («ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ДИСТРИБУЦИЕЙ»).

Джордан помолчал несколько минут, обдумывая ответ на этот вопрос. Наконец он ответил: «Ума не приложу».

Я рассказал Джордану о том, насколько сложной является отрасль коммуникаций, как с точки зрения обслуживающих ее специалистов в области высоких технологий, так и с точки зрения компаний, осуществляющих закупку продуктов высоких технологий для своих клиентов, работающих в этой же сфере: «Такие компании всегда жалуются на клиентов, которые постоянно делают заказ в последнюю минуту, и компаниям, специализирующимся на закупке, приходится либо переплачивать своим поставщикам за срочную доставку, либо искать заказанные товары, только чтобы убедиться, что такие товары везде в дефиците и срок их выполнения дольше, чем готовы ждать их клиенты. В любом случае, все целевые показатели таких компаний-закупщиков летят».

«Похоже, они попали между молотом и наковальней», — заметил Джордан.

«Конечно, — согласился я. — Так почему бы не предоставить им запас наиболее часто покупаемых ими товаров на условиях консигнации? Как только они берут какой-то товар, автоматически осуществляется заказ, а запас пополняется. Следовательно, исключается доплата за срочность. Время выполнения заказа нулевое, благодаря размещению самых ходовых позиций на складе компаний-закупщиков на условиях консигнации и постоянному восполнению заказов таких товаров по мере реализации продукции конечному потребителю (клиентам из высокотехнологичных компаний). Ты незамедлительно реагируешь на изменение покупательского спроса. Имея на складе лишь тот товар, который клиенты постоянно повторно заказывают, ты максимально приближаешь свой ассортимент к их запросам. Как ты считаешь, будет ли такое предложение достаточно привлекательным, чтобы заинтересовать как новых заказчиков, так и закупщиков корпораций, с которыми ты уже работаешь?»

Сомнений у Джордана не было: «В таком случае, почему бы любому другому дистрибьютору не сделать то же самое и не скопировать такое решение вопроса?»

Мой ответ был таким: «Опыт показывает, что конкуренты настолько не спешат вносить изменения в существ-

вующую практику, что даже самые простые меры, если они подразумевают изменения в политике компании, могут поддерживать конкурентное преимущество в течение более пяти лет. Этот подход являет собой незначительное изменение в логистике, и в то же время — это крупное изменение в политике компании. Можешь себе представить, какой будет первая реакция любого дистрибьютора на подобную идею: «Это безумие! Мои прибыли и так меньше некуда. Я просто не могу себе позволить отдавать товар на условиях консигнации. Кражи и невыплаты меня разорят»».

«Что ж, это оправданное беспокойство», — сказал Джордан.

«Конечно, — ответил я. — Именно поэтому логистика для поддержания и пополнения запасов должна быть простой и действовать безотказно. Все это компоненты того, что делает видение действенным. Позже я объясню тебе все подробнее. Хочу только сказать, что конкуренты даже не дойдут до стадии просчитывания логистики, чтобы убедиться в эффективности подхода. Я знаю из своего опыта, что их не устроит мысль об изменении политики компании, и они сразу от нее откажутся».

Ответ удовлетворил Джордана, хотя, по-моему, он скептически отнесся к утверждению, что конкуренты не будут копировать успешное решение. Ему следовало бы почитать о результатах исследования некоторых случаев, чтобы убедиться, что даже успешные решения, осуществленные в середине 1990-х годов, до сих пор не повторяются конкурентами*.

Следующим сегментом рынка, который я рассмотрел, была розничная торговля. В отрасли беспроводной связи розничная торговля больше всего страдает оттого, что одних наименований товара слишком много, но при этом отсутствуют наиболее ходовые.

Вот мои комментарии по этому вопросу: «Ты можешь помочь розничным торговцам значительно сэкономить на затратах по хранению и на уменьшении количества устаревших товаров. Все же я считаю, что дистрибьютор в боль-

* См. Джеральд И. Кендалл. «Защита будущего» (*SECURING THE FUTURE*), St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 1997; Джеральд И. Кендалл. «Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами» (*ADVANCED PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT AND THE PMO*), J. Ross Publishing, Boca Raton, FL, 2003.

шой степени влияет, насколько результативно работают розничные торговцы, которым он поставляет свой товар. Поэтому он может значительно повлиять как на выручку, так и на прибыль розничного торговца».

Замечание Джордана было следующим: «Если ты хочешь сказать, что дистрибьютору следует чаще поставлять товар, я с тобой не соглашусь. В прошлом году я специально изучал этот вопрос и обнаружил, что в большинстве случаев это влечет за собой дополнительные расходы для дистрибьютора, которые не компенсируются уменьшением затрат на хранение».

«Ты правильно проанализировал вопрос, но сделал неверный вывод. Здесь присутствуют два дополнительных ключевых момента, которые необходимо учесть. Первый состоит в том, что дистрибьютору нет необходимости поставлять товар чаще. Надо изменить конфигурацию поставки. Вместо того чтобы поставлять в больших количествах малое число наименований, дистрибьютор уменьшит количество, но расширит ассортимент. Если розничная торговля правильно заказывает, ходовой товар всегда будет в наличии, и *результативный выход* увеличится».

«Хорошо, согласен, — сказал Джордан. — Но ты не опроверг мой вывод о том, что дистрибьютору не следует чаще производить поставки».

«Верно, — согласился я. — Ты сказал, что в своем исследовании сопоставил возрастающие затраты на транспортировку с экономией на затратах на хранение. Тебе следует также учесть увеличение *результативного выхода* в цепочке поставок в следствие частого пополнения запасов. Влияние на *результативный выход* обычно намного превышает экономию на затратах на хранение. В действительности система вытягивания (то есть та, при которой пополняют запасы именно тех товаров, которые купил конечный пользователь) предлагает шесть различных путей увеличения оборота. Я не буду сейчас вдаваться в подробности*».

Я объяснил Джордану, что первый ключ кроется в том, чтобы розничный торговец сократил искусственно раздутые заказы, рассчитанные на обеспечение запасов на недели, а то и месяцы. Для этого необходимо убедить розничных

* ШЕСТЬ ПУТЕЙ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБОРОТА РАССМОТРЕНЫ В ГЛАВЕ 7.

торговцев делать заказы чаще. Удивительно, но заказывать необходимые товары намного проще ежедневно, чем раз в один-два месяца. Самая простая система вытягивания, которую я когда-либо видел, состояла в том, чтобы сегодня заказывать тот товар, что был продан вчера. Если у розничного торговца нет компьютерной системы, регистрирующей это движение, достаточно, чтобы склад ежедневно по факсу или по телефону заказывал необходимый товар у поставщика. В одном из случаев поставщику просто отсылали по факсу копии квитанций проданных товаров.

Я продолжил: «Дистрибьютору нет необходимости ежедневно отправлять товар. Все же поставку надо организовать таким образом, чтобы товар, предназначенный для пополнения запасов розничного торговца, был отправлен в течение нескольких дней со дня заказа. Таким образом, товар постоянно будет в наличии, а если и отсутствовать — то очень короткое время. В сущности, постоянно на складе розничного торговца будет находиться гораздо меньший запас каждого вида товара, но того, что есть, будет достаточно, чтобы удовлетворить обычные колебания кратковременного спроса и покрыть время, необходимое для доставки. В это же время несколько заказов будет находиться в пути, а какая-то часть — в процессе исполнения в распределительном центре. Общее количество запасов на складах розничного торговца сократится вдвое, а общий запас в цепочке поставок уменьшится более чем на 25 процентов. Теперь дистрибьютор стопроцентно реагирует на спрос, вместо того чтобы обрушивать на розничных торговцев месячные запасы товаров. Используя такую систему вытягивания, дистрибьютор удвоит свои обороты, одновременно улучшив и *результативный выход* розничных торговцев».

Джордан обдумал предложенный подход и спросил: «Как убедить розничного торговца, что это действительно выгодно для него?»

«Отличный вопрос, — заметил я. — Прежде всего, дистрибьютор делает розничному торговцу такое привлекательное предложение, от которого тот не сможет отказаться. Он гарантирует, что розничный торговец вдвое сократит свои текущие складские запасы. Затем розничный торговец должен достаточно хорошо понять логистику, чтобы увидеть, что, несмотря на сокращение запасов, продажи

вырастут. Отдел продаж дистрибьютора должен суметь **убедительно** продемонстрировать это клиенту. Имея меньшие запасы для обеспечения продаж, торговец высвобождает денежные средства, которые может использовать для расширения ассортимента, что является одним из ключей к экспоненциальному увеличению результативного выхода. И здесь дистрибьютору есть что предложить розничному торговцу — новые виды товаров для розничной продажи».

Джордан помолчал несколько минут, обдумывая эту мысль. Позже, когда мы обсуждали логистику* в деталях, он не мог найти в логике никакой погрешности. Для третьего сегмента рынка — клиентов, занимающихся осуществлением проектов, — можно было успешно применить предложение, которое мы обсудили ранее, в контексте кабельной компании. Джордана все же чрезвычайно беспокоил один вопрос: «Как быть с поставщиками? На многих из них нельзя положиться».

Я пояснил: «Очень трудно пытаться охватить всех поставщиков или хотя бы сотню из них. Простое решение состоит в том, чтобы изучить историю сделок дистрибьютора, скажем, за последние шесть месяцев, с точки зрения упущенной выгоды из-за отсутствия нужного товара. Каждый раз следует обращать внимание на то, какой поставщик не имел в наличии нужного товара, как долго, как это сказалоcь на *результативном выходе*. Таким образом, мы определяем группу лучших поставщиков, на которых дистрибьютору необходимо повлиять, чтобы они сумели максимально повысить свой *результативный выход*. Обычно в эту группу входит не больше дюжины поставщиков. Из этих топ-поставщиков дистрибьютор может выбрать любых пять и начать работать с ними. Но, будучи вооруженным соответствующими данными, дистрибьютор может по-другому выстроить свой подход к поставщикам. Он показывает им реальные цифры, подтверждающие, как сократился *результативный выход* из-за отсутствия необходимых товаров. Из своего опыта я знаю, что когда поставщики видят эти цифры, у них появляется мотивация для совместной работы с дистрибьютором над разрешением этой проблемы.

* Более подробно см. главу 7 и *TOC INSIGHTS INTO DISTRIBUTION* («Теория ограничений в управлении распределением») в библиографии. Также см. приложение А: финансовые примеры действенного видения.

Но даже если они не смогут дать немедленный ответ, кое-что дистрибьютор может начать делать сразу же».

Джордан с нетерпением ждал продолжения.

«Дистрибьютор может попросить поставщиков ежедневно принимать заказы. Наш опыт показывает, что практически никто не испытывает с этим никаких проблем. Теперь дистрибьютор, используя те же принципы пополнения, как и при работе с розничными торговцами, может значительно сократить складские запасы. Установив систему вытягивания при работе с лучшими поставщиками, дистрибьютор будет иметь меньший запас на единицу хранения на складе, несколько заказов в процессе исполнения у поставщика, и часть — в пути в транспортной цепочке. При таком подходе срок исполнения заказов сокращается с нескольких недель до нескольких дней».

«Джерри, а не упростит ли весь этот процесс полностью интегрированная компьютерная система, охватывающая поставщиков, дистрибьюторов и розничных торговцев?»

Я тщательно обдумал этот вопрос, так как очень многие компании разочаровались в ИТ-системах: «Я уверен, Джордан, что тебе приходилось наблюдать, сколько времени и усилий необходимо, чтобы внедрить ERP-систему в пределах одной компании. Как ты думаешь, что будет, если ты попытаешься полностью интегрировать системы, охватывающие дистрибьютора и одного из поставщиков, в особенности, если в тяжелые времена им приходилось конкурировать друг с другом, да еще у каждого из них своя политика и система показателей? Слишком уж это сложно. Это напомнило мне историю о джинне на пляже. Я тебе ее не рассказывал?»

Джордан отрицательно покачал головой.

«Однажды, прогуливаясь по калифорнийскому пляжу, один человек нашел лампу. Он потерял ее, и появился джинн, очень злой. Джинн сказал: "Люди потревожили меня за последние сто лет три раза. Мне это надоело, я устал. Все же, раз уж я здесь, ты можешь загадать одно желание, но оно должно быть очень простым".

Подумав несколько минут, человек сказал джинну, что всю жизнь мечтал увидеть Гавайи, но боится самолетов. На корабле он также не может путешествовать из-за морской

болезни. Не может ли джинн построить мост от Калифорнии до Гавайев?

Джинн был взбешен: «Да знаешь ли ты, какой протяженности должен быть этот мост, сколько опор мне придется возвести в океане, насколько трудно выполнить такую работу? Я сказал тебе пожелать что-нибудь простое».

Человек подумал еще и сказал: «Хорошо. Хоть один раз в жизни мне хотелось бы понять свою жену». Джинн посмотрел на него и быстро спросил: «Двухполосный мост или четырехполосный?»»

Джордан рассмеялся, и я подвел итог: «Решение проблемы дистрибьютора, которое дает Эли, предполагает выстраивание стройной цепочки поставок. Это намного проще и скорее даст результат, чем интеграция комплексных компьютерных систем. А если со временем им потребуется подобная интегрированная система, предложенное выше решение проблемы дистрибуции обеспечит необходимые ресурсы времени и денег для финансирования проекта подобного масштаба».

Благодаря работе Эли, я привел два примера, демонстрирующих реально осуществимую возможность обратить текущий объем продаж компании в чистую прибыль за четыре года. Эти примеры применимы к любой компании, имеющей рыночные ограничения, которая продает свою продукцию компаниям, специализирующимся на крупных проектах (например, на строительстве), или через дистрибьюторов. Джордан мог бы перенести этот подход на другие компании, страдающие от недостатка продаж.

Неожиданно Джордан напомнил мне вопрос, который я пытался поднять раньше: «Джерри, ты задавал вопрос о том, почему эти решения не были очевидными для руководства компаний».

Я ответил: «Сегодня многие руководители считают, что верный подход к сложному состоит в разбиении его на части. Для такого взгляда свойственна попытка осуществить взаимонезависимые усовершенствования в каждом из функциональных подразделений. Я вижу подобные титанические усилия в подходах Lean^{*}, Six Sigma^{**} и других мето-

^{*}LEAN MANUFACTURING — БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

^{**}КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ «ШЕСТЬ СИГМА»

диках, предназначенных для повышения упорядоченности в каждом из функциональных подразделений. Эти техники превосходны. Но я задаюсь вопросом, можем ли мы применить их, делая меньше усилий, и получить лучшие результаты?»

В обоих примерах действенного видения компании много сократили непроизводительные затраты. И в обоих случаях это произошло естественно, вследствие избавления от излишних запасов, которые тормозили повышение результативного выхода. Это также помогло избавиться от устаревших товаров.

Я продолжил: «Посылка Эли, которую он использует при поиске ответов на подобные вопросы, состоит в том, что *любой сложности свойственна внутренняя простота, и именно она управляет результативным выходом компаний*. В поисках этой простоты ты можешь разбить систему на части. Но в действительности правильным было бы сделать противоположное. Чтобы быстро повысить *результативный выход*, надо взглянуть на всю компанию как на единую систему. Это необходимо, чтобы найти наилучшую *точку приложения силы*. Затем, чтобы воздействовать на эту точку, мы должны направить все функциональные подразделения в едином усилии к развитию в сторону действенного видения. Если у тебя его нет, все, что ты имеешь, — это куча проектов по совершенствованию».

Выводы и следующий шаг

Большинство компаний сегодня подходят к сложному вопросу, деля компанию на маленькие, «поддающиеся управлению» части, и пытаются совершенствовать каждую отдельную часть. Так как большинство функциональных подразделений является центрами затрат, естественно, они фокусируются на снижении издержек в рамках своего функционального подразделения. Подобный подход не только не улучшит положение компании в целом, а, напротив, приведет к возникновению крупных проблем.

Для достижения результативного выхода, описанного Эли Голдраттом, мы должны внедрить действенное видение, используя новую систему критериев при управлении компанией. Новая система критериев пы-

тается в сложности найти внутреннюю простоту, точку приложения силы. Ведущая посылка состоит в том, что *результативным выходом* любой системы управляет очень небольшое число факторов. Именно на этих факторах и базируется внутренняя простота. Приняв эту посылку, вы зададите себе вопрос: «На каких факторах должно сосредоточить свои усилия руководство компании, чтобы добиться наилучших результатов?»

Основы этого подхода мы выстроим в следующей главе.

Часть **II**

Новая система критериев

На пути от сложного к простому

Чем сложнее вопрос, тем проще должно быть его решение, иначе оно не работает!

Подход большинства компаний к сложности заключается в том, чтобы разбить компанию на функциональные подразделения и требовать, чтобы каждое из них самостоятельно искало пути для собственного совершенствования. Для большего удобства я буду называть его «подходом функциональной разобщенности» ("silo" approach). Прежде чем ринуться искать ему замену, необходимо понять, почему такой подход препятствует достижению действенного видения и зачастую не способствует совершенствованию компании в целом.

Совершенствуйтесь!

Один из внушающих наибольший страх терминов современного менеджмента — это команда «**СОВЕРШЕНСТВУЙТЕСЬ!**» Реакция на подобное побуждение часто следующая:

- ▶ «Я просто завален проблемами после последних мероприятий по совершенствованию. Оставьте меня в покое». Или...
- ▶ «Чего вы от меня хотите: чтобы я выполнял свои непосредственные обязанности или работал над проектами по улучшению? Чтобы делать и то, и другое, у меня нет времени». Или...
- ▶ «Ну вот, опять! Очередная программа месяца».

Таковы наиболее типичные отклики, поэтому даже незначительные мероприятия по совершенствованию, предпринятые руководством, редко вызывают ответный энтузиазм. Поскольку руководители функциональных подразделений соперничают друг с другом из-за ресурсов, необходимых для осуществления проектов по совершенствованию, неудивительно, что подобный приказ усилит противостояние меж-

ду функциональными подразделениями! Даже если один из руководителей успешно завершает свою часть проекта по совершенствованию, он (или она) сталкивается с тем, что другие функциональные подразделения и структуры (поставщики, дистрибьюторы, розничная торговля) свою часть работы не выполнили. Это уменьшает, а то и сводит на нет полученные результаты.

Конфликт между функциональными подразделениями не ограничивается рамками мероприятий по совершенствованию. Он оказывает прямое влияние на оперативное принятие решений и оценку эффективности управления компанией в целом. Вот пример из жизни.

Начальнику службы снабжения была дана команда совершенствоваться. Он принял решение сократить затраты на сырье, закупаемое компанией. Взамен импортного сырья он стал осуществлять закупку нескольких ключевых его видов по гораздо более низкой цене у местных поставщиков. Это, по его мнению, позволило сэкономить на стоимости материалов 70 миллионов бангладешских така в год, что эквивалентно 1,3 миллиона долларов США.

Производственные линии оказались неспособны удовлетворить потребительский спрос, работая на новом сырье, и менеджер по производству этой же компании подсчитал, что упущенная выгода из-за проблемы с сырьем составила свыше 80 000 долларов *в день*. При таких темпах средства, сэкономленные за год на закупке, производство съедало *каждые две недели*. Нетрудно догадаться, что отношения между этими двумя функциональными подразделениями были далеко не дружелюбными.

Правило сложения

Подобные межфункциональные противоречия приводит в действие именно подход *функциональной разобщенности*, при котором компания измеряет степень совершенствования каждого изолированного подразделения в отдельности. При этом любой центр затрат (например: снабжение, производство, разработка) понимает под совершенствованием сокращение затрат или увеличение *результативного выхода* внутри изолированного подразделения.

При такой системе критериев затраты рассматриваются как подчиняющиеся *правилу сложения* — сумма затрат всех

изолированных подразделений равна общим затратам компании. Исходя из этого, руководители считают полезным любое сокращение затрат в подчиненном им подразделении, так как прямо связывают его с уменьшением затрат компании в целом. Проводимые с использованием таких критериев мероприятия по совершенствованию направлены на повсеместное снижение затрат и потерь. Такой подход прекрасно сработал бы, если бы компания имела неограниченные ресурсы и если бы затраты действительно подчинялись правилу сложения. Нам уже известно, что ресурсы любой компании ограничены. *А как обстоит дело с правилом сложения?*

Если бы мы могли заморозить во времени какую-либо компанию и оценить затраты каждого ее подразделения, их сумма действительно составила бы общие затраты компании на тот момент времени. Следовательно, затраты подчиняются правилу сложения. Но, вспоминая приведенный выше пример о службе снабжения, мы видим, что это несправедливо по отношению к изменению затрат. Изменение затрат *не* подчиняется правилу сложения.

Этот пример наглядно показывает, что сокращение затрат, осуществленное одной функциональной областью, часто оказывает значительное влияние на другие подразделения компании, и даже на другие компании. Большинство менеджеров не понимают этого в полной мере и, как следствие, не учитывают влияния своих действий ни на функциональные подразделения собственных компаний, ни на звенья цепочки поставок. А не обладая пониманием этого момента, менеджеры не могут принимать соответствующие правильные решения.

Но все же разовые ошибки не приносят столько вреда, сколько общий «эффект» от этого подхода. Использование правила сложения в качестве критерия способствует большей замкнутости функциональных подразделений. Становится практически невозможным не то что использовать, но даже определить ту точку приложения силы, в которой сходятся все функциональные подразделения. В чем мы и убедимся на следующих примерах.

Учет затрат: отрицательный рычаг

Авторы книги «Утерянная актуальность» Джонсон и Каплан очень изящно выразили следующую мысль: «Неэффективная система управленческого учета может препятствовать разработке качественной продукции, технологическому прогрессу и маркетинговым мероприятиям*». Я добавлю только, что она препятствует также и возможностям применения межфункциональных рычагов для совершенствования. Руководство компаний должно понять существующую систему критериев деятельности и изменить ее для достижения действенного видения.

Искажения при учете затрат

Пример 1: оценка системы в целом

При учете затрат одно из искажений проявляется в оценке *результативного выхода* компании в целом. В качестве примера зададимся вопросом: почему компании во многих отраслях (например: связь, автомобилестроение, производство вычислительной техники) продолжают в высоком темпе производить товар еще долгое время после того, как конечные пользователи прекращают его покупать? Одна из причин в том, что учет затрат изолированно оценивает результативный выход производственных подразделений, побуждая их к интенсивному использованию имеющихся ресурсов. Чем интенсивнее используются оборудование и рабочая сила, тем выше оценивается результативный выход.

Кроме того, в финансовом отчете компании избыточные запасы отражены как активы. Показывая эти обременительные излишки подобным образом, учет затрат искусственно завышает прибыль компании через уменьшение себестоимости проданного товара**. К тому же, когда одной из компаний в цепочке поставок, например, производителю автомобилей, удастся в краткие сроки сбыть

* Томас Х. Джонсон и Роберт С. Каплан, «УТЕРЯННАЯ АКТУАЛЬНОСТЬ: ВОЗВЫШЕНИЕ И ПАДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА» (THOMAS H. JOHNSON AND ROBERT S. KAPLAN, *RELEVANCE LOST, THE RISE AND FALL OF MANAGEMENT ACCOUNTING*): HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, 1991, с. 4.

** Из-за искажений, свойственных учету затрат, если в конце отчетного периода запасы компании больше, чем в начале, себестоимость проданного товара (включающая в себя разницу между исходными и итоговыми запасами) искусственно занижается.

запасы дилерам — следующему звену в цепи поставок, — результат в системе координат учета затрат выглядит положительным, так как подобная передача зафиксирована как продажа. Однако *никто в цепочке поставок не продал товар, пока его не купил конечный пользователь*. Запас в цепочке поставок может намного превышать уровень, необходимый для удовлетворения потребительского спроса. Отражение этих запасов в качестве продаж в отчете о прибылях и убытках компании является абсолютным искажением действительности. Именно производителю придется искать способы привлечения покупателей, что отразится на его собственной прибыли и прибыли дилеров, а также на продажах следующего модельного года. В действительности вся цепочка поставок находится в худшем положении, чем прежде, то есть прямопротивоположно тому, как это преподносит текущая система критериев — учет затрат!

Сегодня, использует ли компания традиционный учет затрат или популярный альтернативный попроцессный учет затрат, искажения в распределении затрат все равно имеют место. Это еще одна неудачная попытка разбить сложное на части в стремлении оптимизировать каждую часть в отдельности.

Искажения настолько субъективны, что среди бухгалтеров существует известная шутка на этот счет. Спросите кого-нибудь из них: «Сколько это стоит?» И он ответит: «Сколько вы хотите, чтобы это стоило?» Мы не возлагаем ответственность за искажения на бухгалтеров. Они ведь постоянно ищут пути для того, чтобы помочь руководителям принять более эффективные решения. Скорее, мы просто указываем на искажения, свойственные текущим системам.

Искажения при учете затрат

Пример 2: оценка альтернатив — «производить или покупать»

Учет затрат как инструмент управления может привести к тому, что компания будет ошибочно считать аутсорсинг более эффективным с точки зрения затрат, чем собственное производство. Это может касаться как товаров, так и услуг, например, в области информационных технологий. При распределении затрат компания рассматривает затраты на

единицу произведенного товара, например, фактическую стоимость сырья плюс *распределенные* затраты на рабочую силу и прочие накладные расходы. Чем больше затрат распределяется, тем более привлекательной альтернативой видится аутсорсинг. Часто распределение затрат производится очень субъективно, без действительного понимания, как это воздействует на компанию в целом.

Например, когда руководитель решает поручить производство детали внешнему поставщику, он избавляется не от всех накладных издержек, связанных с этим производством. Если 10 процентов времени рабочего было отведено на производство какой-либо детали и на ее производство заключен субподряд с внешним поставщиком, потеряет ли рабочий 10 процентов своего заработка? Вовсе нет. Уменьшится ли на 10 процентов амортизация станков, необходимых для производства этой детали? никоим образом! А как насчет затрат на отопление, электричество и прочие текущие расходы предприятия? Хотя и будет наблюдаться некоторое их уменьшение, оно обычно далеко от затрат, распределенных на единицу товара.

В то время как не происходит ожидаемой экономии части распределенных затрат, субподрядчик запрашивает цену, намного превышающую стоимость сырья для производства детали. Итак, большая часть экономии — чистая фикция! В действительности во многих случаях деталь, изготовленная субподрядчиком, обходится дороже и в то же самое время снижает гибкость и прибыльность компании.

Но негативный эффект проявляется не только в немедленном снижении прибыли. Вот что произошло с некоторыми американскими компаниями, которые решили часть производства осуществлять в странах Азиатского региона. Сроки выполнения заказов на товары и услуги увеличились, запасы в цепочке поставок значительно выросли. Для некоторых компаний увеличение сроков выполнения заказов означало, что они становились менее чуткими к потребительскому спросу. Возникшая в результате нехватка наиболее ходовых товаров привела к снижению продаж, в то же время возник переизбыток товаров, пользующихся меньшим спросом. Действие рычага было ослаблено.

Подобным образом некорректная система учета затрат может привести к неправильной оценке эффективнос-

ти инвестирования в новое оборудование, деятельности структурных подразделений и прибыльности продуктовых линий*. Компания легко собьется с пути к действенному видению, если будет постоянно делать ошибки под влиянием несовершенного управленческого учета.

Упрощенная система критериев: результативный выход и немногочисленные факторы, им управляющие

Чтобы успешно реализовать действенное видение, высшее руководство должно сделать нечто большее, чем просто ликвидировать искажения. Хотя сам по себе этот шаг исключительно важен. Руководство должно найти пути для увеличения отдачи от имеющихся ресурсов, прикладывая усилия именно там, где это приведет к наилучшим результатам, а также найти более эффективный подход к решению сложных задач.

В этой целостной системе критериев способность создать или повысить *результативный выход* можно сравнить с цепью, которая прочна ровно настолько, насколько сильно ее самое слабое звено. Чтобы создавать *результативный выход*, каждая часть компании должна выполнить свою работу. Отдел маркетинга создает спрос на товар или услугу. Отдел продаж заключает сделку. Отдел снабжения организывает своевременную доставку материалов. Инженеры разрабатывают практичный товар. Производство создает товар высокого качества в сроки, которые позволят удовлетворить ожидания потребителей. Транспортная логистика должна работать безупречно. Если подведет один из этих элементов — *результативный выход* будет равен нулю.

Но, чтобы ее улучшить, необходимо найти и укрепить именно самое слабое звено. *Укрепление не самого слабого звена не увеличит прочность цепи и не поможет повысить результативный выход*. Следовательно, подобная концентрация усилий на одной точке воздействия — то есть на самом слабом звене цепи — представляет собой подход, противоположный критерию учета затрат, при котором,

* Более подробное описание искажений содержится в руководстве «Теория ограничений в управлении финансами и оценкой» Эли и Рами Годдратт (*TOC INSIGHTS INTO FINANCE AND MEASUREMENTS*) (см. библиографию).

работая по правилу сложения, руководство пытается совершенствовать каждую отдельную область.

Проиллюстрируем это утверждение на примере одного финансового учреждения. Эта компания знала, что для успешного совершенствования необходимо было заключать больше новых ипотечных договоров. Денежные средства имелись. Не было недостатка в заявках от клиентов. В какой точке необходимо было приложить силу рычага подъема?

Каждая ипотечная заявка подавалась на рассмотрение и утверждение специалисту по ипотекам, подвергалась стандартной проверке, затем проверялась страховщиками, и, наконец, договор заключался. Однако, не получив ответа в течение нескольких дней, многие клиенты забирали свои заявки. Из всех функциональных подразделений, участвующих в оформлении ипотек, главной точкой приложения силы рычага оказались страховщики, у которых большинство заявок зависало недели на три, а то и больше. К большому удивлению компании ей не потребовалось большее количество страховщиков. Принятая политика эффективности (старая система критериев) относительно использования времени страховщиков привела к тому, что оно было неэффективно раздроблено между большим количеством заявок. Когда компания поняла, где находится точка приложения силы, и убедилась в разрушительном влиянии принятой *политики эффективности*, она смогла с легкостью сократить процесс подписания заявок с трех недель до двух дней. Представляете себе, что случилось бы, если бы компания, не разобравшись в причинах, просто дала бы рекламу, чтобы привлечь больше заявок от клиентов?

Найти простоту становится все важнее

Обстановка сегодня намного сложнее, чем несколько десятилетий назад. В 1980-х годах рынок был стабильнее, а жизненный цикл товара — длиннее. Не существовало компьютерных сетей и всемирной сети Интернет. Сегодня при оценке любого действия приходится принимать во внимание намного больше факторов. Сложность вопросов все возрастает, и руководители больше чем когда-либо склоняются к тому, чтобы подойти к их решению, разбив компанию на более мелкие подразделения. Поэтому даже

на уровне высшего руководства риск неправильного понимания того, как могут повлиять любые действия, намного выше, чем двадцать лет назад. И этот риск неправильного понимания возрастает по мере движения вниз по иерархической лестнице компании. Обыкновенно, чем ниже уровень управления, тем взгляд более узкий.

Возрастающая сложность также усиливает эффект менталитета функциональной разобщенности во всей цепочке поставок. Каждая компания в ней действует замкнуто, зачастую полагая, что она находится в особом положении по сравнению с другими звеньями цепочки поставок, к которой она относится. В результате она игнорирует сокрушительное влияние собственных действий на другие звенья.

Выводы и следующий шаг

Высшему руководству необходимо внедрить упрощенную, более эффективную систему критериев деятельности, чтобы выстроить все звенья в стройную цепочку поставок и достичь действенного видения. Эта система критериев должна избавиться от менталитета *функциональной разобщенности*. Тогда руководство сможет легко, ясно и точно предсказать результаты любого принятого решения и принятого действия. Новая система критериев должна служить предотвращению неверных решений и искажений, которые мы описали выше.

Чтобы подняться на этот уровень **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**, каждый топ-менеджер в компании должен выполнить четыре основные сложные задачи:

1. Определить основную точку приложения силы для совершенствования не на уровне собственной функции, а на уровне всей компании. Только воздействие на эту точку сможет за четыре года вывести компанию на прибыль, равную текущему общему объему продаж.
2. Определить, что должно делать каждое подразделение компании, чтобы эффективно воздействовать на эту точку.
3. Ликвидировать искажения, добиваясь от всех руководителей более глубокого понимания и оценки причинно-следственного влияния их решений на всю цепочку поставок.

4. Создать логистические системы для своевременного информирования всего высшего руководства с целью предотвращения катастрофических ошибок в их повседневной деятельности. Это поможет сохранить концентрацию усилий на основной точке воздействия.

Далее в книге будут рассмотрены практические рекомендации, которые помогут вам выполнить эти задачи.

Упрощенная система критериев для принятия решений

Слишком часто за излишней сложностью скрывается невежество.

В основном при принятии решений высшее руководство использует целостную систему критериев (например, чистая прибыль или рентабельность инвестиций). Но это не означает, что нижестоящие слои компании поступают так же. В действительности, как только происходит разделение компании на составляющие и последние оцениваются по отдельности, действия предпринимаются отнюдь не в соответствии с целостной системой критериев.

Чтобы реализовать действенное видение, новая система критериев должна:

1. Определить основную точку приложения силы.
2. Установить взаимосвязь между каждым действием, каждым решением, принятым на любом локальном уровне, и воздействием на компанию в целом.
3. Ликвидировать искажения.

Описанная ниже новая система критериев результативного выхода была использована различными компаниями на всех уровнях цепочки поставок от производителей до розницы, а также в разных функциональных подразделениях этих компаний, как то: маркетинг, производство, разработка и управление проектами, дистрибуция и стратегия компаний. Мабин и Балдерстоун* изучили десятки случаев и отметили следующие средние показатели улучшения:

* МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИЯМИ И ПРОИЗВОДСТВОМ (*INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT*), Весна 2003.

- ▶ время выполнения заказов — 70 процентов;
- ▶ соблюдение сроков поставки — 44 процента;
- ▶ сокращение запасов — 49 процентов;
- ▶ увеличение выручки — 83 процента;
- ▶ увеличение прибыльности — 116 процентов.

Так что первый совет такой: отказаться от суперсложных, запутанных систем распределения затрат в пользу более простой системы критериев. В этой главе мы опишем новую систему критериев результативного выхода, а в последующих рассмотрим ее применение в каждой ключевой области цепочки поставок.

Пять областей оценки

Чтобы быть эффективной, новая система критериев должна действовать как компас, направляя руководителя любого уровня к принятию верного решения в следующих пяти областях оценки:

1. Оценка системы как единого целого. Необходимо избавиться от путаницы. Наша новая система критериев должна помочь руководству оценивать влияние решений, принятых на локальном уровне, на всю компанию в целом. Например, должно быть ясное понимание того, являются ли имеющиеся запасы активами или это мертвый груз. Новая система должна побуждать каждого участника цепочки поставок осуществлять продажу через всю цепочку, а не просто следующему ее звену.

2. Инвестиции. Финансовый директор одной из компаний сказал как-то, что для них было бы выгоднее, если бы инвестиции, сделанные на протяжении последних пяти лет, они просто поместили в банк под самый низкий процент. Еще один руководитель высшего звена высказался так: «Расходная часть любого инвестиционного проекта всегда совпадает с прогнозируемой, чего не скажешь о прибыли». В действительности инвестиции приносят реальную прибыль владельцу бизнеса, только если может быть произведено и продано дополнительное количество товара или сокращены издержки производства. Новая система критериев поможет понять, реален ли желаемый результат.

3. Центр прибыли. Многие компании обращают свои подразделения в центры прибыли. Делается это для того, чтобы с большей эффективностью судить о том, являются ли прибыльными те или иные продукты или услуги, а также, чтобы сократить непроизводительные расходы, стимулировать конкурентоспособные уровни услуг и структуру затрат с внешними источниками. Например, многие ИТ-подразделения действуют как центры прибыли.

Иногда подобное подразделение относит свои затраты на счет других подразделений, не имеющих контроля над этими затратами. Неудивительно, что этот центр прибыли вызовет волну критики, сопротивления и нелогичных поступков. Ведь статус центра прибыли вызывает ассоциацию с банковским счетом для накопления этой прибыли, а с каких пор ИТ-подразделение имеет свой банковский счет для накопления прибыли?

Статус центра прибыли ставит различные подразделения компании в ситуацию автоматического выигрыша или проигрыша. Центры прибыли используют распределение затрат, чтобы оправдать свои расходы и увеличить прибыль. Чем выше их тариф, тем большую прибыль они получают. Чем больше платят им внутренние подразделения (внутренние клиенты), тем больше и теряют. Трудно поверить, что все эти люди работают в одной и той же структуре. Печально, но подобные схемы не оказывают никакого положительного влияния на банковский счет компании.

Новая система критериев должна стимулировать оценку реальных центров прибыли и препятствовать возникновению абсурдных ситуаций, связанных с подобными искусственными подразделениями.

4. Производить или покупать. Предположим, что вы управляете заводом, которому во что бы то ни стало надо сократить расходы. Стоит ли передать изготовление части продукции внешнему «более дешевому» производителю? Лучше передать его местным поставщикам или зарубежным?

Финансовый руководитель крупного швейного предприятия, передавая часть производства своего предприятия на выполнение из США в Мексику, считал, что с мексиканскими производителями можно будет эффективно

сотрудничать подобным образом еще не более пяти лет. После чего ожидается, что будут внесены изменения в законодательство США, позволяющие импортировать товары из Китая, при этом прямые затраты будут на 30 процентов ниже.

Многие американские «производства» уже ничего не производят. Я не могу сказать однозначно, хорошо это или плохо. Новая система критериев должна дать руководителям четкое понимание того, как в действительности повлияет на затраты и результативный выход компании в целом решение вопроса о самостоятельном производстве или передаче внешнему производителю. Улучшится или ухудшится качество? Что произойдет со сроками выполнения заказов, и какое влияние это окажет на продажи конечному потребителю?

5. Себестоимость/прибыльность товара. Возможна ли ситуация, при которой компания сокращает производство невыгодной продукции и при этом оказывается в худшем положении, чем прежде? В компании, производящей несколько видов продукции, накладные расходы распределяются на всю продукцию, чтобы иметь возможность судить о прибыльности или убыточности каждого вида товаров. Но с прекращением производства какого-то одного вида продукции многие накладные расходы остаются прежними.

Менеджеры часто используют прогноз продаж в комбинации с учетом затрат со всеми свойственными ему искажениями, описанными выше, для расчета прибыльности и оправдания принятых решений о введении новых продуктовых линий. Расчет себестоимости продукции на основании прогнозируемых продаж представляется таким же надежным, как и долгосрочный прогноз погоды. Если прогноз неверен, следовательно, предположения о себестоимости продукции неправильны, как и принятые на их основании решения. На собственном опыте я убедился, что прогнозы оказываются неверными в 100 процентах случаев.

Новая система

Часть I: В, И и ОР

В новой системе показателей только три основных параметра, необходимых для оценки влияния любого управленческого решения на любом уровне (см. рис. 4.1):

- ▶ результативный выход продукции (В);
- ▶ инвестиции (И);
- ▶ операционные расходы (ОР).

Результативный выход (В) в физическом выражении представляет собой скорость производства целевых единиц продукции. Для коммерческих организаций целевые единицы выражаются в долларах. Результативный выход в денежном выражении равен разности между суммой выручки от продажи товара потребителям за определенный период времени и стоимостью сырья и прямых затрат на внешних поставщиков на каждый вид проданной продукции или услуг. Каждый доллар полученного результативного выхода — это то, что остается на банковском счете компании после выплаты поставщикам сырья. Так как мы определили результативный выход продукции как «скорость», мы можем сказать «в час», «в неделю» и так далее. Необходимо учесть, что выход продукции признается результативным только после поступления денег от покупателя.

Чтобы получить определенный выход продукции, компания инвестирует средства (И), как в основной капитал (здания, оборудование, компьютерные системы и т.д.), так и в товарно-материальные запасы (сырье, запасы незавершенного производства и готовая продукция).

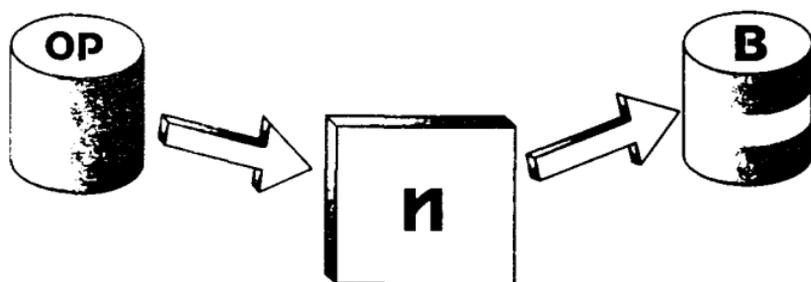


Рисунок 4.1. Три основных параметра в принятии управленческих решений.

Денежные средства, которые компания использует каждый месяц для обращения инвестиций в выход продукции, который будет признан результативным после получения денег от покупателя, называются операционными расходами (ОР). Они включают в себя зарплату, затраты на амортизацию, расходы, связанные с приобретением сырья и материалов, электроэнергию, отопление, аренду и так далее.

На основании этих трех параметров выводим следующие 2 формулы:

- ▶ чистая прибыль (ЧП) = результативный выход - операционные расходы [ЧП = В - ОР];
- ▶ рентабельность инвестиций (РИ) = чистая прибыль, деленная на инвестиции [РИ = (В - ОР)/И].

Влияние факторов В, И и ОР на выбор действий

Используя новую систему критериев результативного выхода, при выборе действий руководство компании будет оценивать их влияние на показатели В, И и ОР. Принимая определенное решение и не имея понятия о его воздействии на компанию, выраженном в показателях В, И и ОР, как можно отважиться на такой шаг?

Многочисленные, подтвержденные документально примеры наглядно показывают, какую ясность, опору и энергию дает новая система критериев*. В примере, описанном в главе 3, начальник службы снабжения принял решение заменить импортные материалы местными, более дешевыми, используя экономию затрат в качестве основного критерия. Экономия составила 1,3 миллиона долларов США. Исходя из новой системы оценки результативного выхода, менеджеру следовало бы просчитать влияние его решения на показатели В, И и ОР для всей компании, а не только экономию на ОР для отдела снабжений.

Каким образом мог бы начальник службы снабжения заранее оценить, как замена материалов скажется на производстве? Так как это решение влияет на операционные

* ПРИМЕР СМ. В *STATEMENTS ON MANAGEMENT ACCOUNTING #4НН, INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, MONTVALE, NJ, 1999; THOMAS CORBETT, THROUGHPUT ACCOUNTING, NORTH RIVER PRESS, GREAT HARRINGTON, MA, 1998; VICTORIA J. MABIN AND STEVEN J. BALDERSTONE, THE WORLD OF THE THEORY OF CONSTRAINTS, ST. LUCIE PRESS, BOCA RATON, FL, 2000.*

расходы и на результативный выход, отдел снабжения и руководитель производства должны были провести испытание новых материалов, чтобы правильно оценить возможный результат прежде, чем принять окончательное решение. Реальные расчеты для этого примера следующие.

Влияние на результативный выход

▶ Стоимость сырья снизилась на 1,3 миллиона долларов.

Потеря выручки из-за проблем с сырьем (расчет на основании производственных испытаний) — 82 800 долларов в день:

▶ выручка уменьшилась на 29,8 миллиона долларов в год.

Влияние на операционные расходы

Потери возросли на 4 000 долларов в день (расчет на основании производственных испытаний):

▶ операционные расходы возросли на 1,44 миллиона долларов в год.

Издержки хранения при уменьшении запасов — на 200 000 долларов, из расчета 10 процентов:

▶ операционные расходы уменьшились на 20 000 долларов в год.

Влияние на инвестиции

Переключение с импортных на местные материалы требует нового испытательного оборудования:

▶ рост инвестиций — 35 000 долларов;

▶ запас материалов может быть уменьшен на 200 000 долларов.

Если решение принимается, как описано в главе 3, ожидаемые результаты рассчитаны следующим образом (символ Δ обозначает «изменение в»):

$$\Delta B = 1,3 \text{ млн.} - 29,8 \text{ млн.} = -28,5 \text{ млн.} \text{ долларов;}$$

$$\Delta O P = 1,44 \text{ млн.} - 0,02 \text{ млн.} = 1,42 \text{ млн.} \text{ долларов;}$$

$$\Delta I = 35 000 - 200 000 = -165 000 \text{ долларов.}$$

В данном случае, несмотря на уменьшение инвестиций в материальные запасы на 165 000 долларов, разрушительное влияние на результативный выход и на операционные расходы, несомненно, показывает, что осуществленное подобным образом решение более чем неудачно. Сама по

себе идея начальника отдела снабжения — использовать местные материалы, сократить сроки выполнения заказов и уменьшить себестоимость — была замечательной. Однако осуществление ее без сотрудничества с производством имеет крайне негативные последствия.

Условия функциональной разобщенности гарантируют принятие решений без учета возможных негативных последствий для всей компании в целом. Используя новую систему и понимая глобальное влияние В, И и ОР на всю компанию, начальник отдела снабжения работал бы над поиском местных поставщиков, способных соответствовать имеющемуся стандарту качества. Он видел бы часть своего задания в том, чтобы свести к минимуму влияние замены материалов на производство. Он не оценивал бы изолированно локальные мероприятия по совершенствованию. И не удовлетворился бы, пока не было бы достигнуто глобальное улучшение.

Недостаточно для действенного видения

Но одной новой системы оценки недостаточно для достижения действенного видения. Возможностей для совершенствования и исправления ошибок гораздо больше, чем ресурсов, имеющихся в наличии. Даже используя упрощенную систему критериев с факторами В, И и ОР для поиска путей к совершенствованию, мы можем потерпеть полную неудачу из-за ухудшения положения на рынках или по какой-то другой причине. Просто ликвидировать искажения — это еще не все.

Следовательно, мы должны ответить еще на один важный вопрос: «На чем нам необходимо сфокусировать свои ресурсы, чтобы добиться максимального положительного воздействия на показатели компании?» Для многих компаний несколько лет назад, когда набирало популярность комплексное управление качеством (*Total Quality Management, TQM*), применение этой теории повсеместно стало фатальной ошибкой. Многие другие популярные теории совершенствования делают те же ошибки. Большинство методологий работает, но только если верно определить проблему, для решения которой мы хотим их применить.

Новая система

Часть II: пять этапов фокусировки

В начале 1990-х годов крупные американские автомобильные компании ежегодно теряли миллиарды долларов. Причины — доминирование японских компаний на этом рынке, состояние экономики и некоторые другие факторы, уменьшающие их долю рынка.

Приблизительно в то же время книга о новом подходе — реинжиниринге бизнес-процессов (*Business Process Re-engineering*) — приводила в пример огромный успех одной из трех крупных американских автомобильных компаний. Реорганизовав отдел по кредиторской задолженности, компания добилась повышения производительности и уменьшила количество сотрудников с нескольких сотен до нескольких десятков. В денежном выражении речь шла о выигрыше в 50 миллионов долларов за счет сокращения издержек, что составляло менее чем 2 процента от многомиллиардных убытков того же года.

Очевидно, что основная проблема состояла вовсе не в работе отдела по кредиторской задолженности, ведь компания по-прежнему терпела убытки. Гораздо менее очевиден тот факт, что инвестирование средств в его реорганизацию (привлечение информационных технологий, работа топ-менеджеров по управлению проектами, межфункциональные мероприятия) повредило совершенствованию в области, представляющей собой реальное ограничение компании. А причина, по которой это осталось неочевидным, состоит в том, что проведенные мероприятия действительно привели к некоторым положительным результатам для бюджета отдела по кредиторской задолженности.

Как мы уже говорили в главе 3, цепь прочна ровно настолько, насколько сильно ее самое слабое звено. Автомобильная компания имела свободные мощности. Самым слабым звеном цепочки был сбыт, а не управление кредиторской задолженностью. Чтобы улучшить итоговые показатели, необходимо было сосредоточиться на увеличении продаж.

Голдратт выделил пять этапов фокусировки, необходимых для того, чтобы компания находилась в процессе

постоянного совершенствования (см. рис. 4.2). Эффективность рычага подъема зависит от силы самого слабого звена. Поэтому *первым этапом* в процессе совершенствования будет **ОПРЕДЕЛЕНИЕ** самого слабого звена.

Для автомобильной компании определить рынок как самое слабое звено — недостаточно для улучшения положения. Есть два пути решения проблемы ограничения. Первый состоит в том, чтобы «выбрасывать» деньги для решения проблемы. Например, производители автомобилей при низких продажах часто разворачивают широко масштабные рекламные кампании, предоставляют скидки и беспроцентный кредит. Зачастую, результатом становятся еще большие убытки или как минимум снижение прибыли. Это важный урок для решения проблемы ограничений.

Жизненно важно помнить, что затраты не менее важны, чем результативный выход. Поэтому Голдрат рекомендует второй путь решения проблемы ограничений. Он намеренно добавил в схему *этап 2* — решить, как **ИСПОЛЬЗОВАТЬ** ограничение компании.

Этап 2 подразумевает, что когда это ограничение (в нашем примере — покупатель) входит в ваш демонстрационный зал, не потеряйте его! **Использовать** — означает выжать все возможное из ограничения.

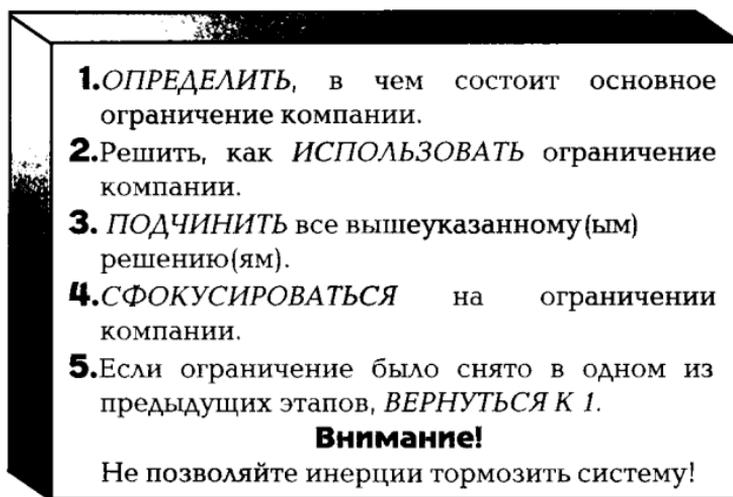


Рисунок 4.2. Пять этапов фокусировки.

Если покупатель хочет автомобиль с дополнительной комплектацией в соответствии с его индивидуальными пожеланиями, а производитель имеет свободные мощности, не следует впустую расходовать мощности, производя автомобили, которые никому не нужны. Необходимо решить, как использовать ограничение; найти способ сделать автомобиль по индивидуальному заказу покупателя с гарантией, что он будет доставлен к дверям покупателя через три недели, а не через двенадцать.

Чтобы успешно использовать ограничение, все остальные звенья цепочки должны поддерживать принятое решение. *Этап 3* — ПОДЧИНИТЬ все вышеуказанному решению — требует, чтобы все подразделения старались содействовать выполнению принятых решений. Мы не желаем больше слышать о неэффективности производства и не хотим, чтобы так необходимые нам средства на месяцы «зависали» в проектах, где требуется улучшить работу отделов по кредиторской задолженности. Ограничение состоит в рынке, а не в производстве и не в управлении кредиторской задолженностью. Сейчас нас устроит, если производство и отдел по кредиторской задолженности будут работать не в полную силу, лишь бы это помогло выполнению принятого решения (если улучшится конечный результат, выраженный в факторах В, И и ОР).

Это не выдуманный пример. В середине 1990-х годов одна из автомобильных компаний выполнила все пять этапов и получила отличные результаты.

Этап 4 — СФОКУСИРОВАТЬСЯ на ограничении, то есть оптимизировать его. На этом этапе мы часто наблюдаем, как компании вкладывают средства в дополнительные ресурсы, более производительное оборудование, новые географические рынки сбыта, новую продукцию и делают другие капитальные вложения, чтобы снять ограничение. Однако часто, и мы убедились в этом на множестве примеров, достаточно пройти этапы с первого по третий, чтобы снять ограничение.

Если ограничение автомобильной компании состоит в рынке, правильно пройдя этапы 2, 3 и 4, мы добьемся больших объемов продаж. Еще раз миновав эти

же этапы, приняв новые решения по поводу того, как использовать ограничение, мы снова добьемся увеличения продаж. Затем мы попробуем еще раз осуществить то же самое и потерпим неудачу. Что же произошло? Дело вот в чем: мы настолько увеличили объем продаж, что ограничение теперь состоит в производстве.

Этап 5 обеспечивает процесс непрерывного совершенствования компании, потому что мы возвращаемся к этапу 1. Так как до сих пор нам не приходилось видеть ни одной компании с неограниченной прибылью, мы предполагаем, что каждая компания имеет ограничение. Следовательно, сняв его, мы задаем себе вопрос: «В чем состоит новое ограничение?». В действительности правильный подход подразумевает, что мы заблаговременно спросим себя: «В чем будет состоять наше следующее ограничение?». Тогда у нас будет достаточно времени для того, чтобы спланировать свои действия и избежать проблем.

Взаимодействие В, И, ОР и пяти этапов фокусировки

Ранее мы обсудили пять областей оценки, необходимые для принятия решений. Теперь, когда создана вся система критериев результативного выхода, мы наглядно покажем, как превратить плохие решения в хорошие.

Прежде, когда функциональные подразделения работали изолированно, любые инвестиции в новое оборудование можно было оправдать, распределив затраты, которые в реальности никогда не «экономятся», зато хорошо выглядят в отчетах. Мы навсегда избавимся от подобных искажений и будем использовать новую систему критериев, чтобы проанализировать инвестиции в оборудование.

Сейчас мы имеем возможность оценить реальное влияние нового оборудования на результативный выход, пройдя первый и второй этапы фокусировки. Мы увидим, что инвестиции в область ограничения, которые значительно повысят результативный выход продукции, оказываются намного более рентабельными, чем инвестиции, затрагивающие только операционные расходы. Вот в чем сила определения ограничения.

Нам все еще необходимо оценить рентабельность инвестиций, поэтому первым вопросом, который мы зададим себе, будет: «Как эти инвестиции повлияют на изменение результативного выхода?» Второй вопрос: «Как изменятся операционные расходы?» Так как новое оборудование влечет за собой расходы на амортизацию, контракты на обслуживание, запчасти, комплектующие и прочее, изменение в операционных расходах определить легко. Новое оборудование может также отрицательно или положительно повлиять на затраты на сверхурочные работы и в целом на затраты на рабочую силу. Третий вопрос: «Будут ли инвестиции рентабельны?» Мы можем рассчитать рентабельность инвестиций (РИ) по следующей простой формуле, без всяких искажений, свойственных учету затрат:

$$РИ = (\Delta В - \Delta ОР) / \Delta И.$$

Третий этап дает нам удивительно эффективную опору, чтобы оценить рентабельность инвестиций. В описанном случае с автомобильной компанией подчинение отделов продаж принятому решению означало, что в какой-то короткий период было осуществлено меньше продаж. Производитель перестал «выталкивать» машины дилерам. В результате уменьшения запасов инвестиции, что вкладывались в запасы машин, отгружаемых дилерам, сократились на миллиарды долларов. В этом случае производитель оказался достаточно мудрым и понял, что эти запасы (даже если они числились в дилерских книгах учета) оставались именно его головной болью до продажи конечному пользователю.

Выводы и следующий шаг

Теперь, наконец-то, у нас есть способ избавиться от искажений, свойственных учету затрат. Новая система критериев — В, И, ОР и пять этапов фокусировки — это начало нового языка менеджмента и мощная база для действенного видения. Примеры, приведенные в этой главе, лишь начинают показывать нам, сколько энергии и понимания необходимо, чтобы определить основную точку приложения силы для совершенствования компании.

Так как для 70 процентов современных компаний ограничение состоит в рынке, следующая глава будет посвящена применению новой системы критериев именно

в этой сфере. Если ограничение вашей компании не рынок, у вас могут возникнуть другие вопросы, например:

- ▶ Методологии критического пути (см. алфавитный указатель. — Прим. переводчика.) уже 50 лет; почему же до сих пор 74 процента проектов не выполняются в срок, или превышают бюджет, или не достигают цели?
- ▶ Как, наконец, выжать осязаемую прибыль из инвестиций в ИТ?
- ▶ Как преодолеть классическую проблему дистрибуции, когда одновременно в одной географической области наблюдается нехватка товара, а в другой — переизбыток?

Не беспокойтесь. Все эти вопросы и многие другие мы рассмотрим, используя эффективную новую систему критериев. Если хотите, можете сразу перейти к главе, в которой описано актуальное для вас ограничение. Но результаты изучения рынка ошеломляют. Многие компании впустую теряют результаты уже проделанной работы по привлечению покупателей. Об этом пойдет речь в следующей главе.