

ЦЕЛЬ-2

ДЕЛО НЕ В ВЕЗЕНИИ

ПРОДОЛЖЕНИЕ
БЕСТСЕЛЛЕРА «ЦЕЛЬ»

Элияху Голдратт

Оглавление

Глава 1	7
Глава 2	12
Глава 3	20
Глава 4	28
Глава 5	33
Глава 6	38
Глава 7	49
Глава 8	54
Глава 9	63
Глава 10	75
Глава 11	83
Глава 12	90
Глава 13	98
Глава 14	103
Глава 15	109
Глава 16	127
Глава 17	139
Глава 18	146
Глава 19	158
Глава 20	168
Глава 21	177
Глава 22	187
Глава 23	196
Глава 24	203
Глава 25	210
Глава 26	217
Глава 27	224
Глава 28	230
Глава 29	241
Глава 30	249
Глава 31	257

Глава 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Но вот слово берет Джеймс Даути:

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

Повернувшись к Грэнби, он продолжает:

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

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

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

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

Поднятая Труманом рука заставляет утихнуть гул в зале. Дело начинает принимать серьезный оборот. Если Труман поддержит Даути, вдвоем у них достаточно власти, чтобы получить то, что они хотят.

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

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

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

Теперь, похоже, расклад обещает быть совсем другим.

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

— Естественно, — отвечает Грэнби. — Билл?

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

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

Помощь приходит неожиданно, от Даути. Он замечает:

— Не годится.

Тут же следует реплика Трумана:

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

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

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

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

Труман повторяет вслух мой риторический вопрос:

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

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

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

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

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

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

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

Что делать?

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

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks