

## Элияху Голдратт. Цель-2. Дело не в везении

«Дело не в везении» — бизнес-роман, продолжение бестселлера [Цель](#) Элияху Голдратта, создателя теории ограничений (Theory of Constraints, TOC). Главный герой романа, Алекс Рого, вице-президент корпорации UniCo, должен в сжатые сроки и без каких-либо инвестиций превратить три находящихся в глубоком минусе компании в прибыльные бизнесы. Рого справляется с задачей с помощью теории ограничений.

В моем понимании теория ограничений включает в себя три основных аспекта: системный подход, решения в различных функциональных областях (производство, финансы, дистрибуция, маркетинг), метод поиска решения — мыслительные процессы. Именно последнему в наибольшей степени посвящено «Дело не в везении». Голдратт — не единственный автор, кто пытался структурировать мышление. Следует упомянуть, и [мозговой штурм](#) Алекса Осборна, и [теорию решения изобретательских задач](#) Генриха Альтшуллера, и [шесть шляп мышления](#) Эдвард де Боно. Насколько Голдратт преуспел в этом? Затрудняюсь с ответом. По крайней мере, то, что метод Голдратта используют единицы, оставляет сомнения в его универсальности. Будь иначе, теоретики и практики менеджмента не преминули бы им пользоваться почаще...

Элияху Голдратт. Цель-2. Дело не в везении. — М.: [Альпина Паблицер](#), 2018. — 230 с. На английском языке книга впервые вышла в 1994 г.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Голдратт не писал классических монографий по своей теории. Это делали его последователи. Широкой публике Голдратт свои идеи изложил в нескольких бизнес-романах. Это вызывает подозрения, не является ли его подход недостаточно глубоким, чтобы быть изложенным строго? С другой стороны, решение в области финансов признано в профессиональном сообществе, и включено в курс [СИМА](#) (см. [Введение в управленческий учет теории ограничений Голдратта](#)).

В книге в художественное повествование вкраплено описание основных мыслительных процессов и решений TOC в области маркетинга, дистрибуции, стратегии. Конспектировать художественное произведение дело не благодарное, поэтому я привожу несколько фрагментов, описывающих, как использовать мыслительные процессы, и к каким решениям можно прийти на их основе.

### Знания приходят извне

Мне на работе не раз приходилось вести переговоры с упрямыми, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я отказался поверить Ионе,<sup>1</sup> когда он заявил, будто проблема не в личностях, а в самой ситуации. В ситуации, когда кажется, что цели — твои и оппонента — взаимно исключают друг друга и приемлемого компромисса не существует.

---

<sup>1</sup> Иона — герой романа «Цель», научивший Алекса принципам TOC, а также правилам логических рассуждений и их отображения в виде деревьев или мыслительных процессов.

Голдратт вводит в повествование внешнего консультанта, подчеркивая идею, что организациям очень трудно (если вообще возможно) меняться изнутри. Это очень созвучно с лозунгом Деминга «Знания приходят извне». — Прим. Багузина.

### Диаграмма Грозовая туча

Грозовая туча — один из инструментов Мыслительных Процессов. Логическая диаграмма для описания и решения конфликтов.



Рис. 1. Диаграмма Грозовая туча

Когда попадаешь в конфликт, не пытайся его избежать путем компромисса.

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

Дон (помощник Алекса) начинает выстраивать грозовую тучу.

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

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

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

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

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

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

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

— Дальше, — говорю я.

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

Он продолжает:

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

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

— Ладно, — продолжает Дон. — Для того чтобы не ухудшить статью активов, мы не должны закрывать оборотное направление, потому что... потому что балансовая цена оборудования выше, чем его продажная цена. Не вижу, как это можно оспорить. Возьмем последнюю стрелку, — продолжает он. — «Закреть оборотный отдел» и «Не закрывать оборотный отдел» взаимно исключают друг друга, потому что... Потому что нереально продать оборотный отдел как отдельную единицу. У меня больше идей нет, — признает он.

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

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

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

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

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

### Слияния и поглощения

Я прошу Дона найти для меня цифры по покупке наших фирм. Мы вместе их анализируем. Ситуация намного хуже, чем сказал Билл. По нашим предположениям, фирму Пита можно продать, самое большее, за двадцать миллионов, а куплена она была за пятьдесят один миллион четыреста тысяч. За Pressure-Steam, фирму Стейси Кауфман, в настоящее время больше тридцати миллионов мы не получим, а заплатили почти восемьдесят.

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

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

По статистике более 50% поглощений приводит к уменьшению стоимости активов. — *Прим. Багузина.*

### Мыслительные процессы

Мыслительные Процессы — логические диаграммы (деревья) — инструменты теории ограничений Голдратта:

- Дерево Существующей Действительности — для определения ключевых проблем — первопричин большинства нежелательных явлений;
- Диаграмма разрешения конфликтов «грозовая туча» — для нахождения инъекции — прорывного решения дилемм и ключевых проблем;
- Дерево Будущей Действительности — для проверки состоятельности найденного решения и возможности негативных побочных эффектов;
- Дерево Предпосылок — для составления списка препятствий и последовательности промежуточных задач по их преодолению;
- Дерево Перехода — для создания пошагового плана преобразований.

Могут использоваться как в отдельности, так и совокупно как системный, строго организованный процесс логических рассуждений (подробнее см. [Уильям Детмер. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию](#)).

### Решение для дистрибуции

— Мы внедрили логические деревья, которые мы выстроили для организации системы дистрибуции. Мы ввели центральные склады и перестраиваем работу региональных.

— С одной стороны, ты добавил центральные склады, но, с другой стороны, перестроил все так, чтобы уменьшить загрузку сети. Я не совсем понимаю.

— Сейчас объясню, — начинает Боб. — Мы поставляем ассортимент из шестисот пятидесяти различных наименований в тысячи магазинов по всей стране. Раньше мы держали трехмесячный запас товара, и его все равно постоянно не хватало. Когда бы магазин ни сделал заказ — и не забывай, что они заказывают не один артикул, а сразу весь спектр, — у нас обычно недоставало каких-нибудь наименований. Полный заказ мы отправляли не больше чем в 30% случаев. Ты представляешь себе, сколько стоит дополнительная отправка недостающего товара? После введения новой системы мы в состоянии отреагировать на заказ в течение одного дня и отправляем полные заказы в 90% случаев. Сейчас объем товарных запасов быстро падает, и мы надеемся стабилизироваться где-то в районе шестинедельного запаса.

— Раньше мы держали все запасы в региональных складах.

— Почему? — перебиваю я.

— Тот же самый синдром локальной эффективности, — поясняет он.

Заводы считались самостоятельными единицами, и их деятельность оценивалась по полученной прибыли. С точки зрения директора завода, сразу после отправки товар уходил из-под его юрисдикции и становился головной болью сети дистрибуции.

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

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

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

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

— Ничего не поняла, — признается Стейси. — Но сначала ответь на вопрос: как эти перемены привели к улучшению выполнения заказов при меньшем запасе товара?

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

— Это понятно, — говорит Стейси.

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

— Ну конечно, совокупный, — отвечает она.

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

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

— При условии, что произвел то, что надо, и отправил туда, куда надо. Иначе ситуация будет еще хуже, — соглашается она. — Теперь я понимаю. Поскольку заводы сразу же отправляли произведенный товар на склад, эти отгрузки основывались на прогнозе того, что

должно было продаваться в этом регионе через три месяца. Учитывая степень аккуратности таких прогнозов, особенно когда речь идет о шестистах с лишним наименованиях, я могу себе представить, что творилось.

— И не забывай, что в довершение к шестистам пятидесяти наименованиям у меня двадцать пять региональных складов. А это весьма значительно увеличивает несоответствие между тем, что надо магазинам, и тем, что есть на складе. Когда региональный склад начинал комплектовать заказ магазина, некоторых наименований не хватало. Так было постоянно. Они у нас, конечно, были в больших количествах, но на других складах. И тут начинался полный кошмар. Директор склада давил на завод, требуя немедленной поставки, а если не мог ее получить, обзванивал другие склады. Ты даже не поверишь, если я скажу, в каких сумасшедших объемах производились внутренние перевозки между складами.

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

— Где сосредоточено больше всего запасов, а отсюда и более точный прогноз, — добавляю я.

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

— Конечно, — соглашается Боб, — поскольку нам надо быстро реагировать на заказы магазинов и сократить расходы на доставку. Иначе мне пришлось бы доставлять каждый отдельный заказ напрямую с завода.

— Ясно, — говорит она. — А как ты определяешь, сколько запасов держать на каждом региональном складе?

— Я рассматриваю региональные склады как буферы перед физическим ограничением — магазинами, потребителями. Размер каждого буфера, определяется в соответствии с потреблением из него (магазинами, которые он обслуживает) и временем, необходимым на его пополнение, то есть интервалом между доставками, что в этом случае будет превышать время доставки с завода приблизительно в полтора раза. Поскольку я делаю отправки раз в три дня, а для большинства регионов время в пути не превышает четырех дней, я должен держать на региональном складе запас, достаточный для обеспечения продаж в течение последующей недели. Учитывая, что я на самом деле с точностью не знаю, что будет продано в последующие четыре дня, и что потребление магазинами колеблется по всей шкале, мне нужно быть очень осторожным. Понимаешь, ущерб от нехватки запаса больше, чем от хранения большего объема. Поэтому мы решили держать на каждом региональном складе запас, равный средним двадцатидневным продажам в этом регионе.

## Влияние сокращения ТМЦ на активы в традиционном бухучете

Боб уменьшит товарный запас почти на пятьдесят дней продаж. Его фирма сейчас продает на сто восемьдесят миллионов в год, и пятьдесят дней означают приблизительно двадцать пять миллионов. По книгам товарный запас уменьшится не на двадцать пять миллионов, так как готовый продукт учитывается по себестоимости, а не по продажной цене. Книги покажут, что товарный запас уменьшился приблизительно на семнадцать миллионов. Как это скажется на прибыли? Чтобы это рассчитать, я отнимаю от семнадцати миллионов сумму, заплаченную за сырье, скажем, семь миллионов. Господи, да его убытки вырастут на десять миллионов!

Я стараюсь не поддаваться панике. Конечно, это не реальные деньги, это просто искажения, вызванные правилами учета производственных расходов. Разумеется, позже это все с лихвой компенсируется выигрышем в реальных деньгах за счет уменьшения списаний устаревшего продукта и, будем надеяться, за счет увеличения продаж. Но как это объяснить потенциальному покупателю? Даже если он все прекрасно поймет, то притворится, что не понял. Это даст ему козырь для существенного снижения цены фирмы.

## Как читать логические деревья

— Читай, — говорю я сыну, — снизу-вверх.

— На время моего отъезда, — начинает он, — машина в твоем распоряжении. Я уезжаю на долгое время, — читает Дейв и добавляет свой комментарий: — Всего одна неделя — не так уж и долго.

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

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

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

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

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

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



Рис. 2. Как читать логические деревья

### Стоимость использования

Не весь заказанный товар используется. Часть устаревает. Поэтому сокращая партии товара, мы увеличиваем долю используемого. Снабженец получает наше предложение с конкретными выкладками. Это даст ему возможность сравнить мои цены с тем, во что ему реально обходятся

его заказы за год сейчас. Это самый лучший способ продемонстрировать концепцию *цены за штуку реально используемого товара*.

### Работают ли мыслительные процессы?

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

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

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

Я могу продемонстрировать им, насколько важны Мыслительные Процессы. Они заставляют сформулировать то, что вы лишь смутно чувствуете, дают полную волю интуиции и позволяют ее проверить.

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

### Выявление ключевой проблемы

— До тех пор, пока причинно-следственные связи не установлены, у нас нет четкой картины ситуации. Для того чтобы создать эту картину, в качестве первого шага используется системный прием для построения так называемого *Дерева Существующей Действительности*. Оно в форме диаграммы показывает причинно-следственные связи, объединяющие все серьезные проблемы, с которыми мы постоянно сталкиваемся в нашей ситуации. Как только вы это сделаете, то поймете, что вам больше не надо заниматься кучей проблем, потому что в центре находится всегда только одна или две причины.

— То есть ты хочешь сказать, что в основе любой ситуации лежит только одна или две ключевые проблемы? — Брендон не может в это поверить.

— Именно. Одна или две ключевые проблемы, являющиеся причиной для всех остальных. Вот почему я не называю симптомы проблемами. Я называю их нежелательными явлениями.

— Это важно, — задумчиво говорит Брендон. — Если то, что ты говоришь, возможно, в чем я сомневаюсь, то у нас есть инструмент, позволяющий направить наши усилия на ключевую проблему вместо симптомов.

— Он есть! — улыбаюсь я. — И Мыслительные Процессы дают детальный рецепт, как это делать шаг за шагом. Начинаете с того, что составляете список от пяти до десяти нежелательных явлений. Потом следуете рецепту и заканчиваете четкой идентификацией ключевых проблем. Кроме того, это усиливает интуицию, что крайне важно для следующего этапа, который направляет все внимание на нахождение решения ключевой проблемы.

— Ты когда-нибудь пробовал эти процессы сам? — спрашивает меня Брендон. — Я имею в виду в ситуациях, которые выглядели безнадежно?

Я какое-то время думаю над его вопросом. Директором завода я не использовал методы Ионы. Я использовал его выводы. Неудивительно. В то время я не знал о Мыслительных Процессах — незыблемой основе его Теории Ограничений. Когда я стал директором подразделения, Иона настоял, чтобы я выучил его методы, перестал зависеть от него и был в состоянии помогать себе сам. После этого я часто использовал Процессы частями в основном для того, чтобы наделить моих людей большими полномочиями, решать конфликты и создать команду. И по крайней мере в трех ситуациях я использовал Мыслительные Процессы полностью.

## Недостатки бухгалтерского учета

Мне не понравилась эта встреча. Мне не понравился этот тип. И меня воротит от всей этой ситуации. Анализировать ценность фирмы таким образом, как будто это просто набор станков, товарно-материальных запасов, земли и доли рынка! Это настолько неверно, настолько искажает картину!

А балансový отчет, над которым мы все так трясемся? Смех! До какой степени он бесполезен. Действительный капитал — опыт работников, доля рынка, репутация и тому подобное — в нем не отображается. А показанные цифры — стоимость оборудования, товарно-материального запаса и земли — весьма далеки от реальности. Мне хочется бежать из этого мира фиктивных цифр.

## Сегментация рынка

Многие фирмы отчаянно пытаются найти новые маркетинговые подходы. Мы все знаем, как тяжело разработать инновационные идеи в избитом направлении. Каждый старается это сделать. И в то же время только некоторые пытаются агрессивно сегментировать то, что на первый взгляд кажется однородным рынком. Мы все просто ослеплены идеей единой цены. Ты совершенно прав.

— А теперь, когда все связано вместе, мы можем легко найти ключевую проблему, — объявляю я.

— Как? — Джим все еще не видит.

— Проследи за стрелками. Ты увидишь, какое положение является причиной — напрямую или через другие положения — всех нежелательных явлений (НЖЯ).

Они склоняются над деревом, следуя по стрелкам вниз. Какое-то время они заняты этим, потом Джим поднимает глаза и говорит мне:

— Поздравляю. У тебя получилось. Все наши НЖЯ из списка (и, возможно, многие из тех, что мы не включили в список) вытекают из одного положения: «Менеджеры пытаются управлять фирмами путем концентрации усилий на достижении локальной эффективности». Не могу сказать, что я подозревал это с самого начала.

## Идеи ТОС в финансах

— Для того чтобы «Учитывать необходимость обеспечения достаточного объема продаж», менеджеры должны «Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта клиентами». Отлично. Я перехожу к нижней части тучи:

— Для того чтобы «Менеджеры принимали правильные решения», они должны «Учитывать необходимость получения нормы маржинальной прибыли с продукта».

В рамках господствующей ныне традиционной корпоративной культуры это совершенно необходимое условие. Собственно говоря, в большинстве фирм даже те, кто понимают, что этого делать не следует, все равно вынуждены это делать.

Я читаю последнюю стрелку:

— Для того чтобы «Учитывать необходимость получения нормы маржинальной прибыли с продукта», менеджеры должны «Принимать решения и действовать, исходя из восприятия стоимости продукта поставщиками».

Я еще раз смотрю на тучу. Когда она построена, все кажется таким очевидным. Я так и вижу, как все менеджеры UniCo вибрируют на стрелке конфликта:

«Не думаю, что этот заказ нужно брать». «Думаю, его нужно взять». «Берем». «НЕ БЕРЕМ». «Почему вы его взяли?» «Были вынуждены». «Нет, мы не были вынуждены». «Были!»

Какая стрелка вызывает у меня самое большое неприятие? Для того чтобы «Менеджеры принимали правильные решения», они должны «Учитывать необходимость получения нормы маржинальной прибыли продукта». Я на протяжении нескольких последних лет опять и опять доказывал, что, когда рынок сегментирован, можно увеличивать прибыли сейчас и в будущем, даже если продавать с отрицательной маржинальной прибылью. Особенно в случаях, когда вся работа делается ресурсами, не являющимися бутылочными горлышками.



В моей группе, я надеюсь, никто не использует критерий маржинальной прибыли для принятия решения о том, брать заказ или не брать. Заказы принимаются только на основе их влияния на общий поток и общие операционные затраты (подробнее см. [Томас Корбетт. Учет прохода. Управленческий учет по теории ограничений](#)).

Поток (Throughput) — скорость, с которой система генерирует «единицы цели». Так, для коммерческой организации это скорость генерации дохода в результате продаж, то есть доход от продаж за определенный период за вычетом полностью переменных затрат (тех, которые напрямую зависят только от количества единиц произведенной продукции).

Операционные затраты — расходы, которые организация должна нести, чтобы обеспечить свое функционирование, и не зависящие напрямую от количества единиц произведенной продукции.

### Предложение мафии

Это предложение, от которого нельзя отказаться. Если мы хотим предоставить рынку **большие** выгоды, нам нужно решить его ключевую проблему, а не пытаться устранять симптомы.

Вместо того чтобы начинать с представления вашего продукта, вы начинаете с того, что представляете снабженцу его собственные проблемы. И делаете это так, что он принимает это с пониманием и признательностью.

— Еще бы. Многие снабженцы даже спрашивали, что мы собираемся делать, чтобы исправить положение. А это очень аккуратно и красиво подводит продавца к возможности сделать следующий шаг: вручить снабженцу Дерево Будущей Действительности, заявляя: «Вот наша новая политика».

У основания дерева указаны инъекции: возможность делать заказы в двухмесячном объеме с получением их поставками раз в две недели и возможность аннулировать заказ после получения первой поставки без объяснений и штрафных санкций.

Столкнувшись с тем, что он воспринимает как щедрость продавца, снабженец становится подозрителен. Мы показываем снабженцу *негативную ветвь* — вероятность того, что снабженец станет злоупотреблять нашим предложением. Другими словами, что он, нуждаясь в относительно небольшом объеме и на один раз, сделает заказ на большой объем для того, чтобы получить более низкую цену за штуку, а после первой поставки аннулирует остаток заказа.

— И как они реагировали на это?

— По-разному. Но как бы там ни было, каждый из них смог предложить такой вариант решения, который устраивал нас.

— Ясно, — заключаю я. — Таким образом вы подключили снабженца к выстраиванию предложения.

### Дерево предпосылок

Используется при стремлении достичь цели. Сначала нужно перечислить препятствия. Когда мы имеем дело с амбициозной целью, план для ее достижения должен содержать несколько промежуточных задач. Откуда берутся промежуточные задачи? Единственная причина, по которой они появляются, — это необходимость преодолеть препятствие, стоящее на пути к цели. Далее список задач следует перевести в план действий.

### Поддерживающее руководство

— Алекс, я на шесть лет старше тебя. Я достиг того, что имею, трудом и потом. Мне никто ничего на блюдечке не преподносил. Уж точно не ты. Ты заставлял меня потеть, как никто из начальства. Но за последние восемь лет я привык думать о тебе, как о своем отце. Не улыбайся. Я серьезно. Я всегда знал, что ты за мной присматривал и беспокоился обо мне. Не как наседка, спешащая с помощью, когда она не нужна, а как раз наоборот. Ты позволял мне расти, делать ошибки, но, когда мне нужна была поддержка, ты всегда был готов помочь найти правильное решение. Я знал: что бы ни случилось, ты всегда будешь рядом и сделаешь так, чтобы я сумел все направить в нужное русло. Ты даже не знаешь, насколько дорого это ощущение. Спасибо, Алекс.

## Неточные прогнозы

— Ты хочешь сказать, что мы не должны начинать с прогноза рынка? А мне кажется, что было бы самым естественным начать именно с этого.

— Не согласен, потому что пытаться предсказать рынок — это то же самое, что пытаться поймать ветер, — возражаю я. — Мы десятилетиями пытаемся прогнозировать продажи. Нам когда-нибудь это удавалось? Покажите мне что-нибудь, чему мы верим меньше, чем точности прогноза продаж.

Библиографию по ТОС см. [Умер Элияху Голдратт – автор теории ограничений](#).