

Голдратт Еліягу, Ешколі Айлан, Браун-Лір Джо

Г 60 Це ж очевидно! Бізнес-роман про теорію обмежень у ритейлі / пер. з англ. Антоніна Ящук. — К. : Наш Формат, 2026. — 208 с.

ISBN 978-617-8650-50-6 (паперове видання)

ISBN 978-617-8650-51-3 (електронне видання)

Уявіть: раніше успішний магазин опиняється серед найгірших у мережі. Чи існує досить швидке й ефективне рішення, аби не тільки спинити запад, а й вивести крамницю в лідери і всю систему — на новий рівень?

Замість формул і складних розрахунків Еліягу Голдратт розгортає живу драму родинного бізнесу: нічні дзвінки, затоплена комора, суперечки між менеджерами й командами — на дії показує принципи теорії обмежень. Через діалоги, суперечки, помилки та відкриття герої вчаться бачити систему там, де раніше бачили лише хаос, перетворювати управління запасами й нові підходи в логістиці на конкурентні переваги. Вони долають спротив колег і керівників, аж доки фраза «Я нічого не розумію» перетворюється на впевнене «Та це ж очевидно!». Результат: магазин досягає небаченої прибутковості та рекордної оборотності запасів.

Книжка навчає мислити системно, бачити невидимі вузли в будь-якому процесі й долати обмеження як у власній голові, так і в бізнесі. Обов'язкова для власників бізнесів, керівників роздрібно́ї торгівлі, директорів з логістики та управління ланцюгами постачання, які прагнуть максимізувати ROI.

УДК 658.871:005](0.062)

Перекладено за виданням: Eliyahu M. Goldratt, Ilan Eshkoli, Joe BrownLeer. *Isn't It Obvious? Retailing and the Theory of Constraints* (Great Barrington: North River Press, 2009; 978-0-88427-192-5). Вперше опубліковано North River Press USA.

Усі права застережено. All rights reserved
© Goldratt1. LTD

ISBN 978-617-8650-50-6 (паперове видання)
ISBN 978-617-8650-51-3 (електронне видання)

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2026

Розділ 1

«**З**нижка 50 %!»

Пол Вайт дивився на велику червону вивіску й не міг зрозуміти: у який момент мрії завели його не туди? «Ще одного такого дня я просто не витримаю», — подумав він. Але зробив ковток свіжозмеленої заварної кави, глибоко вдихнув, поправив синій формений піджак і зайшов у магазин текстилю мережі «Ханна».

За стінами крамниці простяглося місто Бока-Ратон, а всередині то тут, то там ясніли червоні таблички — немов дітлахи великої вивіски на вході. Пол працював керівником магазину і покладав великі надії на успішні продажі. Та черги біля кас були не довші, ніж зазвичай, а гори продуктів на розпродажі лежали майже неторкані. Знижувати ціни — цього явно було замало. Пол провів рукою по посрібленому сивиною волоссю і стенов плечима.

Що ще зробити?

Магазин ніколи не міг похвалитися космічними успіхами, але сьогодні вранці Пол отримав місячний звіт. Його крамниця у Бока-Ратоні впала на восьме місце за прибутковістю — серед

десяти магазинів мережі в їхньому регіоні. Для Пола це стало своєрідним антирекордом.

Він спробував струсити із себе неприємне відчуття й узявся обходити три з половиною тисячі квадратних метрів торгової площі: шість відділів під його керівництвом. Проминув акуратно викладені простирадла й перини в сині та зелені цятки. На мить зупинився оглянути встановлений у залі макет ванної кімнати, на стінах якої висіли пухнасті рушники в людський зріст, а поруч — халати. Навпроти розміщувався кухонний текстиль: рушнички з фартухами, а поруч — столи з наборами скатерок, тканинних серветок і підстилок у жовтогарячих осінніх кольорах. У відділі килимів красувалися кольори й текстури з усього світу, а далі висіли штори білих, золотих і срібних відтінків.

У магазині завжди були найрізноманітніші товари, і Пол стежив за тим, щоб вони були гарно виставлені. Намагаючись задовольнити очікування покупців, він ініціював робочий план, за яким товари в крамниці викладали вдвічі частіше, ніж на вітрині. Покупцям пропонували привабливі ціни й різні програми промоції, але продажі стояли на місці. Невже тут можна ще щось зробити?

Чемно привітавшись, пройшов молодий стажер. Пол відповів на привітання, широко усміхнувшись, але про себе відзначив: якщо не вдасться підвищити продажі, то доведеться звільнити персонал. Цього він зовсім не хотів, але скоротивши одного продавця, можна було б зекономити зо двадцять тисяч доларів на рік. Пол роззирнувся й відзначив, що хоча зараз іще не передсвятковий метушливий сезон, але всі продавці зайняті. Якщо когось втратити, частина продажів

опиниться під загрозою. Магазин працює з цілком раціональними витратами на робочу силу.

То що ще зробити?

— Перепрошую, міс, — почув Пол голос старшої леді в окулярах із золотою оправою: та, показуючи на каштанову скатерку, зверталася до Жанін, менеджерки відділу. — У вас є така сама, але завдовжки півтора метра?

— Боюся, що ні, — відказала Жанін. — Але залишилися дві двометрові цього кольору. Півтораметрова є тільки синя й бежева. Може, оберете котрийсь із цих кольорів? Може, вам запропонувати скатерку з іншим візерунком?

— Ні, дякую. Це для сестри, а її улюблений колір — каштановий.

Старша леді вже розвернулася, щоб іти геть, але Пол поспішив їй навперейми.

— Перепрошую, мадам, — м'яко заговорив він, намагаючись не нависати над жінкою своїм майже двометровим зростом. — Може, я зможу вам допомогти. Дозвольте, я перевірю, чи не можна замовити потрібну вам скатерку з найближчого магазину нашої мережі.

Леді погодилася, і Пол зателефонував у крамницю в Бойнтон-Біч.

— Гері, у вас є каштанові скатерки, серія KTL 1860? Півтораметрові.

— Дай-но гляну, — прогугнявив Гері, і Пол почув, як той гукає до працівників. — Так, є, але тільки одна лишилася.

— У мене тут клієнтка, яка хоче купити скатерку. Ти не міг би мені надіслати товар?

— Вибач, Поле, не вийде.

— От тобі й співпраця, — з гіркотою в голосі мовив Пол і закотив очі.

— Хочеш поговорити про співпрацю? То давай, замість просити мене слати скатерку, надішли мені клієнтку. І не буде всіх цих сварок.

Розчарований словами колеги, Пол вирішив спробувати щастя в іншому місці. Зателефонував Роджеру, начальникові регіонального складу. Його донька вчиться в одній школі з донечкою Роджера, і сім'ї швидко потоваришували.

— Привіт, Роджере. Вибач, що турбую, у мене запит. Ти не міг би надіслати мені скатерку серії КТЛ 1860?

— Звісно, Поле. Додам до твоєї наступної поставки в середу.

— Дякую, Роджере. Дай тільки перепитаю в клієнтки.

Пол повісив слухавку й повернувся до старшої леді.

— Мадам, радий повідомити, що потрібна вам скатерка буде в нас у середу, — сказав він з найприємнішою усмішкою, яка тільки зміг із себе витиснути.

— Ну, не знаю, — прохолодно відповіла жінка, — я по середах зайнята, та й не хочу залишати купівлю подарунка на останній день. Може, якщо знайду час, то заїду.

Пол у розпачі дивився, як клієнтка виходить з магазину, і подумки сварив себе за те, що взагалі втрутився. Стало тільки гірше, він загнав себе у так звану пастку-22, логічний парадокс. Ця леді тепер майже напевно не прийде по скатерку. Значить, товар просто лежатиме і стане неліквідним. А він же й так організував розпродаж, щоб позбутися купи таких неліквідів — майже або й зовсім не отримавши від них прибутку. Немає сенсу захищувати крамницю товарами, яких швидко не розбирають. Та якщо Пол не замовить скатерки, а старша леді все ж прийде, то він розчарується так, що втрачено буде не тільки нагоду продати товар, а й узагалі клієнтку. Що обрати: ризик отримати неліквідний товар чи ризик втратити продаж? Ця дилема виснажувала. Не дивно, що

продажі в магазині не ростуть. Якби ж то знати, що саме захочуть купити люди...

Пол знову набрав Роджера.

— Надішли мені, будь ласка, скатерку. Як доберуся до стола, оформлю окреме замовлення. Сподіваюся, хтось її таки купить. — Пол трохи помовчав. — Роджере, а в тебе на складі часом немає магічної кулі, щоб пророкувати майбутнє?

— Я просив керівництво надіслати мені дві штуки, але вони сказали, що доведеться почекати, — усмішка аж бриніла у Роджеровому голосі.

Пол повісив слухавку і знову запитав себе, чи можна ще щось зробити для підвищення прибутковості магазину. Відповідь була проста: «Ні». Продаж або неліквід — цю дилему здатна вирішити хіба магічна куля.

Розділ 2

Тримаючи мобільний свого батька, Кароліна вибігла на ганок його будинку, що височів над водами затоки. Зачиняючи за собою двері, глянула на відображення своїх дітей у склі — малюки грались у квача на прибережному лужку. Пальми, як вартові, стояли навколо недавно відремонтваного ганку й ховали його в затишному затінку, затуляючи від надвечірнього сонця.

Кароліна попростувала до батька і його першого помічника Крістофера. Пройшла біля свого чоловіка Пола, який про щось захоплено розмовляв з її матір'ю і дружиною Крістофера Джекі.

— Робота Мюніц мені особливо сподобалася, — сказала Лідія, Каролінина мати. — Дуже сильна присвята.

— Куратори все чудово продумали, — Джекі повернулася до Кароліни, — люба, тобі вдалося потрапити на відкриття виставки до річниці Музею мистецтв у Маямі?

— Ні, я саме була за кордоном, — відказала Кароліна.

— Ми ходили з Лізою й Беном, — усміхнувся Пол.

Кароліна чмокнула його в щоку:

— Думаю, дітям сподобалося, — і попростувала до гриля.

* * *

— Тату, ти такий самий забудькуватий, як Бен, — сказала Кароліна й подала Генрі Ааронсону мобільний. Донька була дуже схожа на батька. Таке ж чорне волосся й карі очі, а ще — знаменита впертість. Кремезний харизматичний чоловік здивувався, коли виявив, що залишив свій телефон без нагляду.

— Він за мною сумував? — пожартував Генрі.

Відійшов на хвилину від бургерів, які доводилося весь час перевертати на грилі, й увімкнув телефон подивитися, чи не пропустив чогось важливого. Але ні повідомлень, ні пропущених дзвінків не було, тож він поклав телефон у кишеню. Показав на дітей, які грались у квача, і сказав:

— Якщо Бен успадкував мою пам'ять, сподіваюся, він буде так само вправно подавати м'яч у бейсболі. Крістофере, пам'ятаєш ту гру проти команди Маямської старшої школи?

Крістофер був на цілу голову вищий за свого найкращого друга і боса.

— Ага, як забути ту твою блискучу подачу. А ще я не забув, що ми саме обговорювали Каролініну пропозицію дещо змінити в системі свого нового комп'ютера. Думаю, досить уже нам змін.

— Я знаю, що моему відділу потрібна ця зміна. Тут не стоїть питання, робити чи ні, — запротестувала Кароліна. Вона очолювала відділ закупівель у мережі «Ханна» й у всіх аспектах придбань прагнула досягнути досконалості. — Завдяки цій зміні нам буде зручніше виставляти пропоновані ціни, ми зможемо ефективніше керувати ціноутворенням.

— Слухай, — вигукнув Крістофер, — скільки можна все міняти? Постійні так звані покращення вже більше року не дають нам нормально працювати. Досить — значить досить. Невдовзі ти перебереш на себе керування. Але тепер прийми той факт, що ці зміни можуть привести нас до катастрофи.