

Элияху Голдратт,
Айлан Эшколи и Джо Браунлир

Я так и знал!

Теория ограничений для розничной торговли

Перевод с английского Антона Ширикова 2-е издание
Издательство «Манн, Иванов и Фербер» Москва, 2012

Eliyahu M. Goldratt with Ian Eshkoli and Joe Brown
Isn't It Obvious!
North River Press 2009
Серия «Бизнес-роман»

От партнера российского издания

Дорогой читатель!

Вы полагаете, что держите в руках обычную книгу...

Однако это не совсем так. Новый роман доктора Голдратта — это гармоничное сочетание увлекательного сюжета, легкого слога и глубокого анализа наиболее эффективных решений для розничного бизнеса любого типа.

Правильнее будет сказать, что сейчас в своих руках вы держите собственные деньги. Потому что описанные в этой книге инструменты дают практические знания о том, как существенно увеличить маржу с каждого квадратного метра торговой площади, значительно повысить оборачиваемость товарного запаса, сохранить и упрочить свое долгосрочное конкурентное преимущество.

Читая о проблемах, с которыми сталкивается главный герой этой книги при управлении одним из магазинов розничной сети, вы наверняка узнаете в них наиболее болезненные моменты ежедневного ведения собственного бизнеса.

Но, согласитесь, недостаточно просто рассказать о проблеме. Вдумчивый и требовательный читатель нуждается в том, чтобы с ним поделились практическим опытом. Именно поэтому доктор Голдратт в своем новом романе предлагает мудрые и проверенные решения многих спорных вопросов. От страницы к странице вы вместе с главным героем книги будете последовательно осваивать и обдумывать ценные бизнес-модели, которые приведут и его, и вас (после того, как вы воплотите их в жизнь) к достижению принципиально новых отраслевых стандартов по ключевым показателям эффективности розницы. Это, в свою очередь, предоставит вам отличную возможность качественного прорыва и задаст вашим конкурентам новые недостигаемые ориентиры по доходности на инвестированный капитал (бенчмарки).

Книги доктора Голдратта обладают двумя уникальными свойствами: простотой подачи материала и наличием глубоких логических выкладок, которые стоят за тем или иным управленческим решением.

После прочтения этой книги вам станет совершенно ясно, почему именно таким образом необходимо выстраивать систему закупок товаров. Сами собой отпадут сомнения в целесообразности использования тех показателей и инструментов, которыми автор предлагает руководствоваться при пополнении товарных запасов каждого из магазинов сети, чтобы избежать увеличения уровня упущенных продаж по одним SKU* и бесконтрольного роста запасов — по другим SKU. (**Единица складского учета, идентификатор товарной позиции. Прим. ред.*) Вы получите логическое обоснование тех решений, которые многократно увеличат EBITDA* вашей сети, при том что операционные затраты практически останутся неизменными. (**Прибыль компании за вычетом обслуживания долга, амортизационных отчислений и налога на прибыль. Прим. ред.*). Эта книга станет пошаговым руководством при управлении таким сложным процессом, как сопротивление изменениям, — рекомендации автора обязательно пригодятся вам при внедрении предлагаемых решений.

В целом можно с уверенностью сказать, что теория ограничений (ТОС), представленная в данной книге доктором Голдраттом, — это золотая технология управления бизнесом. Здесь нет преувеличения, потому что система ТОС доказала свою продуктивность при адаптации во всем мире, в том числе и в странах СНГ. Ее внедрение приводило к великолепным результатам в компаниях различного масштаба, в самых разных отраслях и, главное, в разных рыночных условиях — как на этапе роста рынков галопирующими темпами, так и на их спаде. В период общего экономического кризиса этот спад быстро и безболезненно завершился, прежде всего, для тех компаний, которые внедрились идеи ТОС. Решения этой системы настолько сильны, что дают ее пользователям не только тактические выгоды, но и стратегические конкурентные преимущества.

Важным аргументом в пользу внедрения системы ТОС является и тот факт, что ее решения разумно аскетичны. Да, да, именно аскетичны, потому что философия ТОС базируется на формировании умения эффективно использовать именно те мощности и ресурсы, которыми в данный момент располагает компания.

Мы очень благодарны нашему партнеру — издательству «Манн, Иванов и Фербер» — за поддержку принципов теории ограничений и

за то, что книга «Я так и знал! Решения ТОС для розничной торговли» теперь стала доступна российским читателям. Ведь каждый из нас имеет право на получение таких важных и полезных знаний!

Искренне рекомендуем — изучайте эту книгу, думайте, задавайте вопросы и просто следуйте здравой логике системы ТОС. Любой бизнес имеет большое будущее — надо всего лишь системно и последовательно работать над его созданием. А принципы теории ограничений могут стать для вас прекрасным ориентиром в этом вопросе, поскольку эта система скрупулезно создавалась, тестировалась и совершенствовалась умнейшими людьми на протяжении тридцати пяти лет.

С уважением,
ваш Apple Consulting®

Глава 1

«Скидка 50%!»

Разглядывая большое красное объявление в витрине, Пол Уайт недоумевал: где он ошибся в своих планах? Еще один такой день ему уже точно не выдержать. Глубоко вдохнув, Пол одернул свой форменный голубой блейзер и вошел в бока-ратонский* магазин сети Hannah's Shop. (*Бока-Ратон — небольшой город в штате Флорида, США. Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны переводчиком.)

Весь магазин украшали маленькие красные таблички, обещающие скидки, — потомство того объявления, что висело снаружи. Пол как управляющий этим магазином возлагал большие надежды на распродажу. Но очереди к кассам были не длиннее обычного, а горы товаров по сниженным ценам все еще высились посреди торгового зала. Низкие цены оказались недостаточным стимулом. Пригладив седеющие волосы, Пол распрямил плечи и задумчиво огляделся.

Можно ли было сделать что-то еще?

То, что магазин Пола не особенно успешен, не было для него новостью. Но этим утром пришел отчет за прошедший месяц, согласно которому он скатился на восьмое место по прибыльности из десяти магазинов компании в этом регионе — ниже, чем когда-либо.

Пытаясь избавиться от чувства дискомфорта, Пол прошелся по магазину: три тысячи квадратных метров, шесть отделов — и все это его вотчина. Он миновал простыни и пуховые одеяла, яркими голубыми и зелеными стопками разложенные на стеллажах. Задержался, оглядывая оборудованный со вкусом интерьер ванной комнаты, где пушистые полотенца длиной в человеческий рост соседствовали с банными халатами. Впереди был отдел кухонного текстиля, где пестрели передники и полотенца, а рядом — столы, покрытые скатертями и салфетками, выполненными в осенней гамме. В отделе ковров были представлены самые разнообразные цвета и фактуры. Далее начиналось царство штор в оттенках белого, золота и серебра.

В магазине всегда был широкий выбор товаров, и Пол усердно работал над тем, чтобы их выкладка была привлекательной. Стараясь своевременно реагировать на пожелания покупателей, Пол разработал план: менять выкладку в самом магазине в два раза чаще, чем в витринах. Магазин предлагал привлекательные цены и проводил акции, но продажи все еще буксовали. Что же еще можно было сделать?

Молодой стажер, проходя мимо, поздоровался. Пол ответил широкой улыбкой, с сожалением отметив про себя, что если не удастся добиться роста продаж, то часть сотрудников придется уволить. Не сказать чтобы он этого хотел, но сокращение одного сотрудника означало бы экономию около двадцати тысяч долларов в год. Тем не менее, оглядевшись, он заметил, что все работники торгового зала заняты — несмотря на то что ситуация была совсем не похожа на праздничный ажиотаж. Он никак не мог расстаться с кем-либо из них, не поставив продажи под угрозу. Затраты на персонал были в рамках разумного.

Так что же еще можно было сделать?

— Простите, мисс. — Пол услышал, как пожилая дама в очках с оправой цвета старой благородной бронзы обращается к Жанин, менеджеру одного из отделов. Указывая на скатерть каштанового цвета, она спросила:

— А есть ли у вас такая же, но 60 дюймов* длиной? (*1,5 метра.)

— Боюсь, что нет, — ответила Жанин. — Такого цвета у нас остались только размером 90 дюймов*. (*Около 2,3 метра.). А 60-дюймовые — только голубые и бежевые. Может быть, вы хотели бы другой цвет? Или с другим рисунком?

— Нет, спасибо. Это для моей сестры. Каштановый — ее любимый цвет.

Пожилая женщина разочарованно отвернулась, но Пол подошел к ней.

— Простите, мэм, — обратился он к даме, стараясь не нависать над ней, несмотря на свой почти двухметровый рост. — Возможно, я смогу вам помочь, если нам удастся получить скатерть в одном из ближайших магазинов нашей сети. Хотите, чтобы я проверил?

Она согласилась, и Пол позвонил в магазин в Бойнтон-Бич.

— Гэри, остались ли у вас 60-дюймовые каштановые скатерти, марка KTL 1860?

— Дай-ка гляну, — проговорил Гэри гнусавым голосом, и Пол услышал, как тот на другом конце линии общается со своими сотрудниками. — Да, есть, но только одна штука.

— У меня клиент, который хотел бы ее купить. Есть возможность прислать ее сюда?

— Прости, Пол, не выйдет.

— Так, по-твоему, выйдет командная работа? — с горечью осведомился Пол.

— Если хочешь поговорить о командной работе, так почему бы тебе не прислать ко мне клиента вместо того, чтобы я отправлял тебе скатерть? Так у всех будет куда меньше проблем.

Разочарованный разговором с коллегой, Пол решил пойти по другому пути. Он позвонил Роджеру, менеджеру регионального склада. Они давно дружили семьями, а их дочери ходили в одну и ту же школу.

— Привет, Родж. Прости, что беспокою, но есть просьба. Нет ли у тебя возможности передать мне скатерть KTL 1860?

— Конечно, Пол. Могу добавить ее в следующую партию для тебя, в среду.

— Спасибо, Роджер, дай-ка я уточню у клиента и перезвоню тебе.

Пол повесил трубку и повернулся к пожилой даме.

— Мэм, рад вам сообщить, что скатерть может быть здесь в среду, — доложил он с самой приветливой улыбкой, на какую только был способен.

— О, я не уверена, что меня устроит такое предложение, — холодно ответила женщина. — Я занята по средам и не хочу оставлять это дело на последний момент. Может быть, если найду время, то загляну к вам.

Пол в унынии проводил ее взглядом и еле слышно выругал себя за то, что вообще решил вмешаться. Он лишь глубже увяз в своей «уловке-22»*. (**Намек на одноименный роман Джозефа Хеллера. Здесь — неразрешимая дилемма.*). Было ясно почти наверняка, что эта женщина уже не вернется за скатертью. Это означало, что злосчастная скатерть лишь увеличит и без того избыточные запасы на складе магазина. А он-то запустил распродажу с минимальной прибылью или

вовсе по себестоимости как раз для того, чтобы избавиться от избыточных запасов. Не было никакого смысла пополнять склад товаром, который не оборачивается достаточно быстро. Но что если он не закажет скатерть, а клиентка придет? Все закончится тем, что магазин навсегда потеряет этого клиента. Рисковать продажами или создавать дополнительные запасы? Пол по самую макушку увяз в этой дилемме. Неудивительно, что он никак не мог повысить прибыль магазина. Если бы только он мог узнать, что именно захотят купить его клиенты завтра...

Он снова позвонил Роджеру.

— Пришли мне, пожалуйста, эту скатерть, Родж. Я заполню форму спецзаказа, как только дойду до кабинета. Надеюсь, что хоть кто-нибудь ее купит. И тут же добавил:

— Слушай, Роджер, а магического кристалла для предсказания будущего у тебя на складе случайно нет?

— Я заказал в штаб-квартире парочку, но они сказали, что это займет некоторое время. — Было почти слышно, как Роджер улыбается.

Повесив трубку, Пол снова вернулся к своим невеселым мыслям. Может ли он что-то предпринять для повышения прибыли магазина? Но пока что ответом на его «экономические молитвы» было неизменное «нет». Или продажи, или избыточные запасы — эту дилемму, похоже, мог разрешить лишь магический кристалл.

Глава 2

С мобильным телефоном отца в руке Кэролайн вышла на веранду родительского дома. Отсюда открывался изумительный вид на океан. Прикрыв за собой стеклянные двери, она поймала краем глаза отражение своих детей, игравших в мяч на большой лужайке между домом и заливом. Пальмы, будто стоявшие на посту вокруг недавно отремонтированной веранды, отбрасывали приятную тень — приближался вечер.

Отец со своим заместителем Кристофером стоял на другой стороне лужайки, возле гриля. Направляясь к нему, Кэролайн прошла мимо своего мужа Пола, поглощенного беседой с ее матерью и Джеки, женой Кристофера.

— По-моему, композиция Муница была чрезвычайно мощной, — сказала Лидия, мать Кэролайн. — Чудесно сыграли.

— Прекрасная аранжировка, — согласилась Джеки и обернулась к Кэролайн: — Дорогая, попала ли ты на открытие юбилейной выставки Музея искусств Майами?

— Нет, я тогда была за границей, — ответила та.

— Я водил Лизу и Бена на эту выставку, — сказал Пол, улыбаясь.

— Надеюсь, детям она понравилась, — Кэролайн чмокнула его в щеку и подошла к грилю.

— Папа, ты такой же забывчивый, как и Бен. — Кэролайн протянула Генри Ааронсону его сотовый телефон.

Между ними было много общего. Дочь унаследовала целеустремленность отца, его черные волосы и проницательные карие глаза. А этот коренастый и уже начинающий лысеть мужчина обладал сильной харизмой.

Казалось, он был удивлен собственной забывчивостью.

— Мой телефон, видимо, ужасно по мне скучал, — пошутил Генри. Он отвлекся от переворачивания бифштексов на гриле и быстро проверил, не пропустил ли чего-то важного. Увидев, что нет новых звонков и сообщений, он опустил телефон в карман, а затем указал на внуков, игравших в мяч, и добавил: — Если Бен унаследовал мою память, надеюсь, у него есть и мои способности питчера*. (*Один из

ведущих игроков в бейсболе. Прим. ред.). Кристофер, помнишь ту игру против команды Miami Senior High?

Кристофер возвышался на целую голову над своим лучшим другом и боссом.

— Да, помню, как ты тогда разок промазал. А еще помню, что недавно мы обсуждали те изменения, которые Кэролайн хотела бы внести в нашу новую IT-систему. Думаю, что нам надо прекратить ее все время изменять.

— Я твердо знаю, что моему отделу нужны эти функции. Речь идет не о том, что желательно, а о том, что необходимо, — горячо возразила Кэролайн. Она возглавляла отдел закупок в отцовской компании Hannah's Shop и стремилась к совершенству во всех вопросах, связанных с этой сферой деятельности. — Пойми, Кристофер, последние изменения помогут нам гораздо эффективнее управлять выбором поставщиков и ценообразованием.

— Моя дорогая, — ответил Кристофер, — мы не можем все время вносить изменения. От этих бесконечных «улучшений» уже больше года один беспорядок. Хватит уже. Скоро руководство примешь ты. Но пока надо, чтобы ты поняла: постоянные изменения могут привести к катастрофе.

— Я думаю, нам стоит рассмотреть ее предложения, если они позволяют сэкономить деньги в долгосрочной перспективе, — вмешался Генри. — Подготовь мне расчеты IT-департамента ко вторнику.

Увидев, что Пол присоединился к детям, гоняющим мяч, Кэролайн вдруг с ужасом поняла, что снова тратит драгоценное время на рабочие дела. Дети растут так быстро, что она и не заметит, как радость от таких совместных развлечений останется лишь воспоминанием.

— Да, папа, я представлю тебе эти расчеты так скоро, как смогу, — сказала Кэролайн и, схватив перчатку в углу веранды, быстро встала между Беном и Лизой. — Я в игре! — крикнула она.

Когда подали десерт, Генри встал. Он оглядел небольшую группу своих родных и друзей, которые собрались, чтобы отметить день рождения Лидии. Кэролайн, Пол и их дети; Кристофер, правая рука Генри, и его жена Джеки; Глория, подруга детства Лидии, и ее нынешний муж.

— Сорок лет назад я влюбился в самую прекрасную девушку, которая когда-либо заглядывала в магазин моей мамы, — произнес Генри, с нежностью держа руку жены. И продолжил, обращаясь к ней: — Я сразу понял, что хочу провести всю свою жизнь с тобой. Ты говорила много раз, и вполне справедливо, что я слишком много времени проводил на работе. Твоя мечта осуществляется, Лидия. Этот год — мой последний год в качестве президента Hannah's Shop.

— Генри, дорогой, ты никогда не оставишь компанию, ведь ты ее так любишь, — улыбнулась ему Лидия. — Это твоё дитя.

— И я передам ее своему другому ребенку, — ответил он. — Кэролайн прекрасно справится без меня.

Пол застыл в своем кресле, а Кэролайн запротестовала:

— Папа, сейчас не время, не.

— Дядя Даррен! — закричал 13-летний Бен, увидев красивого черноволосого мужчину, который, улыбаясь, тихо стоял у входа на веранду.

— Сюрприз! — объявил Даррен, подходя и обнимая Лидию. — С днем рождения, мам! Я бы приехал раньше, но в Ла Гардиа* задержали рейс. (**Аэропорт в Нью-Йорке, обслуживающий преимущественно внутренние рейсы*).

— Не было бы никаких задержек, если бы ты работал в Майами, — проворчал Генри. — И тогда мы могли бы видеть близняшек чаще, а не только по праздникам.

— Я тоже рад тебя видеть, папа. — Старший брат Кэролайн сел между племянником и племянницей, обняв обоих. — Но разве ты только что не сказал сам, что у тебя очень скоро будет масса времени — может, и на то, чтобы навещать собственных внуков?

— Хочешь что-нибудь поесть? — вмешалась Лидия, как всегда, выступая в роли буфера между мужем и сыном. — Бифштекс будет готов сию же минуту.

— Нет, спасибо, мам. Я возьму двойную порцию десерта.

Кэролайн придвинулась и поцеловала брата в щеку. А Пол, передавая своему старому другу и бывшему соседу по комнате внушительный кусок торта, вполголоса сказал:

— Нам с тобой надо о многом поговорить.

Глава 3

— Я бы мог взять такси, ты же знаешь, — сказал Даррен, пристегивая ремень безопасности.

Но Пол настаивал на том, чтобы лично отвезти своего бывшего соседа по университетскому общежитию в аэропорт.

— Прошло так много времени с тех пор, как мы с тобой могли спокойно поговорить. Только ты и я. Я подумал, что надо воспользоваться этой редкой возможностью, — ответил Пол, ожидая, пока сменится сигнал светофора. — Так что ты встречаешься с кем-то сейчас? — Ты, кажется, решил выступить в роли моей мамы? Нет, сейчас нет. Работа отнимает слишком много времени.

— Занят каким-то большим проектом и днем, и ночью? — спросил Пол, направляя свой Grand Cherokee на шоссе Брод-Козвей. Дорога была не сильно загружена.

— У меня несколько проектов, и каждый может в любой момент превратиться во что-то масштабное, — ответил Даррен, и его серо-голубые глаза засияли. — Мир венчурного капитала полон сюрпризов. Вообще-то вчера, буквально за пятнадцать минут до моего появления у родителей, я все-таки успел заключить сделку.

— А я-то думал, что ты приехал во Флориду специально на день рождения матери, — сказал Пол. — В любом случае я был уверен, что сейчас тебе уже не приходится так усердно работать над каждой сделкой. Разве теперь деловые возможности не должны сами гоняться за тобой?

— Да, я тоже так думал, — сказал Даррен, барабанил своими длинными пальцами по окну и уставившись на море. — Но пока не выберу свою нишу, все будет так, как сейчас. Нужно иметь репутацию настоящего знатока, чтобы возможности сами находили тебя.

— Понимаю. А до тех пор ты сжигаешь себя ради чужих прибылей, и все, что тебе остается, — это разовая комиссия за хорошую бизнес-идею. Должен же ты наконец стать большим боссом, а не обычным посредником?

— Постой-ка, я вижу, к чему ты клонишь. — Даррен повернулся и посмотрел прямо на своего зятя. — Ты говоришь об инвестициях или о

семейном бизнесе?

— По-моему, тебе стоит задуматься о том, чтобы вернуться в компанию, — убежденно ответил Пол. Сворачивая на 95-ю автостраду*, он добавил: — Мы же все знаем, что Генри всегда хотел видеть своим преемником именно тебя. (**Главная автострада восточного побережья США*).

— Я ни за что не вернусь, чтобы управлять компанией отца. Я переехал в Нью-Йорк с целью добиться чего-то самостоятельно, — заявил Даррен. — Кроме того, насколько я вижу, текстиль для дома — это застойная отрасль, где реально ничего не меняется. В венчурном бизнесе возможностям нет предела. Всегда есть новые и увлекательные идеи для развития, которые ждут тебя чуть ли не за каждым углом.

— Да, может, ты и прав.

Даже если нет особых шансов, подумал Пол, все равно стоит проверить, не смягчился ли шурин. А вдруг удастся переломить его упрямство? Но, очевидно, сейчас это не получится.

— Конечно, я прав, — ответил тот. — К тому же Кэролайн будет хорошим президентом.

— Она будет отличным президентом, но если это случится, я не смогу уйти из фирмы.

— Уйти? — Даррен был искренне потрясен. — О чем ты говоришь?

— Даррен, ты же знаешь, что я увяз в этом магазине.

— Ты и прежде увязал где-то, и каждый раз тебе удавалось выбраться и всех удивить. Помнишь, ты работал в департаменте, ответственном за открытие новых магазинов? Ты тогда впал в полное отчаяние, а потом разработал блестящий пакет ключевых критериев для открытия новых магазинов. Компания во многом опиралась на него при формировании плана своей дальнейшей экспансии. Я знаю вас лучше, чем вы думаете, мистер Уайт, — произнес этот красавец и будущий венчурный миллионер. Но, пожалуй, никогда еще он не видел своего лучшего друга в таком унынии. Пытаясь поднять боевой дух Пола, Даррен продолжил:

— Помнишь, как в колледже в последний год ты сильно отстал в учебе, потому что использовал любой повод, чтобы рвануть во Флориду и повидаться с Карой? И все-таки закончил тот год третьим

на нашем курсе. Я уверен, что ты сможешь выбраться и из этой ситуации.

— Хотелось бы мне разделить твою уверенность, — пожал плечами Пол. — С тех пор как я руковожу этим магазином в Боке, он все падает и падает в рейтинге. В последнем квартале он скатился на восьмое место.

— Так может быть, тебе не стоит управлять магазином. У тебя другие мозги, предназначенные для управления большими системами. Как только ты добьешься повышения, ты снова соберешься с силами и покажешь все, на что ты способен.

— Помнишь условие, которое я поставил, придя в компанию? — Это был риторический вопрос.

— Никакого срезания углов. Ты хотел начать с самого низа и двигаться с одной позиции на другую, чтобы узнать все о работе компании.

— Да, и это обязательно означает, что я не смогу принять повышения, пока не заслужу его. Самый важный урок, который преподал мне отец: получать медали, которые ты не заслужил по-настоящему, — это самая разрушительная вещь для человека, для его самоуважения.

«Еще одни мудрые слова Тренера Уайта, — подумал Даррен. — Они ничем не лучше тех правил, которыми фонтанирует по любому поводу мой собственный отец».

Пол тем временем продолжал делиться своими невеселыми мыслями с другом:

— Это была моя идея — начать с окопов и своим трудом добиться продвижения вверх, вместо того чтобы быть сброшенным с парашютом на руководящую должность просто потому, что я женат на дочери президента. Даррен, ты сам не хочешь, чтобы тебя воспринимали просто как его сына. Так почему же ты удивлен, что я никогда не соглашусь быть просто зятем?

— Не вижу проблемы. Ты уже немало покрутился в компании, и у тебя большой опыт. Ты каждым своим шагом доказал, что достоин этого. Чего тебе еще нужно?

— Почти каждым шагом, — возразил Пол. — На всех других должностях я добивался перемен. Не всегда это были большие перемены, но я так или иначе оставлял какой-то след. Но сейчас, в

самом сердце бизнес-процессов Hannah's Shop, управляя магазином, я провалился. Может быть, потому, что мне достался магазин в наихудшем месте — в этом старом, уродливом торговом центре. Может быть, потому, что все мои клиенты — это богатые пожилые дамы, а сеть ориентирована на средний класс. Но все эти оправдания не меняют того факта, что на этом самом важном этапе я не доказал, что чего-то стою.

— Может, тебе просто нужно больше времени?

— В этом-то и проблема. У меня осталось совсем немного времени. — Пол выглядел расстроенным. — Я здесь уже три года. Год назад на меня начали давить, предлагая повышение. Я упирался как мог, пытаюсь выторговать время. Кроме того, если судить по моим результатам, есть множество людей, которые куда больше заслуживают повышения, чем я. Даррен, ты же знаешь меня, ты слишком хорошо знаешь, что я никогда не приму этого. Ни за что. Это не мой путь.

Пол уклонился от набирающего скорость мотоцикла и продолжил:

— В любом случае повышение уже совсем близко. Через шесть месяцев мне нужно будет осваиваться на новой должности. Но до прошлого вечера мне казалось, что у меня есть полгода на то, чтобы все изменить или уйти. И вот Генри берет и уничтожает этот вариант.

— Почему? Потому что он передает бразды правления Каре? — Этого вопроса никак нельзя было избежать. — Но уже много лет мы знаем — все знают, — что таков план. И почему это помешает тебе уйти? Кара поймет сложность твоей ситуации и не станет принимать это близко к сердцу.

«И может быть, если Пол уйдет, — думал Даррен, — это покажет старику, что его фирма — не рай на земле, как он привык думать, и далеко не каждый найдет там себе место».

— Пока повышение было только в планах, я располагал временем, — объяснил Пол. — Генри постоянно говорил, что хочет уйти в отставку, но до вчерашнего дня не ставил никаких сроков. Мы все предполагали, что до этого дня пройдут еще годы. А тогда и дети станут старше.

— Дети? Твои дети? А они какое отношение к этому имеют?

— Сейчас из-за этих постоянных проблем в бизнесе Кара часто бывает за границей, и я остаюсь дома с Беном и Лизой. Если она

станет президентом, то у нее будет еще меньше времени на общение с детьми. И ты хорошо знаешь, что я не смогу найти подходящую работу, не требующую множества поездок. Если меня повысят в компании, я справлюсь. Мы с Карой сможем скоординировать наши поездки, чтобы они не совпадали. Но так не получится, если я буду работать в другой компании, а значит, ни один из нас не сможет быть с детьми. Но ведь это такие важные годы! Лизе только девять!

— И ты никогда не поставишь свою самореализацию выше планов Кары или потребностей детей, — заключил Даррен, прекрасно понимая друга. — И вместо того чтобы попросить ее отказаться от работы ее мечты, ты просишь, чтобы я пришел и украл у нее этот пост?

— Но это не работа ее мечты.

— Ты что, шутишь? Hannah's Shop — это вся ее жизнь. — Даррен изумленно поглядел на Пола. — Она что, сказала, что не хочет заниматься этой работой?

— Такими словами — нет, — ответил Пол. — Но дело в том, что Кэролайн всегда говорила, что закупки подходят ей, как идеальная перчатка руке. Прогнозировать тенденции рынка, отбирать новые коллекции, добиваться самых лучших предложений от поставщиков — вот в чем она хороша, вот что она любит. Она возненавидит работу президента, руководителя высшего звена, который всегда погружен в цифры и мелкие, эгоистичные политические интриги. Я знаю — она будет несчастна.

— И ты хочешь, чтобы я прискакал на белом коне, взмахнул мечом, штурмом взял президентскую должность, вызволил благородную даму и всех выручил? — Даррен не мог не улыбнуться. — Приятель, я тебя ужасно люблю, но ты многовато просишь.

— Я знаю, я знаю, — виноватым тоном произнес Пол. — Извини, пожалуйста! Но стоило попробовать.

— Только не падай духом.

— Ага.

— А что Кэролайн говорит насчет твоих размышлений об уходе?

— Она еще не знает. — Пол притормозил, позволив серому фургону обогнать их. — Я еще не придумал, как ей сказать. Долгие годы она говорила: как будет здорово, когда мы сможем ездить на работу вместе. Я не знаю, как сказать ей, что этого не произойдет.

— Тебе придется, — сказал Даррен, когда они подъехали к международному аэропорту Майами. — Если развод меня хоть чему-то научил, так это тому, что нужно обсуждать то, что тебя волнует, как можно раньше.

Поворачивая к сектору вылетов, Пол ответил:

— Я знаю. Мне только нужно понять как.

Когда придет нужный момент, рассуждал Пол, он скажет Каре. Но до тех пор, возможно, появится какое-то решение, которое сделает этот тяжкий разговор совершенно ненужным.

— И если решишь покинуть фирму, — сказал Даррен, открывая дверь, — позвони мне. Ты знаешь, я ценю твои таланты.

Глава 4

Пол чистил зубы, когда зазвонил его мобильный. Кэролайн перегнулась через их большую кровать к его тумбочке и ответила.

— О, понимаю, — сказала она, встала и направилась в ванную. — Милый, это из компании, которая контролирует сигнализацию вашего магазина.

Быстро ополоснув рот, Пол взял трубку.

-Да?

— Мистер Уайт, это Дарла из Granbury Emergency Services. Обнаружена протечка воды на складе А-5 в торговом центре «Бока-Бич», — голос звучал почти металлически. Пол закончил разговор и вернулся к чистке зубов. Одно из самых раздражающих свойств мобильной связи состояло в том, что люди, следившие за сигнализацией, которая включалась сама по себе, могли найти тебя где угодно и когда угодно.

Когда он надел свои серые брюки свободного кроя, телефон зазвонил снова.

— Доброе утро, Тед, — радостно поприветствовал Пол своего менеджера торгового зала. — Все готово к прибытию новой коллекции?

— Да, но у нас большая проблема. Огромная проблема, — улыбка Пола увяла. — Прорвало трубу на потолке склада. Вода повсюду. Они только что перекрыли главные трубы, так что через минуту я смогу попасть туда и осмотреться.

— Как много там воды? — спросил Пол, присев, чтобы надеть носки и ботинки.

— Не представляю, но много. Я еще не знаю, каков ущерб, но слышал, как Джон из книжного магазина Kaffee Books говорил, что все складские запасы пропали.

— Я еду.

Пол рассказал Кэролайн о ситуации, попросил ее извиниться перед детьми за то, что он пропустит завтрак, и выбежал на улицу, держа в руках пиджак и галстук.

Подъезжая к 95-й автостраде, Пол позвонил менеджеру торгового зала.

— Тед, дай мне краткий отчет.

— Похоже, большинство коробок остались сухими, — сообщил Тед, и Пол облегченно вздохнул. — Мы переносим все намокшие коробки наверх.

— Когда все поднимете, пусть несколько человек посмотрят содержимое этих коробок и выяснят, что можно спасти. И продолжайте доставать оставшиеся коробки, — потребовал Пол. — Влажность и запах могут запросто добраться до тканей.

— Может, вынести их на парковку?

Выезжая на автостраду, Пол быстро принял решение:

— Нет, поставьте все в магазине. Позвони мне через полчаса и расскажи, какие новости.

Он никогда еще не вел свой джип так быстро.

С шестой попытки, проезжая мимо Авентуры, Пол наконец дозвонился до управляющего торговым центром.

— Рауль, это Пол из Hannah's Shop. Я еду в магазин. Насколько все плохо?

— Пол, сейчас говорить не могу. Не волнуйся, все под контролем. Наш подрядчик уже здесь, и через три-четыре дня, я уверен, все придет в норму. — Рауль повесил трубку, и Пол не успел больше ничего спросить.

Когда он ехал вдоль Дирфилд-Бич, позвонил Тед с новым отчетом.

— Слушаю тебя, Тед.

— Мы вынули все из промокших коробок и сейчас проверяем товары, — сказал тот. — Майк и Изабелла только что приехали, так что мы начали поднимать остальные коробки, как ты и просил.

— Спасибо, Тед. Буду через десять минут.

Пол был благодарен своему самому ответственному подчиненному, который смог приехать на работу рано утром. Всегда хорошо знать, что ты на кого-то можешь положиться.

Въезжая на свое парковочное место, Пол не мог отвести взгляд от кучи промокших книг и коробок с обувью, стоявших на парковке. Черт, подумал он, это же большой ущерб. Каденс, владелица Kaffee Books, в потрясении стояла на своей погрузочной площадке. Выглядело все это

слишком тревожно — и Пол начал опасаться, что Тед недооценил реальный ущерб.

Он вошел в магазин через зону разгрузки и в знак приветствия кивнул одному из работников, который ждал прибытия грузового лифта с пустой тележкой. Быстро прошел мимо своего кабинета — как управляющий он должен был оценить ситуацию на месте. Внутри, за плакатами с сердечками и стрелами Амура, которыми было украшено помещение в честь Дня святого Валентина, выстроилась цепочка людей. Они усердно работали, передавая друг другу коробки с товарами из склада. Пол подошел к Теду, стоявшему рядом с тремя продавцами, которые распаковывали и проверяли товар.

— Каков ущерб?

— Нам повезло, босс, — ответил молодой человек. — Похоже, полиэтиленовая упаковка защитила основную массу товара в намокших коробках. Но мы потеряли несколько настенных ковров и какое-то количество штор, пока непонятно, сколько именно.

Пол испытал облегчение. По сравнению с соседями ему действительно повезло.

— Спасибо, Тед. Ты делаешь очень нужную работу. И делаешь ее отлично, — искренне сказал Пол. Он повернулся ко всем сотрудникам:

— Вы все прекрасно справляетесь. Я очень ценю ваши усилия и вашу работу в команде. Огромное вам спасибо.

Глядя на происходящее, Пол понял, что сегодня магазин точно не откроется. А чтобы это стало возможным завтра, нужно очистить его от товаров как можно скорее.

— Я пойду на склад, — сказал он Теду. — Хочу увидеть это собственными глазами.

Первое, что поразило Пола, когда он вышел из грузового лифта, — это затхлый запах. Какая же масса воды должна была обрушиться на книги, обувь и бог знает что еще, чтобы возник такой сильный запах сырости? Система вентиляции на подземном складе такая же старая, как и большинство посетителей этого торгового центра. Если не высушить все это быстро, весь этаж пропитается запахом плесени.

На сером полу все еще стояла вода, и Полу приходилось внимательно смотреть под ноги по пути на свой склад. Двойные двери были полностью открыты, чтобы проветрить помещение, и он увидел

трещину в потолке, сквозь которую все еще просачивалась вода. Пол осмотрел стеллажи, где обычно хранилось множество коробок, содержавших более двух тысяч ассортиментных позиций (SKU*), которыми торговал его магазин. (**Stock Keeping Unit — единица учета запасов, складской номер, идентификатор товарной позиции. Используется в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам или услугам. Каждой позиции присваивается свой SKU, который удобен для ведения статистики продаж и аналитики по любым категориям товаров. Прим. ред.*).

Вода залила четыре разных стеллажа, так что ему очень посчастливилось, что пострадала лишь малая часть товара. Он возблагодарил богов за существование полиэтиленовой вакуумной упаковки.

Пол заглянул на склад Каденс, находившийся по соседству. Там была полная катастрофа. Большая часть потолка обвалилась, и он увидел длинную трещину в старых трубах. На полу валялись крупные куски штукатурки, промокшие страницы, влажные папки и разбухшие от воды поздравительные открытки в форме сердца.

В центре склада стоял черноволосый мужчина средних лет, одетый в униформу с желтой надписью «Водопроводчики Эла» на спине. Он отдавал указания молодому человеку, который, казалось, мог испугаться своей собственной тени.

— Каков вердикт? — спросил Пол сантехника.

— Смертельное сочетание старых труб и неожиданного похолодания прошлой ночью. — Таков был ответ. — У нас произошел такой же случай на Палм-Бич в прошлом году.

— Я из склада А-5 по соседству. Как скоро я смогу вернуть товары обратно на склад?

Эл почесал макушку карандашом и шагнул вправо, как будто там свет был лучше.

— Шесть, может, семь недель.

— Вы хотите сказать, дней? — Пол был в шоке.

— Раньше невозможно, — ответил водопроводчик. — Мне придется вскрыть потолок по всей секции, заменить основные трубы и снова все закрыть. Мало того, вся система настолько старая, что я не уверен, найду ли подходящие соединения для этих труб. Если нет, то придется менять вообще всю систему. И я не могу взять на себя

ответственность за товары, которые здесь оставят, пока мы не закончим работу.

— А нет ли способа закончить работу пораньше? — спросил потрясенный Пол.

— Боюсь, что нет, — ответил Эл, добавив:

— К тому же я веду еще три проекта. Я все бросил, чтобы приехать сюда, и кто знает, какая еще авария может приключиться, пока мы не закончим эту работу.

— Но в четверг День святого Валентина! — в отчаянии воскликнул Пол. — Мне нужен склад в рабочем состоянии!

— О, спасибо, что напомнили, — ответил водопроводчик. — Мне ведь нужно купить розы жене.

Пол в ярости взлетел по лестнице и ворвался в кабинет управляющего торговым центром. Там он застал удручающую картину — управляющие тремя другими магазинами кричали на Рауля.

— Но у меня больше нет свободного места! — в отчаянии восклицал Рауль. — Kaffee Books и Eleganz Shoes пострадали больше всего, поэтому я отдал им два единственных свободных помещения.

— А что вы предпринимаете? — гневно закричал в ответ Хименес, директор хозяйственного магазина.

— Мы чиним трубы. Это все, что я могу сделать. Страховка покрывает весь ущерб. Вам не о чем волноваться. — Управляющий нервно теребил усы и произносил фразы так, будто зачитывал инструкцию.

— Дело не только в убытках, — настаивал Пол, размахивая руками. — Скоро Валентинов день, и я не могу потерять эти продажи!

— Тут я ничего не могу сделать, — сказал Рауль. — Но все убытки будут возмещены. Все.

Пол вышел из кабинета Рауля в подавленном настроении. Никакого решения не предложено, и ему нужно открывать магазин. Если не сегодня, то самое позднее — завтра. Но что делать с товаром? Где его разместить? Нужно немедленно найти другой склад.

Снова войдя в Hannah's Shop, но уже с центрального входа, Пол был потрясен видом магазина, до отказа забитого коробками. Все сотрудники заняты. Одни распаковывали поврежденные упаковки, другие проверяли товары, третьи вытирали воду с упакованных в

полиэтилен товаров. Даже его секретарь Альва была погребена под грудой полотенец.

Он зашел в кабинет, открыл телефонную книгу и принялся обзванивать соседние склады.

— Вам нужно место сегодня? Ну, я уверен, что мы сможем договориться. Как насчет двадцати пяти долларов за квадратный фут*? *(*Единица измерения площади, принятая в английской системе мер и равная 0,0929 квадратного метра. Прим. ред.)*

И спустя три минуты:

— Простите, но мы только что сдали все площади, какие у нас были. Похоже, свободное место появится через две недели. Зарезервировать его для вас?

На последнем по списку складе ему ответили:

— А чего вы хотите? Такие в Боке цены. Хотите что-то подешевле? У меня есть помещение в Делрэй-Бич.

Пол в отчаянии уронил голову на руки. Похоже, у него нет другого выбора, кроме как заплатить непомерную цену, чтобы магазин смог открыться. А это означало — никакой прибыли, пока трубы не починят, а когда это произойдет, он даже не представлял. Это была последняя соломинка, сломавшая шею верблюда. Теперь Пол не видел ни единого шанса улучшить результаты магазина и оправдать свое повышение. Его пребывание в Hannah's Shop скоро станет историей.

И тут примчался Тед.

— Босс, можете подойти к разгрузочной зоне? Только что прибыл грузовик с новой коллекцией.

— О нет! — Пол совершенно забыл об ожидаемой поставке. Изначально он планировал поменять выкладку утром, но ночной потоп спутал все планы. Он помчался наружу и увидел, как водитель выгружает палеты с товаром.

— Нет, нет, нет! — закричал Пол. — Нельзя разгружать, вы разве не видите — нам негде разместить все эти вещи!

— Я делаю то, что сказано, — ответил водитель. — И оставлю товар здесь.

— Не разгружайте больше. Пожалуйста, остановитесь, — умолял Пол. — Постойте, я позвоню вашему боссу.

Он вытащил мобильный телефон и набрал номер регионального склада.

— Родж, привет, это Пол, у меня тут чрезвычайная ситуация. — Он быстро рассказал Роджеру о происходящем и попросил дать водителю указание забрать назад новую партию.

— Конечно, Пол. Дай мне поговорить с ним.

Пол передал покрытому татуировками водителю телефон. Тот молча выслушал распоряжение, еле слышно что-то пробурчал, вернул телефон и начал загружать товары назад. Поблагодарив водителя, Пол вернулся к разговору с Роджером.

— Ты не знаешь, есть ли где-нибудь неподалеку от торгового центра складские площади, которые можно снять за разумную цену? — спросил Пол.

— Боюсь, что вряд ли, — рассудительно произнес Роджер. — Ты пробовал снять местные склады?

— За нормальную цену ничего нет. Они были до такой степени полны сочувствия к нам, что подняли цену всего лишь в два раза. Я должен быть им благодарен, что не устроили, — добавил Пол. — Ближайшее, что есть, — в Делрэй-Бич.

— То есть тебе придется ехать более пятнадцати минут за товаром? — удивился Роджер. Потом он медленно сказал:

— Если твои товары все равно не будут храниться поблизости, так почему бы не разместить их пока на моем складе? Каждый день мои грузовики все равно проходят туда и обратно через Боку, так что с точки зрения логистики это все можно легко организовать.

— Ух ты! Спасибо тебе, — облегченно воскликнул Пол. — Ты просто спасаешь мою жизнь!

— Думаю, это сработает, — сказал Роджер. — Нет никаких причин платить лишние деньги за хранение товара в том месте, до которого нужно долго добираться. У меня полно места для хранения твоих товаров. Просто скажешь, что тебе требуется, — и я отправлю.

— Что, будем оформлять это как возврат товаров?

— Нет, — ответил Роджер. — У меня есть отдельная секция, куда я могу положить твой товар. Не хочу всей этой суеты, ведь нужно будет снова все оприходовать, а я совершенно не жажду заниматься писаниной каждый раз, когда посылаю тебе что-то. Товар по-прежнему остается твоим, просто он будет лежать на моих стеллажах.

— Прекрасно. А когда твой грузовик может забрать мои коробки? — спросил Пол.

— В конце дня, около пяти. Но, пожалуйста, сделай так, чтобы все было готово. Водитель будет возвращаться из долгой поездки, и я не хочу его перегружать.

— Договорились.

Пол нашел Теда и рассказал тому хорошие новости:

— Я договорился, что региональный склад будет хранить наши товары. Грузовик заберет коробки около пяти часов.

— Ух ты! Как вам удалось договориться с ними?

— Скажем так, Роджер — настоящий друг, — ответил Пол. — А теперь давай за дело.

— Сделаем! Я прослежу, чтобы все товары, которые мы вынесли со склада, положили в зону загрузки, — энергично ответил Тед.

— Нет, Тед, — не согласился Пол, — нельзя, чтобы нужные нам товары оказались недоступны.

— Простите, босс, я запутался.

— Тед, как часто работники зала спускаются на склад за товаром? Минимум раз или два в час, верно?

Тед кивнул.

— Так что если мы отправим на склад весь товар, у нас возникнут большие проблемы. В то же время давай подумаем, как много товаров, выставленных в самом магазине, оказываются невостребованными месяц за месяцем? — спросил Пол своего менеджера. — Короче, сколько товаров, находящихся на складе, должно быть в магазине, и наоборот?

— Не знаю, — честно ответил Тед, — но, наверное, много. Теперь я понимаю, что вы имели в виду. Думаю, мы можем организовать все эффективнее.

— Прямо сейчас мне нет никакого дела до эффективности, — твердо сказал Пол. — Но действительно важно не отправить на склад то, что нам понадобится здесь, и при этом отвезти туда достаточно товара, чтобы мы смогли очистить и открыть магазин. Поэтому срочно сообщите менеджерам всех отделов, чтобы они подготовили списки всего того, что мы можем отослать на региональный склад. Им понадобится время, чтобы принять разумные решения, а грузовик Роджера будет здесь быстрее, чем мы думаем.

* * *

Кабинет управляющего бока-ратонским филиалом Hannah's Shop был обставлен по стандартам сети: светло-коричневый стол среднего размера, кресло с высокой спинкой, белая доска для записей с одной стороны, книжный шкаф с противоположной стороны и семь складных металлических кресел с коричневыми сиденьями. На них и разместились вызванные Полем шесть менеджеров отделов и менеджер торгового зала.

Лицо их босса сейчас определенно выражало неудовольствие. Пол Уайт смотрел то на своих сотрудников, то на составленные ими списки товаров, предназначенных для отправки на склад. Списки были возмутительно коротки. Пол прикинул, что в общей сложности это меньше четверти всех товаров, принесенных со склада.

— Ребята, так не годится, — начал он, подавляя раздражение. — Видимо, я недостаточно хорошо объяснил. У нас нет места для всего товара. Оставьте только то, без чего просто невозможно обойтись.

— Как же вы себе это представляете? Что я, к примеру, должна сделать? — воскликнула Изабелла. — Я не могу избавиться от товара. Конечно, его можно отправить на склад, но что я тогда буду продавать?

— Изабелла, — сказал Пол резким тоном, — даже если ты будешь заталкивать все на стеллажи, ты не сможешь втиснуть туда весь товар.

— Я думала, что смогу оставить часть на кухне и еще немного в холле, — предположила она.

— Мне нужен холл для ковров, — заявил Хавьер своим глубоким мелодичным голосом. — Это единственное место, где они поместятся.

— Эй! Использовать кухню — моя идея, — Майк встал и ткнул себя большим пальцем в грудь. — Я первый туда поставлю свой товар!

— Тихо! — повысил голос Пол. — И присядь, Майк. Никто не будет пользоваться кухней в этих целях, и в холле мы ничего не будем ставить. Иначе из-за тесноты все равно не сможем добраться до нужных нам коробок.

Пол оглядел нахмурившиеся лица. «Почему они так уперлись? Ведь очевидно же, что все нужно везти на склад, — удивлялся он. — Неужели они не понимают, что у нас нет выбора? Сокращение количества товара в магазине — это же не произвольное решение менеджера. И мне ситуация нравится не больше, чем им». Подавив гнев и пытаясь представить все в более мягком свете, Пол продолжил:

— Склад согласен присылать нам каждый день все, что мы захотим. Подчеркиваю это. Из-за кризиса до тех пор, пока мы не сможем снова пользоваться нашим складом, Роджер — наш хороший друг и менеджер регионального склада — готов ежедневно отправлять нам все, в чем мы будем испытывать потребность. Так что нам нужно оставить здесь только самые необходимые товары, которые мы ожидаем продать сразу. И сейчас нет нужды хранить горы запасов в магазине.

— Что вы имеете в виду под «ожидаем продать сразу»? — подозрительно спросила Фрэн.

Полу пришлось задуматься на секунду:

— Что бы мы ни попросили в течение дня, мы получим следующим утром. Так что на самом деле нам нужно держать здесь только то, что мы ожидаем продать в течение дня.

Майк всплеснул руками:

— Я даже не представляю, что именно продам сегодня.

— Сегодня мы не продадим ничего, — с горечью сказал Тед. Повернувшись к Полу, он продолжил:

— Босс, я могу найти в компьютере и распечатать информацию о средних ежедневных продажах по каждой ассортиментной позиции. Но неужели это все, что вы хотите оставить в магазине?

Прежде чем Пол смог ответить, Майк взорвался:

— Средние продажи — это нонсенс. Сегодня ты не продаешь ничего, завтра — целую тонну. Если у меня не будет достаточно товара, я не смогу продать ничего, даже в удачные дни. Если вы оставите здесь только средний объем, то спустите своими руками в канализацию все продажи этого магазина.

Тут вмешались другие менеджеры. Мария, которая отвечала за отдел текстиля для ванной комнаты, закричала:

— Как правило, я не продаю в день ни одного большого банного полотенца цвета шартрез, а однажды продала сразу сорок штук!

— Сорок? — Пол был изумлен. — Это во много раз больше среднего. Как часто такое случается? Как часто ты продаешь хотя бы двадцать за день?

— Это было только один раз, около года назад, но может повториться в любой момент, — сказала она, уходя в глухую оборону.

Мария была самой маленькой сотрудницей магазина, но ее мнения всегда звучали громче всех.

Пол понимал, что Мария говорит не только от своего имени: она высказала опасения и страхи всех присутствующих.

Этому должна быть серьезная причина, подумал он. В конце концов, работа в условиях малых запасов — весьма необычная для них ситуация. Когда в последний раз им приходилось отправлять на склад товар, в котором они, как им казалось, нуждались? Да никогда! И вообще, напомнил он себе, люди склонны сопротивляться переменам: чем больше перемены, тем сильнее противостояние. А сейчас они были значительны.

Стараясь показать, что понимает их сомнения, Пол сказал более ровным тоном:

— Нельзя действовать исходя из того, что происходит раз в сто лет. Это означает поддаться истерии.

Дискуссия продолжалась еще долго. В конце концов менеджеры отделов заставили Пола согласиться с тем, что по каждой позиции в магазине останется запас в двадцать раз больше средних ежедневных продаж. По мнению Пола, истерия победила, но у него не было сил спорить дальше. Он ничего не ел с тех пор, как проснулся, и чувствовал, что находится на пределе.

Менеджеры отделов вышли, остался только Тед.

— Разве тебе нечем заняться? — раздраженно воскликнул Пол. — Они ведь ждут, что ты распечатаешь им средние дневные продажи.

— Уже иду, босс, но у меня остался вопрос. Склад всегда присылал нам целые коробки, но вы говорите о том, что мы будем запрашивать лишь отдельные вещи. Готовы ли они на это? Способны ли они вообще так делать?

Еще раз напомнив себе, что нельзя недооценивать Теда, Пол примирительно сказал:

— Ты прав, я это упустил. Дай-ка я уточню у Роджера, и посмотрим, что можно сделать. А пока подготовь списки. Наши коробки должны быть готовы к погрузке.

Когда Тед вышел из кабинета, Пол глубоко вдохнул и снова позвонил Роджеру.

— Прости, что беспокою тебя, Родж. Я знаю — ты и так уже вышел за рамки правил, чтобы помочь мне, и я бесконечно благодарен за твое

предложение. — Пол смущенно прочистил горло. — Но у меня возникла еще одна проблема. Я сейчас не смогу получать товар целыми коробками.

— Ага, я знаю. Я уже подумал об этом, — сказал Роджер, ошеломив друга. — Это же очевидно: если я начну посылать тебе целые коробки, в твой магазин мгновенно вернется весь товарный запас. Я обсудил это со своими сотрудниками. Конечно, для нас это серьезная головная боль, но мы нашли способ решения задачи. Мы будем поставлять тебе отдельные единицы товара по твоей просьбе.

— Я перед тобой в огромном долгу, Родж.

— Куда больше, чем ты думаешь, — раскатистый смех Роджера заставил Пола улыбнуться. — Для начала отведи девочек на балет в это воскресенье. И в следующее тоже.

— Договорились.

* * *

Мария постучала в дверь Пола.

— Входи.

— Босс, мы начинаем делать то, что вы сказали, — деловито сообщила эта миниатюрная женщина. — Отправить на склад все, что больше двадцатидневной нормы продаж, означает отослать туда не только то, что мы хранили на нашем складе, но и многое из того, что сейчас выставлено в магазине. Вы именно это имели в виду или мы неверно вас поняли?

— Да, кое-что из тех товаров, которые мы держим в зале, нужно отослать на склад. — Ответ Пола мог бы прозвучать и более мягко.

— Босс, — настаивала Мария, уперев руки в бока, — это не просто «кое-что». Половина полок в магазине окажутся пустыми.

Он еще раз прокрутил цифры в голове. В магазине обычно хранилось запасов примерно на четыре месяца, половина из них находилась на складе внизу. Так что в сегодняшней ситуации товар, рассчитанный только на двадцать дней, представлял собой меньше половины от всего того, что они сейчас держали в торговом зале. Мария была права, пустые стеллажи — это совсем не то, что он имел в виду. Однако после того, как он яростно доказывал, что хранить двадцатидневный запас — явный признак истерии, возврат к этому спору был невозможен. В любом случае, пока их складское помещение не откроется заново, Роджер будет присылать все, что Пол закажет в

течение дня. Так что на самом деле не было необходимости хранить запасы, рассчитанные даже на месяц продаж.

— Придерживаемся плана, — сказал он твердо. — Мы договорились оставить в магазине только в двадцать раз больше средних дневных продаж — значит, в двадцать. А то, что останется, аккуратно разложите по стеллажам, чтобы магазин выглядел привлекательно.

— О'кей, вы босс.

Через несколько секунд после того, как Мария вышла, Пол услышал, как она говорит Теду на кухне что-то очень похожее на *el jefe es loco**. (*«Босс сошел с ума» (исп.)). Его верный менеджер пытался успокоить Марию, и Полу оставалось только надеяться, что она ошибалась.

Глава 5

В большом здании в центре Майами, где располагалась штаб-квартира Hannah's Shop, огни гасли один за другим, как будто с приходом ночи дом закрывал глаза. Идя по коридору верхнего этажа, Кэролайн чувствовала себя опустошенной и тосковала по дому, мужу и детям. Если ее отец добьется своего и сделает ее президентом, к этому чувству придется привыкнуть. Она заглянула сквозь приоткрытые тяжелые двойные двери в кабинет Генри и увидела, что тот изучает какой-то отчет в зеленом переплете. Кэролайн тихонько постучала.

— Папа, у тебя есть минутка?

— Нет, но все равно слушаю, — устало улыбнулся отец, положив отчет на свой огромный стол. Красные и коричневые тона, в которых был выдержан его кабинет, служили хорошим дополнением к его внешности. Садясь напротив Генри в кресло из красного дерева, Кэролайн с внезапной жалостью отметила про себя, что отец начал лысеть.

— Папа, ты помнишь фирму Leon's? Ту, что расположена в штате Джорджия и производит постельные комплекты.

— Я слышал, что у них проблемы.

— Я недавно говорила с Джейсоном Ходжем, младшим сыном Леона, — сообщила она. — Похоже, они с братьями решили больше не вкладывать деньги в компанию.

— Какая жалость. Я знал Леона много лет. Он бы никогда такого не допустил, благослови господь его душу, — заметил Генри со вздохом. (Леон Ходж скончался от сердечного приступа двумя годами ранее.) — Знаешь, дорогая, когда я начинал свою карьеру в компании, практически все, что мы закупали, производилось в Соединенных Штатах Америки. А теперь — почти ничего. Производители уходят с рынка. Вот и еще один.

— Пока рано списывать их со счетов, — возразила Кэролайн. — Leon's — хорошая компания. У них отличное качество и дизайн. Вероятно, они смогут продолжить работу с новым собственником.

Генри взмахнул рукой.

— Кто сегодня купит такую бездонную яму?

— Может, нам стоит?

Генри прищурился.

— Ну-ка, расскажи поподробнее, моя девочка.

Кэролайн улыбнулась. С самого раннего детства отец всегда называл ее «моя девочка» в тех случаях, когда она преподносила ему какой-то приятный сюрприз. Кэролайн переместилась на его сторону стола, и ее пальцы забегали по клавиатуре.

— Вот финансовая отчетность Leon's за последние пять лет.

— Вижу, что ты отлично поработала над домашним заданием. — Генри был явно доволен. — Где ты получила эту информацию?

— От Джейсона, — коротко ответила Кэролайн и вернулась в свое кресло, ожидая, пока отец изучит документы. Он пробежался взглядом по данным на мониторе и в какой-то момент остановился.

— Как вышло, что продажи упали так быстро и так сильно?

— Я знаю братьев Ходж с детства, и они никогда не ладили. Из моего общения с ними в прошлом году я поняла, что ничего не изменилось. С тех пор как старик умер, они потратили больше времени на борьбу за власть и на выяснение того, кто за что отвечает, чем на управление бизнесом. Не поверишь — каждый раз, когда я делаю запрос на поставку их товара, цену должны согласовать все три брата. Этот процесс занимает вечность, и с ними становится невозможно работать.

Это кошмар любого, кто создал свой собственный бизнес, подумал Генри. Когда твои дети превращают в руины все, что ты построил, — это трагедия. Хорошо, что с Кэролайн этого бояться не нужно. Он кивнул, а дочь продолжила свой натиск:

— Папа, я думаю, для нас тут открывается прекрасная возможность. Мы сумеем практически мгновенно превратить Leon's в прибыльную компанию.

— Каким образом? — Генри ждал, что она продолжит.

Кэролайн хорошо подготовилась. Она уверенно ответила:

— Сейчас мы их крупнейший клиент, поскольку обеспечиваем им сорок процентов сбыта. Но для нас они — относительно мелкий поставщик. Leon's поставляет для нашей сети меньше шести процентов товаров для спальни. Если мы удвоим объем закупок и я снижу закупочную цену хотя бы на пять процентов, это уже выведет их в плюс. Открой другой документ в папке и увидишь расчеты.

— В этом нет нужды. — Генри убрал руку с мышки и развернул в другую сторону монитор компьютера. — Очевидно, что с валовой прибылью в сорок процентов от объема продаж подобный шаг решит их финансовые проблемы. Но, девочка моя, как насчет старого доброго правила: браться только за то, что ты знаешь? Все просто и ясно: мы продаем текстиль, а не производим его. Мы не так уж много знаем о сложном процессе разработки этих продуктов, не говоря уж о производстве.

— Мы не знаем, но Джейсон знает, — уверенно ответила Кэролайн. — Он вырос в этом бизнесе, и отец подготовил его хорошо.

— Уверен, что так. Значит, ты обсуждала это с ним, и...? — Отец поднял бровь.

— И он готов. Не просто готов, а действительно хочет продолжить работу в качестве президента Leon's. С условием, конечно, что его братья будут вне игры. Я думаю, что мы сможем подписать с ним контракт на пять лет, если предложим разумную зарплату и адекватные бонусы.

— Эту сторону вопроса ты тоже хорошо проработала, но почему ты так уверена, что мы сможем постоянно продавать вдвое больше их товаров, чем сейчас? Мне бы очень не хотелось увеличивать избыточные складские запасы, которые в этом случае пришлось бы перекладывать на плечи наших магазинов.

Кэролайн немного помолчала и затем сказала:

— Если бы я была абсолютно уверена, что не будет никаких проблем с продажами, я бы уже давно удвоила закупки. Здесь мне нужна твоя помощь, папочка. Тебе придется помочь мне уговорить Кристофера выделить для этого товара больше площадей и обеспечить ему приоритетную выкладку на полках наших магазинов.

— Хм... — был ответ. — И кто будет контролировать эту компанию? Перед кем будет отчитываться Джейсон? Компания слишком мелкая, чтобы подчиняться напрямую президенту.

— Об этом я не подумала, — признала Кэролайн. — Джейсон может отчитываться перед вице-президентом по производству или по закупкам. Я готова взять на себя это дополнительное бремя.

— Не слишком ли это будет тебя отвлекать? Не спеши с ответом. Прими во внимание, что тебе нужно будет изучить эту компанию вдоль и поперек. Именно тебе придется бороться за дополнительные

инвестиции, которые им потребуются. Именно ты будешь отвечать за то, чтобы они приняли верную стратегию роста. Кэролайн, ты уверена, что тебе следует посвящать столько времени бизнесу, который дает всего десять процентов продаж лишь в одной из множества категорий? Имей в виду, что Leon's тоже не должна быть сосредоточена лишь на том, что интересует Hannah's Shop. Мы не должны быть для них единственным клиентом.

— Почему нет? — резко возразила дочь. — Разве не пришло время Hannah's Shop начать выпускать продукты под собственным брендом? У многих сетей есть свои фирменные продукты, которые обеспечивают им более высокую рентабельность. Я проверяла — да, есть случаи, когда сети теряли на таких проектах деньги, но чаще они все-таки повышали свою прибыльность. Не думаешь ли ты, что сейчас, когда конкуренция острее, чем когда-либо, нам стоит попробовать этим заняться?

Президент крупнейшей сети по продаже домашнего текстиля на юго-востоке США в задумчивости откинулся в кресле и заложил руки за голову.

Его молчание лишь подбодрило Кэролайн, и она заявила:

— Я убеждена, что мы должны ухватиться за эту блестящую возможность и немедленно купить Leon's.

Генри прекрасно знал темперамент своей дочери. Он понимал, что лучшим лекарством в данной ситуации станет терпение и спокойный тон. Как будущему президенту компании ей предстояло еще немало осознать и проанализировать. Поэтому после небольшой паузы он тихо сказал:

— Кэролайн, выслушай меня. Я думаю, ты имеешь потрясающее чутье, в котором нуждается любой хороший бизнесмен. Ты научилась находить убедительные аргументы и доказывать свою правоту, опираясь на способность быстро мыслить. Ты только что это продемонстрировала, убедив меня, что пришло время пересмотреть нашу политику насчет продуктов под собственным брендом. И я согласен, что Leon's — привлекательная для нас компания с подходящей продукцией и что мы легко могли бы превратить ее в хороший актив. Но...

— Но твое решение — не покупать Leon's. — Кэролайн закончила за него фразу.

— Верно.

Все ее домашние заготовки были уничтожены этим односложным ответом. Кэролайн почувствовала себя воздушным шариком, из которого внезапно выпустили весь воздух. Силы ее иссякли.

— Я не удивлена, — сказала она побежденным тоном.

Генри знал, что нельзя заканчивать разговор на такой ноте. Мягким голосом он спросил:

— Ожидала ли ты, что я отклоню твое предложение?

— Честно говоря, я ждала от тебя более открытого подхода, — сказала Кэролайн. — Но знала, что мое предложение — серьезный шаг в сторону от твоих методов управления компанией. Так что на самом деле я не особенно удивлена.

Широко улыбнувшись, Генри заметил:

— Это напоминает мне о ссорах с моей матерью. В твоем возрасте я был уверен, что она — самый консервативный человек на свете. Мне приходилось биться за любые перемены в магазине.

— Так что, теперь моя очередь биться? — спросила Кэролайн, недоверчиво улыбаясь.

— Нет. Теперь твоя очередь выучить урок, полученный когда-то мной от твоей бабушки. И надеюсь, ты сделаешь это быстрее, чем я.

— Какой урок?

— Отправная точка в твоей жизненной позиции сейчас такова: люди всегда сопротивляются переменам, и это сопротивление свойственно человеческой личности. Ты уверена, что так и есть на самом деле?

— Да, уверена, — ответила Кэролайн и после паузы уточнила: — Посмотри, как сложно изменить здесь хоть что-то. Каждый раз, когда я выношу на ваш суд новое предложение, все находят какую-нибудь причину, чтобы возразить. Я словно бьюсь о бетонную стену.

— То есть ты действительно уверена, что сопротивление переменам в каждом человеке заложено от рождения? Любым переменам? Даже тем, которые абсолютно необходимы?

Кэролайн посмотрела прямо в глаза Генри.

— Я только что представила тебе свою идею. Я провела всю необходимую домашнюю подготовку. И все равно, даже признав, что это совершенно необходимо, ты возражаешь. Вообще-то, меньше чем за десять минут ты решил похоронить мою идею.

— То есть твой вывод состоит в том, что я сопротивляюсь переменам?

— А как еще я могу это объяснить?

Генри решил не отвечать на ее вопрос прямо. Он откинулся назад и, поигрывая ручкой, сказал:

— Я управляю этой компанией дольше, чем помню себя. Это вся моя жизнь. Так что для меня нет большей перемены, чем отойти от дел. Никто не принуждает меня к этому. Как ты считаешь, можно ли назвать мое решение оставить управление компанией действием человека, который сопротивляется переменам?

Кэролайн не ответила — и отец продолжил:

— Вспомни, когда ты решила выйти замуж и родить детей, ты прекрасно понимала, что это во всех смыслах изменит твою жизнь. И все же спешила навстречу этим переменам, как и любой на твоем месте. Можно ли назвать это действиями человека, сопротивляющегося изменениям? Дорогая, если люди не принимают предложенные перемены, они делают это вовсе не потому, что запрограммированы противостоять им.

— Так почему же они сопротивляются? Почему ты отклоняешь мое предложение о покупке Leon's?

— Люди обдумывают предлагаемые изменения. Они взвешивают выгоды и оценивают возможные риски. Приходя к заключению, что изменения выгодны, они принимают их, если нет, — сопротивляются. И никогда не забывай, что склонность к риску в этом случае становится решающим фактором, под влиянием которого люди соглашаются на изменения или отвергают их. Они сопротивляются переменам, которые ты предлагаешь, не потому, что это свойственно человеческой натуре в целом, а потому, что в этом конкретном случае они полагают, будто такие изменения недостаточно хороши или риск слишком велик.

— Может быть.

Генри был тверд.

— Нет, никаких «может быть». Это важно. Если ты поймешь эту фундаментальную истину, то выслушаешь их аргументы и получишь шанс изменить их мнение. Если же ты будешь исповедовать свою веру в то, что люди запрограммированы на сопротивление изменениям, ты станешь очень плохим руководителем, который имеет в своем

арсенале только два варианта действий — сдаться или применить силу.

Кэролайн сосредоточенно обдумывала сказанное отцом и наконец спросила:

— Почему ты думаешь, что мое предложение купить Leon's недостаточно хорошо?

— Подумай о том, что мы сейчас обсуждали. Приобретение Leon's имеет смысл лишь в рамках более широкой стратегии по созданию продуктов под нашим собственным брендом. Но такая стратегия потребует от нас ответов на множество важных вопросов. Прежде всего мы должны убедиться, что это не приведет к неразберихе в работе, которая в конечном счете обернется конфликтами, требующими дополнительного времени и внимания. Поэтому нужно будет разработать правила — как распределить пространство магазина между собственными продуктами и остальным товаром. Потребуется новая организационная структура, а это не такой уж простой вопрос, как ты наверняка заметила.

— Это не должно занять много времени, — ответила Кэролайн, и в ней загорелась искорка надежды: если подобные сомнения стали причиной для возражений отца, возможно, его все-таки получится переубедить.

Однако Генри проигнорировал ее замечание и продолжил:

— У нас есть и другие возможности получить продукты под собственным брендом. Если мы хотим избежать ошибок и долгих странствий в поисках верного пути, нам придется выработать единые стандарты требований к приобретению фирменных продуктов. Потребуется четкие критерии для ответов на такие вопросы: при каких условиях нам следует покупать компанию-производителя, когда целесообразно ограничиться только разработкой дизайна товара и отдать производство на субподряд, а когда — заключить контракт на прямое производство эксклюзивных продуктов под нашим брендом?

Кэролайн чувствовала, что мудрость рассуждений Генри сводит на нет все тщательно подобранные ею аргументы. Педантично выстроенная линия защиты проекта рушилась на глазах. Между тем отец глубоко вздохнул и продолжил:

— И, что не менее важно, нам следует определиться со скоростью реализации такой идеи, в том числе с подробным инвестиционным

планом. Степень осмотрительности в решении всех этих вопросов — ключ к успеху или путь к провалу. А поиск благоразумных решений требует времени и проработки. Кэролайн, я понял на своих ошибках, что я не Джон Уэйн*. (**Американский киноактер, игравший во многих популярных вестернах. В данном случае герой имеет в виду, что не является суперменом.*).

Стреляя с бедра, я обычно попадаю самому себе в ногу.

Кэролайн вынуждена была признать правоту Генри. И все же она чувствовала необходимость сказать:

— Но к моменту, когда мы поймем, как все это устроить, Leon's уже будет продана. Мы потеряем эту блестящую возможность, а ведь подобные варианты попадают крайне редко. Не стоит ли нам вначале купить Leon's, а затем заняться всем этим педантичным планированием? На пилотном проекте мы точно многому научимся.

— Кэролайн, пожалуйста, послушай меня. — Генри подождал, пока их глаза встретятся. — Самое важное правило для президента — никогда не приступать к новому стратегическому направлению, опираясь на одну-единственную возможность, какой бы уникальной и многообещающей она ни казалась. Возможности приходят и уходят. Если позволить им влиять на стратегию, то в результате стратегия превратится в метания из стороны в сторону. И будь уверена, что компания, которая впала в состояние подобного хаоса, рано или поздно на полной скорости врежется в кирпичную стену.

Генри наклонился вперед и мягко похлопал Кэролайн по руке.

— Это самый важный урок, какой я могу тебе дать. Ты должна научиться контролировать свои инстинкты. Не позволяй увлечь себя любой возможностью, какой бы блестящей она ни представлялась тебе. Слишком часто они оказываются позолоченными ловушками.

Глубоко задумавшись, Кэролайн встала.

— Годы, которые я провела в департаменте закупок, научили меня хвататься за все возможности. Именно этим я занимаюсь постоянно, день за днем. Именно это делает меня хорошим менеджером по закупкам. Короче говоря, вот кто я есть. И не думаю, что буду способна так фундаментально измениться. Папа, ты только что убедил меня, что я совсем не подходящий человек для того, чтобы сидеть в твоём кресле.

Глава 6

— Пол, у нас проблема. Твой магазин сводит нас с ума.

Звонок от Роджера поступил всего лишь на четвертый день после того, как прорвало трубы, и Пол, держа трубку в руке, чувствовал, как его страхи материализуются.

— Я так и знал, — сказал он. — Идея вскрывать ящики ради отдельных вещей и не могла сработать.

— Не в этом дело, — ответил Роджер, — а в постоянных телефонных звонках. Я управляю региональным складом, а не точкой фастфуда. У моих людей есть и другая работа помимо того, чтобы каждые двадцать минут принимать заказы от твоих сотрудников.

Пол на минуту задумался. Каждый менеджер его магазина звонит Роджеру по крайней мере один раз в два часа: стоит ли удивляться, что на складе воцарился бедлам.

— Прости меня, — извинился он. — Я прослежу, чтобы каждый менеджер отдела отправлял на склад только один список раз в день.

— Нет, Пол, только один консолидированный список раз в день от всех менеджеров. Ты же понимаешь, что я берусь за твои заявки только раз в день, в конце дня, — объяснил Роджер. Он был твердо уверен, что любые сложности, неважно, насколько мелкие, всегда приводят к неприятностям. — Проще всего было бы, если бы ты отправлял мне единый список в конце дня по электронной почте.

— Так и будет, Родж. И еще раз спасибо за все.

— Подожди, мы кое-что забыли, — остановил его Роджер. — Помнишь, в день потопа в твоём магазине я забрал новую коллекцию назад? Знаю, что у тебя для нее нет места. Но ведь тебе нужен этот товар? Сколько тебе отправить?

— А можешь ли ты прислать мне товар из расчета количества, необходимого по каждой позиции на двадцать дней продаж? — спросил Пол.

— Как, черт возьми, я пойму, что это значит? — рассмеялся Роджер. Он заметил, что Пол, как и все управляющие магазинами, смотрит на все только с одной точки зрения — с точки зрения управляющего магазином. — Тебе стоит выразиться чуть конкретнее.

Пол сообразил, что Роджер никаким образом не может знать о его дневных объемах продаж. Он быстро сделал подсчет:

- Отправь мне одну десятую от первоначального заказа.
- No problemo, приятель.
- Спасибо, Родж. И спасибо, что поднял этот вопрос.

* * *

Пол сидел в кабинете, просматривая списки, составленные заведующими отделами, прежде чем отправить их Роджеру. Он никак не мог сообразить, что к чему. Было очевидно, что запросы отделов не имели никакого отношения к первоочередным потребностям магазина. И если он сейчас одобрит все эти списки, то вскоре магазин вновь заполнят коробки с товаром. Пол включил громкоговоритель и пригласил всех менеджеров отделов в свой кабинет.

— Я изучил списки, которые вы подали, и хотел бы знать, по какому принципу вы их составляли. — С этими словами он повернулся к опытному менеджеру отдела кухонного текстиля. — Давай начнем с тебя, Майк. С тем объемом, который ты заказал, запасов у тебя будет уже больше, чем на двадцать дней.

— Но некоторые позиции я вообще не заказывал, — объяснил Майк. — В конечном счете, все выровняется.

— Это не объясняет, почему ты сделал именно такой заказ и именно в таком количестве, — заметил Пол.

— Ну, я посмотрел на стеллажи, и похоже, там куча места, так что я делаю заказ, чтобы его заполнить, — честно ответил Майк.

— Ну-ну, понятно. — Начиная чувствовать раздражение, Пол повернулся к женщине в очках, сидевшей рядом с Майком. — Жанин, здесь очень много скатертей. Ты запросила по двадцать скатертей всех цветов радуги, хотя большинство из них продается максимум по одной штуке в день.

— Сегодня красные просто улетали, и я хочу быть уверена, что они не кончатся у меня завтра, — сказала Жанин.

— Я рад, что красные хорошо продаются. Но как идут другие цвета?

— Я продала три голубые и две зеленые скатерти, — ответила она. — Мой заказ — страховка от неожиданностей. С ним я уверена, что

товар не закончится в самый неподходящий момент.

— Но у тебя все еще около двадцати штук каждого цвета. Зачем ты просишь такой большой запас? Где логика?

Он нетерпеливо отмахнулся от ее объяснений и повернулся к Фрэн. Ее список был самым коротким, и в заказе стояли отнюдь не круглые цифры: три по одной позиции, шесть — по другой.

— Почему ты выбрала именно такое количество?

— Я посчитала, сколько у меня осталось, и прикинула, какого количества не хватает до двадцатидневного запаса.

— Ты просто ангел порядка в этом хаосе, — похвалил он свою сотрудницу. — Вот как надо работать. Я хочу, чтобы все сделали так, как Фрэн.

— Пол, но вы же не ждете, что я буду делать это каждый день, правда? — Фрэн явно расстроилась. — У меня это отняло почти два часа! Я могла бы потратить это время на работу с покупателями!

— Значит, нужно будет перебрать все запасы? — спросил Хавьер. — Это же несколько часов!

— А вы заплатите нам сверхурочные? — вклинилась Мария.

— Простите, босс, — сказал Тед, — но если полностью пересчитывать запасы каждый день, это займет слишком много времени. Разве нет другого пути?

— Ты прав, Тед. Должно быть другое, более взвешенное решение, — после небольшой паузы ответил Пол. Он обдумывал действия Фрэн. Как она составляла свой список? Сначала она взяла целевой показатель в двадцать дней, затем посчитала, сколько запасов осталось к концу дня, и вычла одно из другого.

Внезапно Пола осенило — он понял, что решение, которое выбрала Фрэн, было своеобразным замысловатым способом восстановить объем проданного за день. Он громко рассмеялся, чувствуя на себе удивленные взгляды сотрудников. Ведь эту информацию можно было получить, нажав всего лишь одну клавишу на компьютере!

— Простите меня, — извинился он. — Сегодня был длинный день. Но Фрэн как раз помогла мне понять, что нам нужно. Итак, главное, в чем мы нуждаемся, — это данные по дневным продажам, то есть по товарам, которые покинули магазин. Именно этот объем товара мы и должны запрашивать со склада. Вам больше не надо составлять

списки для Роджера. Компьютерная база учета сама выведет списки проданных за день товаров по каждой позиции. А вы можете вернуться к работе. Всем большое спасибо.

Менеджеры отделов поднялись с неудобных складных кресел, но Мария осталась на своем месте. Ей, похоже, не понравился итог беседы.

— А что насчет ранее продававшихся у нас товаров — вдруг кто-нибудь захочет их купить? — поинтересовалась она.

— Только полчаса назад один клиент спрашивал, нет ли у нас банного халата, который раньше всегда был в продаже. Но мы давно не получали такие халаты. Клиент ушел, так ничего и не купив.

«Марии обязательно нужно сказать последнее слово», — подумал Пол, но вместо этого сказал:

— Хорошая мысль, Мария. Тогда пусть каждый из вас составит список таких позиций, и мы добавим его к заказу, который отправляем на склад. Закажем этих товаров с расчетом на двадцать дней. Годится?

Пол знал, что это пустая затея. Магазин уже делал заказы на все позиции, о которых говорила Мария. И в магазине их не было только потому, что на региональном складе они тоже отсутствовали. Но к чему спорить?

— Годится, босс, — улыбнулась Мария, показывая, что напряженность в кабинете спала.

Пол был счастлив, что в этот раз она не использовала слово *loso*.

Глава 7

Телевизор в кабинете был включен. Полу приходилось делить свое внимание между большим экраном и спортивной полосой Miami Herald. Он положил ноги на старый пуфик, уютно расположившись на голубом диванчике для двоих, который Кэролайн приобрела к юбилею их свадьбы в прошлом году. В стакане оставалась последняя капля пива, и Пол собирался пополнить запасы как раз в тот момент, когда Кэролайн, уложив Лизу, спустилась к нему. Она присела рядом с Полом и притянула его к себе за галстук, чтобы поцеловать.

— Я как выжатый лимон. — Кэролайн подняла ноги и подтолкнула мужа локтем, намекая, что неплохо бы их помассировать. — Тем не менее я счастлива: день прошел так здорово!

— Дети заставили тебя побегать?

— Мы отлично провели время, — ответила она, улыбаясь. — Покатались на коньках и посмотрели кино про супергероев.

— Звучит неплохо, — заметил Пол. Обычно он сам отправлялся в такие походы с детьми, но если Кэролайн находила время в промежутках между своими многочисленными командировками за границу, она всецело и с удовольствием отдавалась подобным прогулкам.

— Знаешь, — сказала она, — по дороге домой дети устроили на заднем сиденье настоящие дебаты. Они спорили о том, как будет выглядеть наша жизнь, когда я стану президентом компании.

Придерживая локтем газету, Пол принялся массировать жене ноги.

— Я уверен, Лиза была в восторге. Вся власть женщинам — она же сейчас настоящая фанатка этой идеи.

— Нет, вообще-то у нее как раз были сомнения, — сообщила Кэролайн. — Бен в невероятном восторге от мысли, что я стану президентом. Он сказал, что тогда я буду меньше уезжать. Меня это очень тронуло.

— Но у Лизы был сильный контраргумент? — спросил Пол.

— Помимо того, что она назвала его свинухой? — рассмеялась Кэролайн. — Вообще-то да. Она сказала, что все будет как с бабушкой: он дома, но вечно занят делами.

— Лиза умница. И кто выиграл спор?

— О, я его прервала, — ответила Кэролайн. — Я напомнила им, что дедушка уже не в первый раз заговаривает о скором уходе на пенсию. К тому же я не уверена, что хочу быть президентом.

Пол не в первый раз слышал подобные слова от своей жены.

— Милая, — сказал он, — я знаю, как сильно ты любишь свою работу и сколько удовлетворения она тебе приносит. Но мы же всегда знали, что придет день, когда ты перестанешь заниматься закупками и примешь бразды правления вместо Генри.

— Лично я этого не знала. — Увидев недоверие на лице мужа, Кэролайн добавила: — Я никогда не думала, что он всерьез говорит об отставке — по крайней мере, я ожидала этого не раньше, чем в день его восьмидесятилетия. Hannah's Shop — это вся его жизнь. И так было всегда. Я думала, что у меня будет больше времени.

— Мы все так думали, — ответил Пол, мысленно анализируя собственные сомнения. — Но теперь, когда Генри говорит об этом серьезно, какая разница? Ты отлично справишься с работой президента, с какими бы проблемами тебе ни пришлось столкнуться. — Пол не имел права отговаривать жену от президентской должности. В отличие от его собственного грядущего повышения, Кэролайн свое полностью заслужила.

— Я не уверена в этом, — возразила она. — Боюсь, мы имеем все шансы, что с моим приходом к руководству компания быстро пойдет ко дну.

— О чем ты говоришь? — Пальцы Пола замерли, и он изумленно посмотрел на жену.

— Всю жизнь я видела, как делами заправляет отец. — Кэролайн подтянула колени к подбородку, принимая защитную позу. — Я не смогу делать то, что делает он. Закупки — моя жизнь, я дышу этим, но такая работа никак не сравнится с управлением огромной компанией. Папа занимается уймой дел! Он руководит маркетингом, логистикой, решает вопросы управления персоналом, расположения и даже планировки новых магазинов. Более того, он знает, когда нужно обострить и усугубить ситуацию, а когда — намеренно отступить.

Пол был удивлен столь низкой самооценкой жены и придвинулся к ней ближе.

— Ну ладно тебе, Кара. Мы оба знаем, что все эти вопросы не станут для тебя непреодолимым препятствием.

— Дело не в том, чтобы их освоить, — сказала она тихо, — а в том, чтобы грамотно совместить. Обнаружить возможность и быстро превратить ее в выгодную сделку — вот в чем я хороша. Это мое преимущество, мой талант, и вот почему я так успешно веду закупки. Но президенту нужен целостный подход к системе. Есть большая разница между стратегом и тактиком, а я — тактик. Всего пару дней назад я получила хороший урок: отец наглядно продемонстрировал мне разницу между нами.

— Твой отец не всегда являлся президентом большой сети, ему еще нужно было добраться до этого кресла, — попытался возразить Пол. — Если у тебя найдется время, ты даже обойдешь его.

— Но он мог учиться постепенно, одновременно с ростом компании, — ответила Кэролайн. — Сегодня конкуренция так жестока, а наше преимущество — так несущественно! Одной моей ошибки будет достаточно, чтобы компания полетела в пропасть. Я в такой ситуации не смогу ничего остановить — и это, ко всему прочему, разобьет сердце отцу. Он так упорно трудился, превращая бабулин маленький магазинчик в огромную компанию. Я не могу смириться с мыслью, что работа всей его жизни будет уничтожена. Я страшно боюсь, что стану главным разочарованием в его жизни. — Кэролайн отвернулась от Пола, пристально разглядывая высокие деревья, видневшиеся в большом окне.

Пол уже давно искал подходящий момент, чтобы рассказать жене о мучившей его дилемме. Сейчас, видя смятение Кэролайн, он не решался заговорить с ней о том, как разрывается между своими принципами и обязательствами, между желанием избежать незаслуженных повышений и надеждой чаще проводить время с детьми. Скажи Пол об этом — и Кэролайн с готовностью использует его проблемы как щит от своих страхов, как оправдание, чтобы отказаться от заслуженной должности, которая ей идеально подходила. Пол знал, что его потом все время будет мучить чувство вины за то, что жена отвергла президентский пост из-за него.

Пол положил ей на запястье ладонь и спросил:

— Дорогая, разве нет другого решения?

— Что, нанять кого-то не из семьи? Отец никогда так не поступит.

— Кэрлайн пожала плечами, отмечая малейшую возможность подобного решения. — Даже если бы он так сделал, я сама не хотела бы этого. Сейчас я нахожусь в уникальном положении, но если отец пригласит человека со стороны, мое влияние на компанию будет подорвано. Помнишь, что произошло, когда я предложила ввести в ассортимент ковры и пледы? Я тогда пришла с этой идеей к Кристоферу. Ты же знаешь, он, возможно, единственный человек не из семьи, кому отец теоретически смог бы доверить компанию. Но Кристофер не захотел прислушаться к моей идее. Тогда я предложила ее отцу — и он увидел потенциал в этом проекте, создав целый департамент, который и сегодня успешно работает. Я люблю Кристофера, но не смогла бы работать под его началом. Он не возьмется ни за что новое, он душит любую инициативу. У него простое кредо: если что-то не испортилось, незачем его вообще трогать.

— Но это только один пример, только Кристофер, — возразил Пол.

— Может, кто-то другой будет больше открыт новым идеям.

— Однако согласись, что это показательный пример. — Она отвела взгляд своих темных глаз от лица мужа. — Новый президент не будет моим отцом. Ни один новый человек не сможет всецело мне доверять. Все переменится, и мои крылья будут обрезаны.

— И что в итоге?

— Единственный вариант, оставшийся у меня, — это Даррен, — сказала Кэрлайн. — Это у Даррена, а не у меня, есть острое деловое чутье и стратегическое видение. Именно поэтому все эти годы отец хотел передать свой пост Даррену. Если бы он вдруг завтра возник на пороге родительского дома, готовый вернуться в компанию, отец простил бы его и забыл все неприятные слова, что были сказаны. Он отдал бы ему президентский пост в мгновение ока. И с Дарреном в роли президента я легко получила бы все, что хочу. Ну, может, не совсем легко, но определенно ясно одно: я смогла бы с ним работать.

Пол придвинулся и нежно взъерошил темные волосы жены. Он знал, что возвращение Даррена решит проблемы их обоих. Его недавняя попытка убедить бывшего соседа по комнате вернуться в Майами не увенчалась успехом, но сейчас Даррену стоило быть настороже: одно дело — отмахнуться от просьбы зятя и совсем другое

— противостоять логике и напору своей родной младшей сестры. Кэролайн умела добиваться своего. Она не ограничилась бы простыми увещеваниями.

Пол нежно поцеловал Кэролайн, и она опустила голову ему на плечо, благодарная за поддержку, возможность расслабиться и забыть о своих сомнениях.

Глава 8

Пол вышел из грузового лифта на подземном этаже торгового центра. С того жуткого утра прошло уже четыре недели, и он с удовольствием отметил, что в помещении больше нет запаха сырости. Рауль сообщил ему, что найдены последние недостающие соединения для труб, поэтому работа будет закончена раньше запланированного срока, и Пол сразу же спустился, чтобы узнать, известна ли уже конкретная дата, когда можно будет вернуть товар.

Войдя в помещение своего склада, он увидел, что новые трубы на потолке уже в полном порядке, но стены еще не оштукатурены. Услышав строительный шум на соседнем складе, он заглянул туда.

— Ну не молодцы ли мы? — Низенький сантехник-подрядчик по имени Эл просто сиял.

— Вы молодцы, настоящие молодцы, — ответил Пол, похлопав его по спине. — Есть соображения, когда можно начать заносить наши вещи?

— Максимум через неделю, — ответил Эл. — Нам нужно завтра прямо с утра провести последние испытания. Мы обязаны убедиться, что здесь нет протечек, и затем окончательно все оштукатурим. Завтра днем я буду более точно знать ответ на ваш вопрос.

Пол рассыпался в благодарностях. Для него было настоящим облегчением услышать, что вскоре все вернется в норму.

* * *

Как всегда по средам, Пол по дороге домой забрал из школы дочь. Едва забравшись в машину, Лиза возбужденно заговорила:

— Пап, у Рэйчел в эти выходные день рождения, и она приглашает своих гостей переночевать у нее. — Лиза пристегнула ремень. — Я могу пойти, да?

— Я должен поговорить с твоей мамой, но думаю, мы не будем против.

Лиза увлеченно начала перечислять имена одноклассников, приглашенных на эту вечеринку, когда у Пола зазвонил телефон.

— Милая, я должен ответить, — сказал он дочери. — Добрый день, Пол Уайт, слушаю вас.

— Привет, Пол, это Боб из отдела финансов. Помнишь меня? Встречались на корпоративном пикнике.

— Ага, конечно. — У Пола в памяти всплыл смутный образ пухлого одышливого человечка в очках в роговой оправе. — Боб, я еду в машине со своей дочерью и включил телефон на громкую связь.

— Это хорошо, Пол, я думаю, она будет рада услышать, что в этом месяце ты добрался до первого места, — сообщил Боб. — Я решил позвонить тебе и сообщить хорошие новости. Поздравляю!

— Замечательно! — Пол подавил недоверие. — Спасибо, что дал знать. Я уверен, все сотрудники моего магазина будут рады услышать это завтра.

— Всегда приятно быть добрым вестником, Пол, — ответил финансист. — Пожалуйста, передай Кэролайн мои наилучшие пожелания.

Пол вежливо закончил беседу. Не в первый раз кто-то полагал, что может заработать очки, подлизываясь к зятю президента компании.

— Ух ты, пап! — воскликнула Лиза. — Ты первый! А приз за это полагается?

— Теплый поцелуй моей дочки, — поддразнил ее Пол. — Но не радуйся слишком, это, вероятно, только корректировки.

Хотя в последнее время продажи его магазина действительно возросли, он знал, что было просто невозможно за такое короткое время подняться на первое место.

— Корректировки? — спросила его девятилетняя дочь. — Это что значит?

— Это когда финансисты изменяют результаты каких-то подразделений компании, хотя при этом ничего дополнительно не было ни куплено, ни продано, — попытался он объяснить Лизе. Поймав в зеркале заднего вида ее недоуменный взгляд, он сделал еще одну попытку. Подобрать подходящий пример никак не получалось, и Пол остановился на объяснении, которое хоть как-то поможет внести ясность: — Например, если цены на дома в районе растут, то стоимость собственности компании в этом районе тоже растет. И бухгалтеры регистрируют это как прибыль, хотя реальных денег никто не заработал.

Лиза, явно разочарованная, спросила:

— Так это все не по-настоящему?

— Нет, дорогая. Понимаешь, в следующем месяце показатели магазина, наверное, снова упадут. — Несмотря на то что по бумагам его магазин достиг первого места, Пол был раздосадован. Фальшивый успех — это не успех.

— У-у, — печально произнесла она, но вдруг оживилась: — Неважно, пап, все равно ты получишь поцелуй. Особенно если я смогу пойти на вечеринку Рэйчел.

— Мам, а ты знала, что корректировки могут поднять тебя на первое место, но не по-настоящему?

Кэролайн встретила мужа и дочь в холле. Им с Полом этим вечером предстоял визит на благотворительное мероприятие. По такому случаю на Кэролайн было ее любимое вечернее платье.

Она совершенно не представляла, о чем говорит дочь, и вопросительно посмотрела на Пола, который легонько подтолкнул Лизу в комнату.

— Беги, дорогая, и займись чем-нибудь интересным, — посоветовал он, — например, посмотри телевизор.

— Может, объяснишь? — Кэролайн была заинтригована.

— Звонил Боб из отдела финансов. — Пол поставил свой портфель и принялся развязывать галстук. — Он сказал, что в этом месяце мой магазин достиг первого места в регионе. Я объяснил Лизе, что это всего лишь корректировки, а не настоящие результаты.

— Корректировки? Какие еще корректировки могли привести твой магазин на первое место? — спросила Кэролайн, первой поднимаясь по лестнице. — К тому же в этом нет никакого смысла: если бы это были только корректировки, финансисты никогда бы не позвонили. Они не станут поздравлять тебя с тем, к чему ты не имеешь никакого отношения.

— Может быть, все наоборот. Например, подлиза Боб хотел дать мне знать, что я обязан ему своим высоким рейтингом. Милая, я быстро приму душ и буду готов. — Пол направился в просторную ванную, которая находилась по соседству с их спальней.

— Чем больше я думаю об этом, — сказала Кэролайн, следуя за ним в ванную, — тем больше убеждаюсь, что отдел финансов не имеет никакого отношения к твоему первому месту. Рейтинг

подразделения внутри компании — очень тонкая штука, и финансисты знают, что шутить с такими вещами никогда не следует. Милый, это, наверное, правда. Что-то должно было стимулировать такие результаты магазина.

— Ну хорошо, может, ты и права, — заключил Пол, бросая в бельевую корзину снятую с себя одежду. — У меня на самом деле в этом месяце получился очень хороший объем продаж. Но дело не во мне. Ты же знаешь, продажи все время прыгают туда-сюда, иногда вообще без причины.

— Пол, ты слишком быстро сдаешься. — Кэролайн хотелось докопаться до истинных причин победы своего мужа. — Может, ты запустил что-то новое? Или что-то поменял?

— Обстоятельства поменялись. Уж они-то сейчас точно другие, только изменились, увы, в худшую сторону, — прокричал Пол, стоя под струями горячей воды. — С тех пор как прорвало трубы, все пошло шиворот-навыворот. На складе идут строительные работы, и весь мой товар лежит совсем в другом месте. Роджер ежедневно посылает мне заказы с регионального склада, так что живу я на голодном пайке.

— Да, я знаю, — сказала Кэролайн и вышла из ванной, чтобы подобрать наиболее подходящую к платью пару сережек. Когда Пол вернулся в комнату, насухо вытирая волосы, она продолжила:

— Если твой магазин теперь работает лучше, что-то должно было измениться. Вы попали в необычную ситуацию, работали в эти последние недели по другой схеме. Может быть, в этом все дело? Разве ты не заметил никакого позитива?

— Ну, продажи выросли. И поскольку я избавился от большого количества запасов, которые на самом деле были не нужны, выкладка в магазине стала выглядеть гораздо лучше. Но может ли выкладка так повлиять на продажи?

— Конечно, может. — Кэролайн такой вопрос показался риторическим. Продолжая развивать свою мысль, она присела, чтобы примерить туфли с десятисантиметровым каблуком. — Чем лучше выкладка, тем больше людей она привлекает в магазин.

— Но посещаемость магазина не выросла. — Пол снял с вешалки только что отутюженные брюки от смокинга. — Я тщательно за этим следил. Каждый день кассы выщелкивают суммы на двадцать-тридцать процентов больше обычных, но число покупателей совсем не

изменилось. Поверь мне, после стольких лет, проведенных в этом магазине, я бы заметил перемену.

Задетая разочарованием, прозвучавшим в словах мужа, Кэролайн почувствовала острое желание поскорее докопаться до истинной причины неожиданных успехов Пола.

— Тогда, должно быть, увеличение продаж произошло не из-за того, что больше людей бывает в магазине, а из-за того, что каждый зашедший в магазин в среднем покупает больше, — заключила она. — Почему так произошло?

— Я не знаю. — Пол поднял руки вверх в знак того, что идеи у него закончились.

— Но что может увеличить продажи на двадцать-тридцать процентов? — размышляла вслух Кэролайн, вставляя запонки в его манжеты. — Обычные объяснения вроде промоакций или эксклюзивных коллекций здесь ни при чем. Что же это может быть?

Пол поправил свой галстук.

— Я же сказал тебе, это обычные колебания.

— Наверное, — ответила Кэролайн, протягивая мужу ожерелье, купленное им на десятилетие их свадьбы. — Поможешь застегнуть?

Ожерелье застегнуто, смокинг надет, и супруги спустились на первый этаж своего дома в Бель-Мид. Лиза в кухне помогала Хуаните готовить ужин, а Бен был полностью погружен в общение с игровой приставкой в своей комнате. Поцеловав детей и пожелав им спокойной ночи, Пол и Кэролайн сказали Хуаните, что вернутся около одиннадцати.

Кэролайн решительно взяла свои ключи, и Пол понял, что она собирается сесть за руль. Заводя двигатель, Кэролайн сказала:

— Знаешь, дорогой, есть еще кое-что, что увеличивает продажи. Правда, я не понимаю, как это объясняет твой случай.

— Что же это? — спросил Пол.

— Все винят в снижении продаж и упущенной прибыли службу закупок. Если бы только мы обеспечили достаточное количество нужного товара... Если бы только мы доставили его вовремя... На меня все время давят с тем, чтобы сократить нехватку товара. Но я не понимаю, как вы добились такого сокращения в тех необычных условиях работы, в которых оказались после своего потопа?

— Я тоже, но забавно, что у меня и вправду теперь реже случается нехватка товара. Значительно реже, чем я привык, — подтвердил Пол. — Однако сокращение дефицита не может стать причиной такого роста продаж. Два-три процента — это я бы еще понял. Но двадцать? Нереально.

— Только два или три процента? — ошеломленно воскликнула Кэролайн. — Это противоречит всем тем историям, что ты рассказываешь дома. Последние три года ты постоянно жаловался мне, как тебе чего-то не хватает. И весь этот шум ты поднимал по поводу того, что почти не влияет на продажи?

Пол начал говорить, но Кэролайн оборвала его и резко вдавила педаль газа.

— Нет, не отвечай, дело же не только в тебе. Каждую неделю на меня набрасываются региональные менеджеры, которых возмущает, что мой отдел закупок не обеспечил достаточных запасов товаров. Они давят на меня, чтобы я прислала им тот или иной товар. И вот ты говоришь, что это не так уж важно. Нет уж.

— Я не говорил, что это не важно. Конечно, важно, — сказал Пол, защищаясь, в надежде, что она сбавит скорость. — Два или три процента — это очень существенно. Но не может быть, чтобы из-за отсутствия каких-то позиций мы теряли продажи больше, чем на два-три процента. Ведь, в конце концов, наши товары взаимозаменяемы: люди приходят к нам с намерением купить полотенце — и покупают полотенце. Если они не находят полотенце своей мечты, то останавливаются на каком-то другом.

— А что насчет простыней? — заспорила она, поворачивая на наклонный въезд 195-го шоссе. — Если я хочу купить конкретные простыни, а в магазине их нет, я не только откажусь от покупки, но и, вероятно, никогда больше не вернусь в этот магазин!

— О чем ты говоришь? — шутливо пожурил жену Пол. — Простыни — твой семейный бизнес, тебе никогда не нужно было ходить за ними в магазин! И в любом случае ты придиричливее большинства людей.

— Может быть, и так, — заметила она, все еще не удовлетворенная его ответом. — Но ты теряешь всех придиричивых покупателей, а твоя клиентура — это взыскательные дамы из Боки. Честно говоря, я

думаю, что отсутствие нужного товара — это главная причина того, что люди уходят из твоего магазина, ничего не купив.

— Кара, прошу тебя, не упускай главное, — сказал Пол, наблюдая за тем, как отражения уличных огней мелькают в лужах. — Начни хотя бы с того, что лишь один из пяти посетителей моего магазина что-то покупает. И дело не в отсутствии товара. Найди хоть одну женщину, которая, выйдя на охоту за новым ковром, не исследует как минимум несколько магазинов, прежде чем сделать покупку.

Внутренний голос Кэролайн просто кричал, что Пол неправ и что отсутствие товара способно влиять на продажи гораздо сильнее, чем он представляет. Но как это ему доказать? Она попробовала подойти к вопросу с другой стороны:

— Вот скажи, как много товара тебе обычно не хватает? К примеру, если ты возьмешь список всех позиций, которые должны быть в твоём магазине, и проведешь инвентаризацию, то скольких из них не будет вовсе?

Пол задумался:

— М-м-м... Думаю, где-то от четверти до трети. Да, у нас вообще нет товаров по пяти-шести сотням позиций, которые должны присутствовать в магазине. Но, родная, мне жаль это говорить — это не моя вина и не вина Роджера.

Кэролайн проигнорировала его попытку переложить всю вину на отдел закупок. Не в этом было дело. Она позволила маленькой Subaru обогнать ее перед поворотом к северному выезду на Элтон-роуд.

— Полагаю, что полностью проданные позиции — самые популярные, да?

— Естественно.

— Вот оно! — воскликнула она, вписываясь в узкий проезд, ведущий к медицинскому центру «Гора Синай». — Если у тебя нет четверти позиций, а они продаются лучше всего, то как ты можешь утверждать, будто теряешь всего два-три процента продаж из-за недостающего товара?

Кэролайн помахала приглашением перед лицом потрепанного распорядителя, стоявшего у въезда на парковку, а Пол в это время пытался осмыслить новую для него идею. Не до конца убежденный аргументами жены, он хотел проверить, как эта версия объясняет феномен роста продаж в его магазине.

— Пожалуй, в последнее время недостающих позиций действительно стало меньше, и значительно. Не цепляйся за цифры, я на самом деле их не проверял, но, кажется, дефицит существенно сократился, и в данный момент у нас отсутствует не более двухсот товарных позиций.

Втискивая машину на парковочное место, Кэролайн не могла успокоиться и продолжала с энтузиазмом развивать свою мысль:

— В сравнении с предыдущими месяцами у тебя в магазине сейчас на несколько сотен позиций больше, и многие из них — это популярные вещи. Дело не только в придирчивых дамочках из Боки! Ведь это те товары, которые твои клиенты действительно хотят купить! Как, черт возьми, ты мог думать, что это даст лишь двух- или трехпроцентный рост продаж?

— Хорошо, хорошо. Это может объяснить рост продаж на двадцать процентов. Но, дорогая, — продолжал недоумевать Пол, отстегивая свой ремень безопасности и открывая дверь машины, — почему это произошло? Я хочу сказать, почему число недостающих позиций так резко пошло на спад? Все, что я сделал, — это перевел запасы из одного места в другое.

Кэролайн наморщила лоб.

— Может, Роджер имеет какое-то отношение к этому?

— Должно быть, — согласился Пол. — Завтра первым делом у него спрошу.

Они вошли в зал, где проходил благотворительный вечер, и Кэролайн нежно взяла Пола под руку.

Глава 9

Следующим утром, зайдя в магазин через центральный вход, Пол увидел, как Хавьер и Жанин пьют кофе в ярко раскрашенной кухоньке. Он задумался — а не встречаются ли эти двое после работы?

— Доброе утро, — поприветствовал он их, проходя мимо.

Хавьер остановил его:

— Доброе утро, босс. Я слышал, что работы внизу уже почти закончены. Похоже, скоро все вернется в норму, так?

— Да, через неделю или около того, — сказал Пол. — Спасибо вам за терпение. А скажи, если не брать в расчет хаос, как прошло это время?

— Поработать пришлось много, но все было хорошо, — ответил менеджер отдела ковров и пледов.

— А у тебя, Жанин?

— Буквально все мои клиенты улыбались, — ответила блондинка, отвечавшая за отдел столовых приборов. — Должно быть, это результат позитивного отношения и радостных улыбок. Помнишь, ты отправил нас на семинар, где этому учили? Это правда работает!

— Здорово! — улыбнулся Пол и, мысленно возвращаясь к беспокоившей его теме вчерашнего разговора с женой, спросил сотрудницу:

— Скажи, как много товара тебе не хватает? Сколько позиций у тебя отсутствовало в общей сложности за последний месяц?

— Гораздо меньше, чем обычно. Если раньше мне чего-то доставало практически каждый час, то теперь — раз, может быть, два в день. И знаете что, босс, — сказала она возбужденно, — может быть, это и является причиной хорошего настроения. Клиенты находят то, что хотят, и становятся удовлетворенными клиентами.

— Может быть, но сильно ли это повлияло на продажи?

— Конечно, люди покупают больше, когда находят то, что ищут, — сказала она коротко.

— У меня такая же ситуация. Полностью присоединяюсь, — согласился Хавьер с улыбкой.

* * *

Пол решил проанализировать продажи и первым делом посмотрел в компьютерной системе, сколько позиций из его магазина присутствовали в списке недопоставленных товаров по состоянию на январь. Затем проверил, как они продавались в феврале. Доход от этих продаж примерно соответствовал общему увеличению доходов магазина. Очевидно, тот факт, что дефицит был устранен и товары снова появились в магазине, объяснял существенный рост продаж.

Затем он просмотрел список недостающих позиций февраля и заметил, что их доля уменьшилась с двадцати девяти до одиннадцати процентов. Кэролайн была права, и Жанин тоже. Сокращение дефицита востребованных товаров было главной причиной движения вперед.

И все же вопрос прошлого вечера оставался для него открытым. Как ему удалось решить проблему нехватки товара? К тому же, если магазин продавал больше, следовало ожидать, что и недостающих позиций тоже станет больше. Ведь все, что он сделал, — это перевез свои запасы из одного склада в другой, причем находящийся достаточно далеко.

Единственным правдоподобным объяснением было то, что Роджер отправлял в Боку не только товары из запасов Пола, но и добавлял к каждой поставке товары из запасов самого регионального склада. Старый добрый Родж.

Нет, это не объяснение. На каждую отсутствующую позицию был выставлен заказ; система создает его каждый раз, когда объем запасов в магазине падает ниже установленного минимума. Так что в магазине они отсутствовали потому, что и на региональном складе их не было. Откуда же они вообще взялись? Что, в порт прибыла большая партия именно тех товаров, которых ему не хватало? Маловероятно. Что же тогда произошло?

Он поднял трубку.

— Роджер, доброе утро.

— Привет, Пол, как дела?

— Я пытаюсь кое-что понять, — сказал Пол. — Ты же отправляешь мне позиции не только из моего запаса, но и из общих запасов?

— Угу. А ты разве не посмотрел свой список спецзаказов?

— Ты настоящий друг, Родж, — ответил Пол. — Но я не делал никаких спецзаказов.

— В каком-то смысле делал. — В голосе Роджера явно слышалась улыбка. — Когда твои ежедневные списки включают запрос на товар, которого у тебя не было неделями, разве это не спецзаказ?

Пол осознал, что его друг имеет в виду дополнительные позиции: Мария выжала из него разрешение добавлять их в ежедневные списки. Это были позиции, которые закончились в магазине задолго до того, как прорвало трубу.

— Но как у тебя оказались эти товары? Ведь, если у тебя появляется запас товара по определенной позиции, ты отправляешь его магазинам в полном соответствии с заказами? Или это не так?

— Смотря что ты называешь запасом, — уточнил Роджер. — Все вы, управляющие магазинами, а еще больше бухгалтеры из штаб-квартиры, пеняете мне за то, что мы отправляем заказы по частям. Все говорят, что отклонение от обозначенного в заказах количества ведет к настоящим бедствиям при составлении квартальных и годовых балансов. Похоже, это так серьезно, что новая информационная система вообще не имеет опции, позволяющей мне отправлять заказы частями.

— Я рад, что ты нашел повод излить свой гнев на бухгалтеров, — перебил его Пол, — но какое отношение это имеет к моему вопросу?

— Да самое прямое, — ответил Роджер. — Предположим, твой магазин заказывает четыре ящика, а у меня в наличии только два. Я не могу их тебе отправить. Поэтому на складах всегда есть остатки. Нас это не сильно тревожит, потому что остатки по определению меньше того, что заказывают магазины. Но если сравнить их с тем количеством товара, которое твой магазин заказывает за день, это действительно много. Вот откуда взялись эти товары.

— Роджер, огромное тебе спасибо, — с благодарностью сказал Пол. — Благодаря тебе у меня гораздо меньше недостающих позиций, и в результате мои продажи за месяц выросли на двадцать пять процентов.

— Впечатляет. — Роджер был доволен. — Я скажу ребятам, которые упаковывают твой товар, какую пользу принесла их работа.

— Поблагодари их лично от меня, — подытожил Пол. — И еще раз спасибо, Роджер. Чтобы отплатить тебе, в следующий раз, когда пойдем на матч «Жары»*, билеты за мой счет. (*Баскетбольная команда *Miami Heat*, победитель чемпионата NBA в 2006 году.).

— А пиво включено? — засмеялся Роджер.

Итак, Кэролайн оказалась права. И не просто права, подумал Пол. Благодаря Роджеру случилось что-то большее. Когда Пол позволил Марии добавлять недостающие позиции в ежедневный заказ, он надеялся лишь слегка утихомирить своих сотрудников. А получил гораздо больше: эти заказы стали причиной его успеха!

Дефицит снизился, продажи выросли, и теперь Пол увидел четкую связь между этими двумя факторами. Результаты продаж его магазина точно не были следствием ежемесячных колебаний или банального везения.

Может быть, это и есть то чудо, которое приходит в последний момент и на которое он так надеялся? Неужели он нашел способ систематически улучшать показатели продаж магазина? Если так, то он на все сто заслужил свое грядущее повышение.

Но все же неуверенность давала о себе знать. Что-то не складывалось. В целом соотношение прибыли и продаж — рентабельность бока-ратонского магазина Hannah's Shop — составляла шесть процентов. Поэтому при росте продаж на четверть рентабельность должна была вырасти на шесть процентов от этой величины, то есть на полтора процента. Это подняло бы магазин Пола с жуткого январского уровня в три целых две десятых процента примерно до пяти процентов. А самый успешный магазин региона, в Делакурс, устойчиво держался на уровне семи процентов — не догнать. Так как же его магазин попал с восьмого места в регионе на первое?

Чтобы наконец расколоть этот орешек, он попросил Альву соединить его с отделом финансов.

— Привет, Пол! — Боб, казалось, был искренне рад услышать управляющего из Боки.

— Боб, могу ли я поинтересоваться, насколько успешно выступил мой магазин в прошлом месяце по сравнению с остальными в регионе? — спросил Пол.

— Как я тебе и говорил, магазин в Бока-Ратон в этом месяце вышел на первое место.

— Да, ты говорил, спасибо, — сказал Пол. — Но в сравнении с другими? Насколько лучше мы выглядим?

— Пол, мне кажется, что я не могу раскрывать информацию о других магазинах, — ответил Боб. — Все данные войдут в отчет, который будет разослан вам на следующей неделе. Но я могу сообщить тебе твои собственные показатели. Хотя цифры не окончательные, твой магазин добился поразительного уровня прибыли — семнадцати целых четырех десятых процента. Ты вышел на первое место во всей сети. Ни в одном магазине и близко такого нет.

Пол поблагодарил его и повесил трубку. Номер один во всей сети? Семнадцать процентов? Абсурд. Это, наверное, бухгалтерские таланты в сфере корректировки или просто розыгрыш. Может, они вписали деньги, полученные от страховой компании, в статьи дохода. Может, учли отсутствие стоимости аренды склада за этот период.

Пол был уверен только в одном: такой уровень прибыльности реальным быть не может.

Глава 10

— Привет, дорогой, — воскликнула Кэролайн, вбегая в дом со стороны подъездной дорожки. — Есть открытия?

— Я открыл, что я должен чаще к тебе прислушиваться, — признался Пол, целуя ее в щеку (он всегда восхищался ее энергией). — Ты была права. Рост продаж — не выдумка. Он напрямую связан с тем фактом, что в ассортименте моего магазина теперь гораздо меньше недостающих позиций. И еще ты была права, что это случилось благодаря вмешательству Роджера.

— Так ты все-таки первый в регионе! — Кэролайн улыбнулась. — Я же говорила тебе, что это все правда.

— Ага, правда, как же, — насмешливо заметил Пол, — с прибылью в семнадцать целых четыре десятых процента.

— Пожалуйста, будь серьезней, — попросила Кэролайн.

— Сведения прямо из уст финансового отдела, — сказал Пол. — Ты видишь, какой абсурд? — Он пожал плечами и с этими словами скрылся в кухне, где готовил лазанью.

— Может, ты их не так понял? — спросила Кэролайн, вошедшая следом за ним в кухню. — Может, они запутались и хотели сказать «семь целых четыре десятых»?

Пол повернулся к ней.

— Семнадцать целых четыре десятых. А еще Боб сказал, что я на первом месте не только в регионе, но и во всей сети. Он ничего не перепутал. Их игры с показателями сводят меня с ума.

— Финансовый отдел не играет в игры, и уж тем более с рейтингом. Если они что-то говорят, то значит, все уже проверено, — возразила жена, вынимая из буфета четыре тарелки.

Но Пол был настроен скептически:

— Может быть, но это все еще звучит сомнительно.

— Да, странно, — признала Кэролайн, расставляя тарелки на кухонном столе. — Я знаю случаи, когда прибыль магазина превышала десять процентов, но это всегда было временным явлением. Большой рост продаж в твоём магазине вызван чем-то системным — ведь он устойчив. Это совсем другой коленкор.

— Я уже провел подсчеты, дорогая, — объяснил Пол, выключая духовку. Запахи помидоров, орегано и моцареллы заполнили кухню. — При том росте продаж, который мы имели, прибыль должна была составить около пяти процентов — и не более того.

Раскладывая на столе серебряные приборы и салфетки, Кэролайн спросила:

— Так откуда же возникли еще двенадцать процентов, если не из-за роста продаж? Я уверена: ты не мог снизить затраты на двенадцать процентов.

— Конечно, нет. Когда случилась эта катастрофа, я был так напуган, что продажи пойдут вниз, и не решился сокращать ничего, что могло бы поставить их под угрозу. — Пол нахмурился. — Подожди-ка, милая. Сейчас я подумал об этом и понял, что в прошлом месяце не потратил ни центом больше, хотя продажи резко пошли вверх.

— Это интересно, — сосредоточенно рассуждала Кэролайн, держа в руках бокалы. — Я вообще-то всегда думала, что росту продаж обязательно предшествует увеличение расходов в той же пропорции.

— Только не в данном случае, — ответил Пол, надевая на руку прихватку для духовки. — Продажи—выше, а расходы — на том же уровне, что и в прошлом месяце. Я не использовал скидки, чтобы стимулировать продажи, не давал никакой рекламы и даже не использовал сверхурочную работу.

— То есть твои накладные расходы были полностью аналогичны январским?

— Абсолютно.

— Значит, ты продал товаров на двадцать восемь процентов больше, а к накладным расходам при этом не прибавилось ни цента! — воскликнула она, в порыве энтузиазма забыв о том, что все еще стоит с бокалами в руках. — Следовательно, издержки на дополнительные продажи в феврале — это лишь их закупочная стоимость! И вся маржа от этих продаж — твоя чистая прибыль!

— Закупочная цена — это примерно половина розничной цены, так? — возбужденно рассуждал Пол, размахивая кухонной прихваткой. Глаза его радостно блестели. — Это значит, что половина дополнительных продаж — чистая прибыль и ничего, кроме прибыли.

— И половина роста продаж на двадцать восемь процентов — это те самые дополнительные четырнадцать процентов прибыли, которые вознесли тебя на первое место. — Кэролайн ликующе подпрыгнула. — Так теперь ты веришь, что достоин быть на первом месте?

— Ух ты! Так это все-таки правда, — признал пораженный Пол.

В кухне воцарилась почти торжественная тишина. Кэролайн наконец расставила бокалы. Пол достал готовую лазанью и поставил ее на поднос в центре стола, постепенно осваиваясь с новым для него пониманием законов мира.

Он сделал магазин по-настоящему прибыльным! Он нашел действительно эффективный способ управлять магазином. И теперь задача состояла в том, чтобы не упустить эту находку. Она будет иметь ценность лишь в том случае, если удастся распространить такой метод по всему региону, а может, и по всей сети. Теперь, имея на руках цифры и отчетливо понимая ситуацию, Пол знал, что его взлет в корпоративной иерархии не будет иметь ничего общего с его браком. И не было нужды рассылать свое резюме новым работодателям.

Он радостно поцеловал Кэролайн.

— Дорогая, вся суета окупилась сполна. Я пытался потушить огонь, а нашел путь к успеху.

— Это было лишь вопросом времени.

— Спасибо, Кара, — сказал Пол, — и не меньшее спасибо — Роджеру. Но теперь, вместо того чтобы попросить его прислать мне весь товар назад, я должен убедить его продолжить пополнять запасы моего магазина каждый день. Это будет нелегко. Его людей, должно быть, сводят с ума эти маленькие партии, отправляемые мне. Как же я смогу убедить его делать то же самое для всех магазинов региона?

— Может быть, твой опыт нас чему-то научит? — сказала Кэролайн, доставая из холодильника салат.

— Что ты имеешь в виду?

Продолжая сервировать стол, она объяснила:

— Еще вчера ты хотел лишь одного — вернуться к нормальной жизни. Ты жаловался, что все пошло шиворот-навыворот, что у тебя нет собственных запасов, что Роджер держит тебя на голодном пайке. А теперь, буквально через двадцать четыре часа, ты делаешь разворот на 180 градусов.

Пол рассмеялся, соглашаясь с ней. Кэролайн продолжила:

— Если мы точно выясним, что именно побудило тебя принять эти перемены, может быть, у тебя в руках окажется ключ к тому, как переубедить Роджера.

— В этом есть смысл, — снова согласился Пол. — А передумать меня заставили вполне очевидные вещи. Вчера, а тем более сегодня, я окончательно понял: эти перемены — именно то, что мне было нужно. Они сократили число недостающих товарных позиций в разы по сравнению с прошлыми месяцами, что существенно повысило продажи, и в результате моя прибыль взлетела ввысь.

— Но ты знал это и раньше. Задолго до вчерашнего разговора ты знал, что дефицит сократился, а продажи выросли.

— Верно, но тогда я не мог расставить все точки над *i*, — ответил Пол. Отогнав воображаемую муху от еды, он продолжил:

— Я знал, что дефицит сократился, но не знал, что причиной этого стали произошедшие перемены. Я не имел понятия, что Роджер может отправлять с ежедневными поставками и товары из складских остатков. Более того, я не предполагал, что сокращение отсутствующих позиций кардинально скажется на продажах.

Заметив движение Кэролайн, он поспешно продолжил:

— И прежде чем ты снова стукнешь меня по голове, позволь тебе напомнить, что еще пять минут назад никто из нас не осознавал, что увеличение продаж, поскольку оно не связано со снижением цен или ростом затрат, стимулирует рост прибыли. Верно, я смотрел фактам в лицо. Но до тех пор, пока не нащупал нужных взаимосвязей, не понимал, что эти изменения и были прямой причиной огромного скачка прибыли.

— Знаешь, отец, может быть, и прав, — пробормотала Кэролайн. Увидев удивленное лицо Пола, она уточнила:

— Он утверждал, что, рассматривая перемены как что-то положительное, люди принимают их. Твое отношение к переменам изменилось на прямо противоположное, как только ты по-новому оценил их влияние на рентабельность магазина.

— Очевидно, так, — пожал плечами Пол.

— Поэтому все, что тебе требуется, чтобы убедить Роджера, — не позволить ему сделать неверные выводы.

Пол поджал губы, всем своим видом показывая, что все еще скептически относится к этому, но прежде чем Кэролайн

поинтересовалась причиной подобной реакции, он крикнул:

— Дети! Ужин готов!

Повернувшись к Кэролайн, он добавил:

— Жду не дождусь, чтобы сказать Лизе: первое место — это по-настоящему.

* * *

Оставив Лизу и Бена загружать посудомоечную машину, Кэролайн отвела Пола в кабинет.

— Так, мой рыцарь в сияющих доспехах, — сказала Кэролайн, — во время десерта твое лицо вдруг снова стало задумчивым. Что тебя тревожит?

Помотав головой, Пол сказал:

— Я думал о том, как убедить Роджера завтра. Нет нужды повторять с ним весь мозговой штурм, который мы тут с тобой провели. Я могу продемонстрировать ему взаимосвязи между собранными данными. Но, дорогая, этого будет недостаточно.

— Почему? — Кэролайн села, удобно устроив свои длинные ноги на скамеечке, купленной во время одной из поездок по Востоку. — Если Роджер ясно увидит ждущий его горшочек с золотом, он согласится сыграть свою роль и помочь тебе.

— Не торопись, мой милый воинственный ковбой. — Пол налил себе бренди. — Я-то вижу этот горшочек с золотом, но для Роджа он не столь очевиден. Ведь он руководит складом, а не управляет магазином. Как тебе известно, оценка работы менеджера склада не связана напрямую с ростом уровня прибыли магазинов.

— Иными словами, ты хочешь сказать, что даже если ситуация будет для Роджера очевидна, его суждение о том, насколько позитивный эффект дадут перемены, может отличаться от нашего. — Кэролайн отмахнулась от предложения выпить бренди и продолжила: — В этом есть логика, но не думаю, что тебе стоит бояться такой реакции со стороны Роджера. В конце концов, он лояльный компании человек.

Покажи ему, как и почему его действия вывели тебя к прибыли, которая втрое превысила показатели других магазинов, — и не будет никаких препятствий к тому, чтобы он взошел на борт твоего корабля.

— Есть одно большое препятствие, — возразил Пол. — Мы смотрим только на выгоды и плюсы перемен, то есть на наш пресловутый горшочек с золотом. Но в этих переменах есть и минусы. Чтобы добраться до горшочка, мы должны измениться и вскарабкаться на гору. Это потребует от нас немалых усилий и мучений. Мне-то забраться на эту гору легко, и вообще-то в некотором смысле такие перемены облегчают мою задачу. Но для Роджера все не так. Отправлять ежедневные партии даже в один магазин — большое неудобство для него и его людей.

— Какое там неудобство? — спросила Кэролайн. — Все, что им надо сделать, — это загрузить товары в машину!

— Как я понимаю, трудности большие, — объяснил Пол. — Чтобы обеспечить ежедневные поставки в мой магазин, им нужно вскрывать ящики с товаром. Более того, сотрудникам Роджера надо каждый день проверять, что осталось в моих запасах, и если там чего-то не хватает, идти и брать это из общих запасов. Короче, на них сваливается гораздо больше работы, чем раньше.

— То есть ты хочешь сказать, что для Роджера горшочек с золотом выглядит меньше, а неприятности — гораздо больше. Неудивительно, что ты волнуешься, как бы его окончательное суждение о переменах не было негативным. Гм... а нет ли способа решить его проблемы? — размышляла вслух Кэролайн.

Пол обдумал вопрос жены и сделал глоток бренди.

— Как я говорил, трудности Роджера отчасти заключаются в том, что ему приходится иметь дело сразу с двумя категориями товарных запасов. Тут может быть простое решение: они будут работать только с одной категорией, то есть объединят мои запасы с общими. От меня в этом случае потребуется расстаться с контролем над моими собственными товарными запасами, но это я переживу. Таким образом, у Роджера будет меньше проблем, и я полагаю, что в этом случае смогу его переубедить.

— Знаешь, Пол, — задумчиво сказала Кэролайн, — я всегда считала, что убедить людей измениться — дело тяжелое. Вместе с тем я надеялась, что для этого достаточно показать реальную пользу перемен. Естественно, работало это не всегда — и я слишком часто сталкивалась с ответным сопротивлением. Но в неудаче всегда винила другую сторону и ее неспособность понять ситуацию.

— И ты не всегда ошибалась, — перебил Пол. — Взять хотя бы мой последний опыт.

— Да, но я говорю о другом — о своей склонности сосредоточиваться на плюсах предложенных мной перемен и о недостаточном внимании к минусам, особенно к минусам для других подразделений компании. Например, когда я пыталась уговорить отца купить Leon's, я тщательно подготовилась с точки зрения обоснования выгод, но совсем не продумала действия, которые необходимо будет предпринять, чтобы предотвратить возможные проблемы, связанные с таким шагом. В общем, мне нужно еще обдумать этот вопрос. Ну и тебе пока стоит подготовить статистику для Роджера.

— Точно. И спасибо тебе, родная. Если бы не твоя настойчивость, я упустил бы эту прекрасную возможность.

— Не стоит благодарности. — Кэролайн устремила на Пола нежный взгляд, приглашая мужа наклониться и поцеловать ее.

Глава 11

Ящики с товаром занимали больше восьмидесяти тысяч квадратных футов площади регионального склада*. (**Около 10000 квадратных метров.*). Стеллаж за стеллажом, вдаль и вширь, от пола и до потолка — двадцать пять футов в высоту*. (**Около 8 метров.*). Пока Пол шел по складу, мимо него проехали два погрузчика, на каждом из которых стояли большие палеты с коробками. Трое крепких мужчин, одетых в униформу и защитные шлемы, загружали машину с товаром.

У задней стены склада на высоте одного лестничного пролета находился кабинет менеджера, откуда можно было наблюдать за всем, что происходит в гигантском комплексе. На самом верху лестницы стоял менеджер склада и ошарашенно смотрел на своего нежданного гостя.

— Ты что, решил в конце концов сам забрать свои товары? — пошутил Роджер. — Попрошу своего бригадира помочь, если ты заблудился.

— Ха-ха, — парировал Пол. — Неудивительно, что ты в такой хорошей форме: поднялся в твой офис — и уже потерял дна фунта веса*. (**Чуть меньше килограмма.*).

— Заходи, налью тебе бурды из кофемашины, — сказал Роджер. — Так что тебя привело в наши болота?

Пол вошел в кондиционируемый кабинет и вытащил из кейса бумаги, над которыми они с Кэролайн работали накануне вечером.

— Я приехал, чтобы поделиться с тобой кое-какими соображениями, Роджер. Похоже, что прорыв труб стал для меня чуть ли не подарком судьбы. Это лучшее, что происходило со мной за последнее время. Я говорил тебе, что продажи пошли вверх, но не представлял, насколько. Я теперь первый во всей сети!

Роджер присвистнул в восхищении.

— Посмотри на эту статистику, — показал Пол. — Вот как упало число дефицитных позиций, и в первую очередь благодаря тебе, Родж. Посмотри сюда — здесь показаны продажи только тех позиций, которые без твоей помощи вовсе не попали бы в магазин. Взгляни

теперь на расчеты. Эти дополнительные продажи никак не связаны с промоакциями, а потому не повлекли за собой новых издержек и в итоге стимулировали рост моей прибыли до семнадцати целых четырех десятых процента.

— Впечатляет, — ответил Роджер. — И я виновник всех этих достижений? Вот почему ты приехал! Ты хотел поблагодарить меня лично? — Роджер все еще не понимал истинной цели визита Пола на его склад. Он, конечно, оценил такой жест, но телефонного звонка было бы вполне достаточно.

— Вообще-то я приехал не только сказать тебе спасибо, — ответил Пол. Он решил действовать осторожно и пока не озвучивать свою идею ежедневно мелкими партиями поставлять товар во все магазины региона, поскольку это могло вызвать сопротивление Роджера. Пол решил пока что сосредоточиться на менее глобальной задаче: сохранить ежедневные поставки в свой магазин.

— У меня есть другая просьба, причем большая. Хотя мой склад, вероятно, будет готов к работе на следующей неделе, я думаю, нам стоит продолжить работать по принципу ежедневных мелких поставок, как и в прошлом месяце.

Роджер молчал, пытаясь сосредоточиться. Полу на минуту показалось, что Роджер сейчас возьмет и просто вышвырнет его из кабинета. Не превратился ли он только что из друга в балласт?

— Родж, — осторожно начал он. — Тот режим взаимодействия, который мы с тобой построили, может повысить прибыль до уровня, какой никто у нас не считал возможным. Как думаешь, не стоит ли нам продолжить так работать? Или я прошу слишком многого?

— Ты сам знаешь, что просишь много, — жестко ответил Роджер. — Это требует времени, труда и организационных усилий, не говоря уже о том, чтобы бороться с жалобами моих работников. Каждый день они берут твой очередной список, заново анализируют все твои товарные запасы...

Пол попытался перебить, но Роджер продолжал говорить:

— Им приходится собирать недостающее по всему складу, тащить товар к твоим штабелям, вскрывать коробки, чтобы взять всего лишь одну-две вещи, и заново паковать все для перевозки. Такая морока... они это просто ненавидят.

— Родж, я понимаю, но...

— Тебя что, не учили не перебивать, пока старшие говорят? Дай мне закончить, — впервые улыбнулся Роджер. — Я долгое время чувствовал, что наш склад работает как-то криво. На складе есть запасы на несколько месяцев, а в магазинах не хватает многих ассортиментных позиций — это просто бессмыслица. И на меня постоянно орут, что бы я ни делал. Вывод очевиден — что-то в системе работает неправильно.

Роджер сделал глоток кофе и сосредоточенно продолжил развивать свою мысль:

— Твоя идея поставлять в магазин только то, что действительно нужно, — похоже, как раз то решение, какое я искал. И тот факт, что оно так хорошо сказалось на продажах, лишь подтверждает мою мысль. Но чтобы система была по-настоящему эффективной, ее нужно внедрить по всему региону, не только в Боке.

Пол не мог поверить своим ушам. Он был так уверен, что придется упрашивать Роджера помочь ему. Предложение поменять работу всех магазинов региона было отнюдь не пустяком. Он думал, что понадобятся недели, чтобы убедить друга сотрудничать. А такой ответ оказался полным сюрпризом.

— Но вопрос в том, — добавил Роджер, — что нам нужно получить одобрение Мартина.

— А, этот крохобор, — поморщился Пол. Он не испытывал особой любви к своему непосредственному начальнику, региональному менеджеру.

— При этом я все еще беспокоюсь о логистике, — продолжал Роджер, игнорируя замечание своего друга. — Даже если ты получишь карт-бланш, потребуется много чего изменить. Одно дело — пойти навстречу одному магазину, другое — ежедневно пополнять запасы каждого магазина в регионе; я не знаю, как этим управлять. И мне нужно время, чтобы подумать. Пол, я на твоей стороне, но прежде чем внести изменения в работу склада, я должен знать, что эти результаты — устойчивые.

Пол спросил с надеждой:

— Так ты хочешь сказать: мы будем продолжать получать свой товар ежедневно?

— Да, ясное дело, — ответил Роджер. — Давай поработаем так до конца квартала, посмотрим, как пойдет. А я пока попробую

сообразить, как организовать это в нужном масштабе.

Наверное, пойдут жалобы от моей команды, но им придется смириться с этим.

— У меня есть мысль, которая может чуть-чуть облегчить им жизнь, — сказал Пол. — Ты считаешь, что слишком много мороки — рыбачить на двух прудах сразу? Так лови рыбу для моего магазина из общей груды запасов.

— Но ты понимаешь, если я объединю запасы магазина в Боке с товарами со склада, мне придется сделать это и на бумаге, — сказал Роджер. Чтобы убедиться, что его друг полностью понял последствия, он добавил:

— Ты понимаешь, что предлагаешь отказаться практически от всех своих запасов? Когда они поступят на общий склад, я уже не смогу гарантировать тебе их доступность. Мне не позволено резервировать товар для отдельных магазинов.

— Это меня не волнует. Главный вопрос — что для такого шага мне определенно потребуется одобрение Мартина, — озабоченно сказал Пол. — Думаешь, есть шансы, что он одобрит?

— Черт, ни за что.

— Спасибо за поддержку, — сказал Пол. Он знал, каким упрямым бывает Мартин. — Но поскольку ты так много для меня сделал, я должен изо всех сил попытаться облегчить твое бремя. Поговорю с Мартином как можно скорее.

Прощаясь с Роджером, Пол еще раз горячо поблагодарил друга и передал привет от Кэролайн его жене Лиз и детям. По дороге в Боку Пол еще раз проанализировал ситуацию. Он был доволен собой. Роджер поддержит его и в последующие два месяца сохранит принцип мелких поставок, что даст Полу реальный шанс доказать жизнеспособность и эффективность новой системы. Более того, Роджер полностью разделяет его мнение о том, что новый способ управлять магазинами и товарными запасами можно внедрить по всему региону. Это очень радовало Пола.

Вопрос теперь был в том, как убедить Мартина, своего регионального менеджера, позволить им переоформить запасы на склад.

* * *

Пол вернулся в Боку, испытывая одновременно энтузиазм и тревогу. Входя в офис, он попросил Альву соединить его с региональным менеджером.

— Здравствуй, Пол, — ответил Мартин своим приятным баритоном. — Я как раз собирался тебе позвонить. Пришел отчет из финансового отдела. Похоже, ты финишировал первым в этом месяце. Я знаю, как было трудно после этой аварии, и хотел лично тебя поздравить. Пожалуйста, передай всем сотрудникам, как высоко я ценю их усердную работу.

— Спасибо, — ответил Пол, — но дело не только в усердной работе. Мы теперь работаем по-другому. Это совершенно новый подход.

— Пардон?

Пол рассказал Мартину о том, к чему они с Роджером пришли.

— Как ты понимаешь, мы должны внедрить этот новый метод по всему региону!

— Подожди-ка секундочку, — сказал Мартин тоном, не оставляющим сомнений в том, кто из них старше по должности. — Я рад, что этот месяц прошел для тебя хорошо. Очень рад. Но давай все проясним. У нас хорошая система, и она отлично работает. Приступать к каким-то переменам, исходя всего лишь из результатов одного магазина за один месяц, — это просто смешно. Так не делается. Возможно, ты привык к тому, что можно срезать углы, — ты же зять босса и все такое... Но я верю в проверенные временем, устоявшиеся, благоразумные методы. Это единственный путь к реальным успехам.

— Показатели говорят сами за себя. — Пол кипел от негодования. Он никогда не срезал никаких углов. Но, пропустив этот укол, он твердо продолжил: — Прибыльность в семнадцать процентов! Давай признаем, если бы магазин в Боке показал лишь семь процентов, разве не был бы ты счастлив?

— Это всего лишь один месяц. Просто повезло, — убежденно сказал Мартин. — Ты даже не представляешь, что это может значить. Этот рост может быть в ущерб продажам следующего месяца, и тогда ты вернешься к тому, с чего начал.

— Но хотя бы позволь мне и Роджеру продолжать в том же духе. — Пол попытался направить Мартина по нужному ему пути. — И ты поймешь, что это не просто везение, а новая система, и что таких

результатов может достичь любой магазин в регионе. Я уверен, что смогу добиваться столь же высоких показателей месяц за месяцем.

— Безусловно, — ответил Мартин. — Покажи мне, что эти результаты держатся в течение значительного времени, и тогда мы поговорим.

Про себя он подумал, что, в конце концов, ничего не теряет. Если Пол добьется успеха, это будет хорошо: регион займет первое место в сети. Если же нет, то, по крайней мере, управляющий магазином в Боке получит урок.

— Хорошо, Мартин. Но для этого нужно, чтобы ты одобрил небольшую бюрократическую процедуру. — Это и было главной целью Пола, который надеялся, что его тактика сработает. Он сознательно начал разговор с того, что региональный менеджер посчитал бы возмутительной идеей и ни за что не одобрил. Однако в результате этих маневров Мартину пришлось согласиться с тем, что Пол будет и дальше действовать по-своему.

После короткой, но достаточно бурной дискуссии Мартин согласился на формальную передачу запасов Пола назад на склад.

Несмотря на прохладное отношение Мартина к его идее, Пол чувствовал, что добился успеха. Региональный менеджер дал зеленый свет тому, что нужно было Полу для дальнейшей реализации их совместного с Роджером плана. И Пол знал, что теперь, опираясь на новый метод пополнения запасов, он не может потерпеть неудачу.

* * *

Этим вечером Кэролайн сильно задержалась на работе из-за позднего совещания. Она была благодарна мужу за ждущий ее в духовке теплый ужин. Сидя напротив Пола за кухонным столом, она спросила:

— Как все прошло с нашим планом?

— Ну, — сказал Пол, удовлетворенно улыбаясь, — похоже, что Роджер всецело за перемены, но только если речь идет обо всем регионе, а не об одном моем магазине.

— Невероятно — это как раз то, чего мы хотели. Я же говорила тебе, что все сработает! — гордо заявила Кэролайн. — Обрати внимание человека на неверно выстроенные умозаключения, которые

скрывают огромные плюсы, ослабь значение минусов — и ты позволишь увидеть ему реальную выгоду!

Пол не смог удержаться от того, чтобы не поддразнить ее.

— Вообще-то, — сказал он скучным голосом, — как мы и ожидали, в его глазах горшочек с золотом выглядел просто крошечным. Эти результаты показались ему просто приятной мелочью. Мне пришлось выслушать целую лекцию о его страданиях. Более того, он пока не знает, как организовать ежедневные поставки по всему региону.

— Что? Если все так, то как же ты его убедил?

— Я этого и не делал. Он убедил себя сам.

— Так, хватит! Немедленно перестань морочить мне голову!

Увидев угрожающее выражение лица Кэролайн, Пол наконец сдался:

— Похоже, что есть еще одна сторона дела, которая побуждает людей принять перемены. Та сторона, о которой мы с тобой не подумали. Я имею в виду минусы, связанные с тем, что перемены не произойдут.

— О чем ты говоришь?

— Возьми ту аналогию, которую мы использовали. Мы стоим возле горы и на вершине ее видим горшочек с золотом. Чтобы решить, взбираться на гору или нет, мы учитываем только размер горшочка, сравнивая его с трудностями восхождения. А теперь представь, что у подножия горы, где мы стоим, бродят аллигаторы. Долго ли мы будем думать? В этом случае мы, наверное, захотим взобраться на гору независимо от размера горшочка, игнорируя любые, даже значительные трудности.

— По крайней мере, если восхождение не так ужасно, как встреча с аллигаторами, — согласилась Кэролайн. — Но с какими аллигаторами воюет Роджер?

— Выходит, что Роджер очень недоволен нынешней ситуацией. На самом деле она ему просто претит. В магазинах хранится больше товара, чем у него, и тем не менее управляющие все время пилят его за нехватку товара, как будто он может что-то с этим сделать.

— Звучит логично, — ответила она и ненадолго задумалась, забыв об аппетитном цыпленке по-каджунски, лежащем перед ней на тарелке. — То есть в любых переменах всегда есть минусы и плюсы.

Теперь мы понимаем, что и в отсутствии перемен могут быть свои минусы. Но если так, то в отсутствии перемен тоже должны быть определенные преимущества, верно?

— Почему?

— Принцип симметрии.

Пол потряс головой и продолжил:

— Так или иначе, Роджер настаивает на формальной передаче моего товара на его склад, а также на соответствующих проводках в системе учета для того, чтобы объединить мои товарные запасы со своими.

— И он прав. Но вы не сможете этого сделать без одобрения Мартина.

Пол кивнул, улыбаясь.

— Точно, дорогая. Так что мне пришлось поговорить с Мартином.

— А ты, как я помню, от него просто без ума, — пошутила она.

— Да, у Мартина как у регионального менеджера горшочек с золотом достаточно велик, и трудностей в этой ситуации для него ровным счетом никаких. Но, как ты догадываешься, Мартин был против перемен — ведь это же Мартин.

— Пол, не надо мне снова внушать, что люди сопротивляются изменениям из-за своего характера.

— Но ты не можешь отрицать, что некоторые люди более консервативны, чем другие.

— Да. Но для их сопротивления все равно должна быть какая-то причина. Если это не трудности восхождения на гору, то что тогда? Мартин как-то обосновал свою позицию?

— А, пустые слова. Что-то о том, что не надо пытаться менять систему, которая и так нормально работает.

— Подожди, это не пустые слова. Вот и недостающий элемент — плюсы от сохранения нынешнего положения.

Пол стал рассуждать вслух:

— Мартин расценивает свой нынешний уровень продаж и прибыли как удовлетворительный. Я предложил ему привлекательный горшочек с золотом, но у него есть четкая причина не поддерживать перемены, которая препятствует его попыткам вскарабкаться на гору. Это его русалочка, из-за которой он не хочет уходить от воды..

— Ух ты, Питер Пэн, — громко рассмеялась Кэролайн, — вот это испытание ты прошел! Горы золота, опасные приключения, крокодилы и русалочка... А в финале тебя ждет твой заклятый враг — капитан Мартин Крюк. Как ты одержал над ним верх?

— Подчеркнув масштабы ждущих нас сокровищ и сведя риск практически к нулю, — объяснил Пол, изображая дуэль на шпагах. — Я предложил использовать мой магазин как пилотный проект. Только мой магазин и только в течение условленного периода времени — чтобы он мог быть на двести процентов уверен, что это работает, что система стабильна и надежна.

— Хитро! — сказала с улыбкой Кэролайн. — И сработало?

— Конечно.

— Знаешь, милый, — сказала Кэролайн, — мне стоит научиться уделять больше внимания тому, что, оценивая предлагаемые перемены, люди взвешивают не один, не два, не три, а целых четыре аспекта. Ты только подумай, сколько времени, пота, крови и слез я потратила, давя на людей, и при этом многие мои усилия оказались тщетными! Если бы я тщательно готовилась, то добилась бы гораздо большего. Мне следовало думать о том, на каких из этих аспектов сосредоточиться, а не хвататься за тот, который сама считаю самым важным.

— Да, верно, — признал Пол. — Ведь эти элементы и риски, связанные с возможными выгодами, зависят от твоей позиции. У меня, у Роджера, у Мартина разные взгляды на каждый аспект перемен, хотя у всех перед глазами одни и те же данные, одна и та же система.

— Если ты хочешь, чтобы люди соглашались с твоими предложениями что-то изменить, нужно тщательно заранее подготовиться, — заключила она. — Согласен?

— Не волнуйся, ты меня убедила, — сказал он и поднялся. — Может, десерт?

— А ты еще сомневаешься?

* * *

Ужасный шум ленты транспортера — это то, что Тед больше всего ненавидел на погрузочной площадке. Пытаясь абстрагироваться от

того, что этот звук проникает ему прямо в спинной мозг, он изучал накладную, а рядом двое его сотрудников грузили коробки на тележку.

— Тут кое-чего не хватает, — сказал громко Тед.

— Это вопрос не ко мне, я всего лишь водитель, — услышал он нетерпеливый ответ.

— Я знаю, прости, — ответил Тед и нахмурился.

С каждым днем магазину не доставало все новых и новых позиций. Теперь список отсутствующих позиций превышал страницу. А ведь Пол четко сказал, как важно свести дефицит к минимуму. Это наблюдение нужно было срочно довести до сведения босса.

* * *

Пол позвонил в дверь дома Вудов. Сегодня была его очередь везти девочек в балетную школу.

— Привет, Пол. Привет, Лиза. — Жена Роджера, улыбаясь, открыла им дверь. — Вы немного рановато. Ники все еще собирается. — Но Лиза уже бежала наверх, чтобы посмотреть, чем занимается ее подруга.

— Пол, почему бы тебе не зайти?

— Лиз, это Пол? — крикнул из глубины дома Роджер. Пол пошел на звук его голоса и обнаружил своего друга в кухне. Тот был облачен в фартук с надписью «Ты красотка» и увлеченно резал овощи. Невзирая на свирепый взгляд Роджера, Пол утянул несколько морковок.

— Фартук тебе идет, — съехидничал Пол. — А еще более розового цвета у тебя нет?

— Не насмехайся над человеком, который держит в руке нож, — ухмыльнулся Роджер, энергично нарезая лук.

— Слушай, раз уж я здесь, может, поговорим о делах? — спросил Пол.

— Если так пойдет и дальше, ты скоро будешь разговаривать точно как твой тесть, — сказал Роджер шутливо. — Ну давай.

— После нашего разговора на прошлой неделе мы внимательно следили за тем, каких позиций недостает. Похоже, что медленно, но верно дефицит возвращается. Ежедневно нам не удается восполнить запас по трем-четырем позициям, — сказал Пол.

— А что тебя так удивляет? — спросил Роджер. — Я же говорил, что позиции, которых у тебя не хватает, я пополняю из своих остатков. Но скажи, как долго можно пользоваться этими остатками, особенно если ты продаешь их с такой скоростью? Ассортимент у меня становится все более скудным, и здесь нет ничего удивительного.

Именно этого Пол и боялся. Ведь скачок прибыли был связан именно с тем, что дефицит сократился. А сократился он потому, что Роджер доставал товар из своих остатков. Но по мере того, как остатки заканчивались, магазин медленно дрейфовал к тому, с чего начал. Сделать можно было только одно, решил Пол, а потому и пришел сегодня пораньше, надеясь поговорить о своей новой идее с Роджером.

— Я вот что подумал: а не можешь ли ты взять нужный нам товар у других региональных складов сети? Их же девять. Хоть один или два склада должны иметь существенные запасы тех позиций, которых у нас нет. На других складах этот ассортимент может обнаружиться в остатках. Как тебе такая мысль? Можешь ли ты организовать поставки оттуда?

— Ты что, серьезно? — возмутился Роджер. — Я не могу просить о таких поставках ради объемов, нужных только магазину в Боке. Оно просто того не стоит.

— Роджер, подумай еще раз. — Пол чуть ли не умолял друга, пытаясь продемонстрировать ему, что ложные умозаключения побудили его недооценить плюсы и переоценить минусы. — Пойми, не стоит мыслить мелкими дневными объемами. То, что ты посылаешь мне каждый день, — это действительно немного, но в месяц я продаю гораздо больше. Более того, тот факт, что эти позиции у тебя совсем закончились, означает, что они хорошо продаются по всему региону! Именно это люди хотят покупать, именно это — самые ходовые товары, которые так любят наши боссы. Не заказывай маленькие партии — бери сколько сможешь. Все, что ты получишь с других складов, мы сможем продать, и продать быстро, так что тебе не придется волноваться об излишках на складе. Это принесет пользу всему региону, а не только моему магазину!

— Подумаю над этим, — отмахнулся Роджер. Он пока не был убежден, что результат будет стоить затраченных усилий.

Видя, что другу недостает энтузиазма, Пол продолжал упорствовать:

— Мой магазин можно использовать как индикатор того, какие товары хорошо расходятся. Если мы запрашиваем какую-то позицию, а у тебя уже не хватает товара на целую партию, значит, это и есть бестселлер. Следовательно, его нужно заказывать столько, сколько сможешь. Не жди, когда он у тебя совсем закончится.

— Хорошо, хорошо, — Роджер принялся нарезать сельдерей.

— Правда? — не веря своим ушам, сказал Пол. — Ты быстро согласился. Зная тебя, я был уверен, что у тебя в рукаве припрятана целая уйма аргументов на тему логистики и транспортных расходов. С возрастом ты становишься мягче и добрее.

— Погромче, молодой человек, я не слышу вас, — расхохотался Роджер. — Но серьезно, теперь, когда ты вынудил меня об этом подумать, я уверен, что потребуется лишь несколько телефонных звонков. То есть я наверняка найду на других складах хотя бы остатки, которые требуются тебе сейчас. И поскольку я ищу не одну позицию, а целый список, то вряд ли мы обойдемся одним грузовиком.

— Так что, договоришься о поставках завтра с утра? — спросил Пол и быстро выскользнул из кухни, чтобы избежать прямого попадания луковицы, метко пущенной в него Роджером. — Девочки, а вы ведь опоздаете! — крикнул он наверх.

Глава 12

Самолет совершил посадку около семи утра. Через два часа Кэролайн уже находилась в одном из офисов Нью-Дели, где обрушила весь свой гнев на испуганного ее стремительным натиском Панди.

— Только посмотрите на это. — Она бросила две салфетки из его последней партии на большой стол в комнате для совещаний. — Посмотрите на них, — потребовала она. Лишь очень внимательный наблюдатель мог заметить едва видимое различие в оттенках. Но Кэролайн была неумолима. — Одна желтая, а другая оранжевая. Вы убеждали меня, что ваша система обеспечения качества — это нечто непревзойденное. Но я не могу продавать скатерти и салфетки, если они не совпадают по цвету!

Индийский производитель, вместо того чтобы спорить, принялся извиняться:

— Простите, простите. Обещаю вам, этого больше не произойдет.

— Не произойдет? — резко ответила Кэролайн. — Вам придется хорошо обосновать, почему мне стоит и дальше иметь дело с вами.

— У нас возникли некоторые проблемы с процессом окраски, и пришлось взять товар из другой партии, чтобы поставить его вам. — Широкие брови Панди страдальчески сошлись над очками, делавшими его похожим на старушку.

— Но уверяю, все проблемы уже устранены. Таких несоответствий больше никогда не будет.

Кэролайн не отвечала.

— Это наша вина, — пытался задобрить ее Панди. Зная, что преимущество на ее стороне, Кэролайн продолжала молча глядеть на него. — И мы, конечно же, предоставим вам компенсацию, — заторопился Панди. — Могу ли я теперь показать вам фантастическую новую коллекцию, которую мы подготовили к этому сезону?

Кэролайн кивнула и придержала рукой салфетки, чтобы они вдруг не исчезли со стола.

Через два часа, когда все договоренности были достигнуты, Кэролайн взяла салфетки и сказала:

— Добавьте в новую партию товара еще двадцать коробок скатертей с цветочным рисунком за ваш счет — и мы постараемся забыть об этом фиаско навсегда.

Панди замешкался на секунду, но затем, улыбнувшись и показывая, как ценит умение Кэролайн торговаться, ответил:

— Буду премного вам обязан.

Расположившись на заднем сиденье машины, Кэролайн все еще поражалась тому, насколько быстро сельская местность, по которой они ехали, приобретала городской облик. Западное общество повсеместно проникало в жизнь этой азиатской страны. Личный помощник Кэролайн позвонил ей из Майами в тот момент, когда мимо автомобиля с грохотом проносился полностью загруженный товарный поезд.

— Доброе утро, Кэролайн. Что это там за шум? — спросил Мэтью.

— Я возвращаюсь с фабрики Донси неподалеку от Пуны, — объяснила она. — Я выжата как лимон.

— Это из-за визита на льняную фабрику? Что он сделал — усадил вас за швейную машину на три часа?

— Хотелось бы, — рассмеялась Кэролайн. — Тогда я бы хоть немного посидела. Нет, после двухчасовой поездки — только не спрашивай, как водят машину в Индии, — Донси настоял на том, чтобы показать мне каждый уголок своей фабрики. Каждый уголок. На это ушло еще два часа.

— Зачем он подверг вас такой пытке? — поинтересовался Мэтью.

— Чтобы обосновать, почему его льняные ткани стоят так дорого, — объяснила Кэролайн. — В последний раз, когда мы разговаривали, я попыталась сбить цену. Видимо, наша сегодняшняя экскурсия — это его представление о мести. Мои лодыжки так ноют! Зато теперь я убеждена, что он выставляет справедливую цену. Или хотя бы уверена, что больше таких турпоездов не хочу.

— Бедняжка, держитесь, — постарался утешить ее Мэтью.

— Но мне все же удалось выжать из него еще два процента! Ну ладно, скажи, зачем звонишь?

— Звонила Рианна. — Кэролайн услышала тревогу в его голосе. — Они не могут вовремя поставить коврики для ванной. Опять.

— Третий прокол: Рианна вылетает из игры, — сказала Кэролайн, сквозь зубы. — Пожалуйста, сообщи ей, что они нарушили контракт, и

поэтому мы его разрываем.

— Вы шутите, да? — Прямота Мэтью компенсировалась его готовностью усердно работать. И еще, пожалуй, тем фактом, что его советы по подбору костюма были просто бесценны. — Она же такая хорошая. Дайте ей немного времени!

— Нет, Мэтт. Маленькая «мисс Аризона» должна понять, что значит выражение «крайний срок».

— Обещаю, что устрою ей головомойку, но нам нужны коврики для ванной.

— Правда? На скольких складах у нас не хватает этих ковриков? Жду полного отчета к моменту, когда зайду в свой номер.

— И сколько у меня времени?

— Пять минут, — сказала Кэролайн, и на лице ее появилась улыбка.

— То есть вам сделать отчет как обычно: три круговых диаграммы, семь графиков и ледяная статуя лебедя?

— Да, и не забудь картошку фри, — пошутила она.

По возвращении в индийский мегаполис у Кэролайн осталось время лишь на то, чтобы принять душ и переодеться перед последней на этот день встречей. Одеваясь, она мурлыкала какую-то мелодию. На вечер был запланирован ужин с новым возможным поставщиком, поэтому она выбрала яркий костюм с голубыми брюками. Ей нечего было терять: потенциальный клиент всегда находится в выигрышной позиции.

Прадип ждал ее в причудливо декорированном ресторане отеля. Кэролайн отметила про себя, что индийская кухня и постмодернистский шик, воплощенный в дизайне интерьера, соединялись не слишком хорошо. Ее нынешний партнер по рингу надел цветастый галстук, но его черный пиджак подсказывал, что за ужином он собирается говорить только о бизнесе.

Начало ужина прошло за увлеченным обсуждением нынешних трендов текстильного бизнеса. Кэролайн, пытаясь выгадать время, ждала, когда же начнется настоящая игра. Она уже выбрала из коллекции Прадипа несколько позиций и цветов для Hannah's Shop, и теперь ей было интересно пробивать бреши в его аргументах по поводу уникальности их дизайна. Кофе и сладости стали сигналом к

тому, что пора вернуться к делам. И по старой доброй традиции они приступили к торгу.

— Наше с вами сотрудничество — пилотный проект, так что для нас это большой риск, — четко заявила Кэролайн. — И хотя мне нравятся на ощупь ваши клетчатые полотенца, восемьдесят пять центов за штуку — это очень, очень дорого.

— Миссис Уайт, нам было бы очень приятно работать с вашей компанией. Поэтому сразу прошу вас понять, что мы используем лучшие нитки, а зарплаты, вы знаете, растут стремительно. — Ее противник избрал традиционный подход.

— Я не рискну приобрести три сотни коробок по восемьдесят пять центов за единицу товара. Назовите мне реальную цену, а не эту возмутительную сумму, и я подумаю о том, чтобы заказать пять сотен коробок, — улыбнулась Кэролайн. Она боролась за каждый цент как тигрица, даже если для этого пришлось бы заказать больше, чем планировалось.

Молодой продавец не был удивлен. Наоборот, такой поворот в беседе — возможность увеличить объем поставки — его очень заинтересовал.

— О какой цене вы говорите?

— Мы же обсуждаем кухонные полотенца, а не банные. Пятьдесят два цента — приемлемая цена, — безжалостно сказала Кэролайн.

— Мы не можем продавать товар ниже себестоимости, — молодой человек притворился шокированным.

Кэролайн даже не моргнула глазом, увидев это драматическое представление, а лишь цинично улыбнулась, как того требовали правила игры.

— Может быть, я смогу опустить цену до восьмидесяти двух центов, — наудачу сказал торговец.

— Пять сотен коробок. — пропела Кэролайн.

— Семьдесят девять центов.

Кэролайн помахала официанту, прося принести счет.

— Ладно, ладно. Думаю, что смогу устроить для вас семьдесят пять центов. Но это точно будет стоить мне моего процента с продаж.

— Шестьдесят пять, и снизьте цену на кухонные прихватки того же цвета с двух двадцати пяти до доллара девяносто пяти. Тогда я закажу по сотне коробок того и другого.

— Вы просто пытаете меня. — Прадип всплеснул руками. — Скидка в тридцать центов — это слишком много. Мы можем опустить цену до двух долларов десяти центов, хотя и это уже чересчур.

— Давайте округлим до двух долларов, и я куплю дюжину дюжин поварских колпаков и халатов, — предложила она. — Они хорошо дополняют другие ваши товары.

— Договорились. Полотенца по семьдесят, наборы прихваток по два доллара и костюмы повара по десять. — Торговец был чрезвычайно удовлетворен. Для первой сделки с подобной торговой сетью это был весьма крупный заказ.

— Не так быстро, — возразила она. — При таких объемах я готова платить за полотенца только по шестьдесят семь центов.

— Вы жесткий переговорщик, — сказал он серьезно и после небольшого колебания улыбнулся. — И мы договорились.

Они пожали друг другу руки, скрепляя соглашение.

— Завтра первым же делом я отправлю все нужные бумаги вам в отель.

— Было приятно иметь с вами дело, Прадип. Надеюсь продолжить сотрудничество в будущем.

После его ухода Кэролайн еще немного посидела в кресле, наслаждаясь вечером и видом с большой террасы. Она была довольна собой. Вот почему она так любила свою работу. Она знала, что никто другой не организует для Hannah's Shop более выгодную сделку. Сегодня ей удалось существенно снизить цены и закупить новые аксессуары — поварской колпак и халат, которые, она уверена, станут хитом продаж.

Кэролайн была не готова встать у руля компании вместо отца, но знала область закупок как свои пять пальцев.

И на этой работе всегда делала именно то, что нужно компании.

Ярмарка играла всеми цветами радуги и переливалась огнями. Сверкающие ткани, расшитые блестками рубашки, образцы атласных простыней, серебристые шелковые чулки...

В первый день работы выставки индийского текстиля IndiTextile Кэролайн пришла сюда с самого утра и бродила по проходам огромного зала в сопровождении байера* компании Florida Fashions. (**Агент, занимающийся отбором и закупкой коллекций для бутиков и магазинов, планированием объемов и графиков поставок. Прим. ред.*).

Крашенная блондинка Джули была в какой-то степени подругой Кэролайн, поскольку встречались они исключительно в Мумбаи и, несмотря на то что жили в одном городе, ни разу даже не пообедали вместе.

— Видите? Мы используем новейшее программное обеспечение, чтобы ускорить процесс, — слышался голос из-под тюрбана. — Вы можете взять образец и записать мои координаты, и будем считать это началом нашего сотрудничества, хорошо?

— Посмотри, Кэролайн, — сказала Джули, — у них простыни с супергероями и пижамы того же цвета. Может, ты попробуешь продать их в комплекте?

— Перестань меня поддразнивать, — ответила Кэролайн, делая пометки в своем коммуникаторе. Она взяла пакет у поставщика и возразила подруге:

— Ты же знаешь, мы не гонимся за модой. Это так же рискованно, как перекрашивать волосы. Пойдем дальше. Тут столько всего еще нужно посмотреть, а день не резиновый.

Бродя по проходам, они искали компанию Baruah Textiles, которую им посоветовал общий знакомый. К новому имени на рынке всегда стоит приглядеться. К тому же Кэролайн обнаружила, что сеть Craig's, их крупнейший конкурент в Алабаме, уже заключила сделку с этим производителем.

Наконец нужный стенд был найден. Небольшой киоск поставщика располагался в центре большого пустого пространства. Молодая женщина за прилавком извинилась типичным индийским певучим голосом:

— У нас было много логистических проблем, и мы не смогли доставить товар на стенд вовремя, к сегодняшнему утру. Но грузовик уже в пути, и завтра утром у нас будет представлен весь ассортимент.

Зная, что завтра ее здесь уже не будет, Кэролайн подумала: если у них такие трудности с доставкой товаров по Индии, кто знает, с какими проблемами они столкнутся при поставках за границу? А с неорганизованными поставщиками лучше дела не иметь. Джули и Кэролайн пошли дальше.

Глава 13

— Пол, здравствуй. Это звонит Боб из финансов, помнишь?

Прошло три недели с тех пор, как Боб выдал ему хорошие новости. Что на этот раз?

— Доброе утро, Боб. Как у тебя дела?

— Все хорошо, Пол, все хорошо. — Боб казался обеспокоенным. — А у тебя все в порядке?

— Да, все шикарно.

— Хорошо. Могу я тогда задать тебе вопрос насчет твоего магазина?

— Конечно, вперед.

— В наших записях что-то странное, — осторожно сказал бухгалтер, — и мы пытаемся понять, где произошла ошибка. По бумагам запасы магазина в Боке гораздо ниже, чем должны быть, — где-то четверть от нормы. Я решил спросить, не знаешь ли ты, что это за недоразумение.

— Никаких недоразумений, — улыбнулся Пол. — Мы переоформили большую часть товара — то есть все, что превышает двадцатидневный уровень запасов, — на региональный склад.

По молчанию Боба было понятно, что ему все это кажется чрезвычайно странным и подозрительным. Ведь ни один магазин не может работать с таким низким уровнем запасов. А фиктивное переоформление товара — это практически криминал. Похоже, что кто-то занимается махинациями с бухгалтерией. Вдобавок Пол является зятем самого мистера Ааронсона. То есть одобрение на подобные действия он мог получить на высшем уровне, и по этому минному полю нужно было ступать с чрезвычайной осторожностью.

— Это нестандартный шаг, — сказал наконец Боб. — Скажи, если я проверю запасы регионального склада южной Флориды, то увижу соответствующие изменения по их бумагам?

— Да, конечно, — ответил Пол. — По крайней мере, так должно быть.

— Пол, — смущенно произнес Боб, все еще чувствуя себя неудобно, — ты в курсе, что такое переоформление товара не

соответствует нашим правилам учета? Для этого требуется одобрение топ-менеджмента.

Давным-давно Пол пришел к выводу, что счетоводы живут в своем собственном мире правил и установлений. Он заметил мягко:

— Эту операцию разрешил региональный менеджер, Мартин Лэнгли.

— Боюсь, что этого недостаточно, Пол. Сожалею, но мне придется довести это до сведения моего босса, — добавил Боб, зная, что управляющие склонны впоследствии отказываться от подобных заявлений.

Пол не хотел спрашивать, кто должен одобрять такие действия, поскольку опасался, что в ответ услышит упоминание об исполнительном директоре. Он отлично знал: шансы на то, что Кристофер позволит им действовать таким нестандартным образом, прежде чем Пол добьется устойчивых результатов, близки к нулю. Вмешательство Боба может похоронить все, над чем они с Роджером работали. Чертова бюрократия.

Но вслух он вежливо спросил:

— Почему одобрения Мартина недостаточно?

— За исключением особых случаев, которые должны быть четко зафиксированы и одобрены руководством, по нашим правилам требуется, чтобы весь товар был оформлен по месту его фактического нахождения.

Пол слегка повысил голос:

— Но товар действительно находится на региональном складе.

— Товар перевезли с твоего склада на региональный? — Теперь уже явственно в голосе Боба слышалось недоверие. — Я правильно понимаю, что магазин работает практически без запасов?

— Если под «практически без» ты имеешь в виду запасы на двадцать дней, то да, — ответил Пол. — А мы выяснили, что это довольно много. Как ты сам знаешь из данных за прошлый месяц, мы стали первыми, так ведь?

— Я не понимаю, — ответил Боб. — Прошлый месяц был невероятным, это так. Но какое это имеет отношение к твоему решению расстаться с товаром? Согласно ведомостям, переоформление произошло в начале нынешнего месяца.

В корпоративной иерархии Боб занимал довольно невысокое место, но если бы он начал расследование, это точно привлекло бы внимание Кристофера. Пол глубоко вздохнул и принялся объяснять.

— Боб, возможно, ты слышал, что примерно два месяца назад мой склад затопило. И вместо того, чтобы арендовать дорогое помещение, я решил временно передать значительную часть товара на региональный склад.

— Пока все понятно, — сказал Боб.

— С тех пор, — продолжил Пол, — в самом магазине я держу запасов только на двадцать дней. Результаты прошлого месяца нас вдохновили, и мы решили продолжить эту практику.

— Но теперь речь идет уже не о временных мерах, — вмешался Боб. — И это нужно правильно оформить.

— Именно это мы и сделали.

— Понимаю. То есть теперь бухгалтерия отражает передачу товара, которая реально произошла два месяца назад.

— Верно.

— Боже, тогда все это правда! — Боб был в восторге от того, что загадка разрешилась.

— О чем ты говоришь? — спросил Пол.

— Я просто поражен. Я следил за твоим магазином. Рост прибыли, естественно, повысил и рентабельность инвестированного капитала. Но теперь, когда ты радикально сократил запасы, ROI* вообще поднялся до невероятной высоты. (**Return On Investment, коэффициент рентабельности инвестиций, финансовый показатель, характеризующий доходность инвестиционных вложений бизнеса. Может иметь другие названия: прибыль на инвестированный капитал, прибыль на инвестиции, возврат инвестиций, доходность инвестированного капитала. Прим. ред.*). Я никогда такого не видел!

— Спасибо, — сказал Пол. — Я очень ценю, что ты держишь меня в курсе.

— Ты думаешь, что сможешь удержаться на этом уровне?

— Планирую.

— Ух ты! Это просто потрясающе, — сказал Боб с энтузиазмом. — Ты все еще на первом месте по прибыльности во всей сети, а теперь еще и с таким уровнем ROI, так что я знаю, на какую лошадку ставить в корпоративном забеге.

Тем же вечером семья Уайт провела видеоконференцию между Флоридой и Мумбаи. Когда дети закончили свой отчет об успехах в школе, спортивных занятиях и обидах друг на друга, Пол отправил их спать. Бен и Лиза покинули ярко освещенный кабинет, после чего Пол сказал:

— Милая, хочу напомнить тебе, что завтра Лидия намерена отвести нас в балетный театр Майами. Не знаю, почему вы обе убедили меня взять туда детей. Ведь завтра им в школу.

— Бен все еще морщится?

— Да, — сказал Пол, слегка улыбаясь. — Он ноет, что балет — это занятие для девчонок, и возмущается, что я не позволил ему взять MP3-плеер. В любом случае сомневаюсь, что мы сможем тебе позвонить до того, как ты уйдешь на работу.

— Да, милый, — ответила она, улыбаясь. — Я поставила себе напоминание: ни за что не вставать раньше восьми.

— Ты можешь встать так поздно? — шутливо спросил он. — Я думал, что каждое утро ты выпрыгиваешь из кровати и бежишь по магазинам вместе с Джули!

— Хотелось бы, — заметила она. — Выставка оказалась не такой уж хорошей. В прошлом году было гораздо лучше. Как дела в Боке?

— Ну, сегодня этот зануда Боб из отдела финансов снова позвонил и устроил мне допрос насчет переоформления моего товара на склад Роджера. — И Пол детально пересказал Кэролайн весь разговор, после чего она спросила:

— А насколько вырос твой ROI? Что именно он сказал?

— Ничего конкретного. Он просто сказал, что никогда ничего подобного не видел. Правда, я и сам могу дать тебе примерную оценку. Моя прибыль выросла в три раза по сравнению со средним уровнем магазина, в то время как запасы сократились в четыре раза.

— И значит, ROI твоего магазина вырос больше чем в десять раз, — завершила его расчет Кэролайн.

— В десять раз, — сказал Пол с напускным пафосом. — Разве это не мило?

— Мило? Пол, это невероятно! — Кэролайн не понимала безразличия мужа.

— А я думал, — Пол громко рассмеялся, — это только бухгалтеры входят в раж, увидев новые цифры. Я забыл, что и топ-менеджеры

любят с ними поиграть.

— Пол, ты разве не понимаешь, как это важно? — Кэролайн была удивлена.

— Честно говоря, нет, — признался Пол. — Не вижу никаких причин для восторгов. Позволь мне закончить, дорогая.

Прибыль выросла по-настоящему, в отличие от сокращения складских запасов.

— Что ты имеешь в виду? — озадаченно спросила Кэролайн. — Разве не ты только что сказал, что ROI твоего магазина в десять раз выше, чем у всех остальных?

— Да, так и есть, — ответил Пол. — Ну и что?

— Так послушай, это важно, — начала доказывать Кэролайн. — Посмотри на картину в целом.

— Если посмотреть на картину в целом, дорогая, то запасы, исчезнувшие из моего магазина, сейчас находятся на складе Роджера. Компания просто переложила товар из одного кармана в другой, так что ROI всей компании остается на том же уровне. Я не понимаю, почему ты так радуешься.

— Пол, уж поверь мне, на корпоративном уровне рентабельность инвестиций даже важнее, чем прибыль.

— Как скажешь, дорогая.

Кэролайн видела, что совсем не убедила мужа. Если бы она только могла протянуть руки через монитор компьютера и хорошенько встряхнуть Пола!

— Почему я так радуюсь? Потому что увеличение ROI не менее важно, чем рост продаж. Это имеет огромное значение для скорости расширения сети.

Затем почти умоляющим тоном, пытаясь пробиться сквозь стену упорства своего мужа, Кэролайн добавила:

— Пол, разве ты не понимаешь — результаты твоего магазина убедительно показывают, что можно успешно работать, имея лишь четверть товарных позиций от обычного уровня запасов? Мы можем открывать новые магазины, инвестируя гораздо меньшие средства, чем сейчас. С такой высокой отдачей от инвестиций согласовывать новые вложения станет очень легко.

— О, кажется, теперь я понимаю, что ты имеешь в виду, — сказал Пол. — Ведь в этом действительно есть смысл. Прости, все эти

разговоры о ROI сбили меня с толку. Я же занимаюсь реальными операциями, поэтому воспринимаю ситуацию более четко, когда использую эквивалентный показатель — оборачиваемость запасов. Поскольку я стал действовать по-другому, то магазин начал работать гораздо эффективнее. А в результате оборачиваемость запасов взлетела. Это здорово. Это очень здорово.

Кэролайн просияла.

— Жду не дождусь, чтобы обсудить это с папой.

Нежелание Пола использовать семейные связи и в этот раз заставило его отреагировать по-своему.

— Пожалуйста, подожди, — сказал он. — Проблема в том, что я не могу потерять ни одного месяца. Плохой период, падение показателей — и Мартин заставит нас вернуть все. Тогда все будет потеряно.

— А что можно сделать, чтобы Мартин не закрыл проект? Может, мне поговорить с ним? — Кэролайн начала беспокоиться.

— Дорогая, пока просто оставь это мне, — твердо сказал Пол.

— Мой герой, — сказала она, отправив ему воздушный поцелуй. — Прости, надо бежать, иначе Джули утопит меня в бочке с карри. Отличные новости. Просто потрясающие. Спокойной ночи, любимый.

— И тебе доброе утро.

Глава 14

Тед купил порцию замороженного йогурта на одном из ярких прилавков «Бока-Бич-Молл». Его девушка периодически отпускала замечания по поводу его фигуры, поэтому он решил сократить количество потребляемого мороженого. Но смесь йогурта с черникой, карамелью и миндалем казалась слишком соблазнительной. С наслаждением отправляя в рот еще одну полную ложку лакомства, Тед услышал где-то рядом на ресторанной площадке знакомые голоса.

— Я заглянул в новый торговый центр после работы в пятницу, — говорил Хавьер Изабелле. — Там открываются три новых магазина одежды. Думаю, там пригодился бы опытный продавец вроде тебя.

— Спасибо, — сказала Изабелла, — надо посмотреть. А вы с Жанин уже нашли что-то конкретное?

Тед был удивлен, что сразу три сотрудника их магазина ищут новую работу.

Подойдя к ним, он спросил:

— Ребята, о чем вы говорите?

Изабелла запнулась и закашлялась, но затем ответила:

— Мы решили, что раз магазин скоро закроется, было бы неплохо последить за тем, что происходит на рынке.

— Магазин не закрывается, — спокойно сказал Тед. — Пол бы нас предупредил. Он всегда говорит прямо. К тому же перед закрытием обязательно проводится большая распродажа.

— Но его действия говорят сами за себя, — отвечал Хавьер. — Складские помещения в подвале доступны вот уже две недели. Даже Kaffee Books, которые больше всех пострадали, уже вернулись к нормальной жизни.

— Только у нас одних пустует склад и в самом магазине есть свободное место, — добавила Изабелла. — Пол не вернул товар в магазин, и этому может быть только два объяснения. Или магазин готовится переключиться на более стильных клиентов, или он закрывается. А мы знаем, что ассортимент не поменялся. Еще максимум месяц, и появятся плакаты о финальной распродаже.

— Я не думаю, что мы закрываемся, — сказал Тед, хотя сейчас уже сам не был уверен в этом. — Но пожалуйста, не говорите об этом так громко. Подобные слухи могут разрушить репутацию магазина.

— Репутация-шмепутация, — сказал Хавьер. — Может, мне поискать место помощника управляющего магазином?

Тед постучал в дверь кабинета управляющего. Пол поднял голову от цифр, которые только что нацарапал на разных листках бумаги.

— Я вас от чего-то оторвал? — спросил Тед. — Извините, не хотел помешать, и вообще.

— Нет-нет. — Пол жестом пригласил менеджера зала войти. — Совсем наоборот. Я бы очень хотел услышать твое мнение об одной вещи, над которой работаю.

Оценив этот скрытый комплимент, Тед вошел, высоко подняв голову.

— Я хотел бы, чтобы ты мне помог сообразить, как сократить запасы, — сказал Пол.

Услышав это, Тед обмяк, его плечи поникли.

— Сократить? — Он был в шоке. — То есть менеджеры отделов были правы? Вы собираетесь закрыть магазин?

Пол рассмеялся.

— Закрыть? О чем ты говоришь? Мы самый прибыльный и самый эффективный магазин во всей сети! Зачем кому-то нас закрывать?

Тед покраснел от смущения, а Пол продолжил, жестом приглашая сотрудника присесть:

— Но вот такая штука: я уверен, что мы можем стать еще эффективнее. Когда я согласился держать в магазине товарный запас из расчета на двадцать дней продаж, я знал, что и этого более чем достаточно. Вопрос был только в том, насколько именно нужно эти запасы урезать.

— Но чем поможет снижение запасов? — Тед ничего не понимал. — Если у нас нет того, что нужно, продажи только упадут. А без продаж мы точно потеряем первое место.

— Так будет только в том случае, если мы избавимся от нужного товара, — попытался объяснить Пол. — Ты прав, что сокращение запасов не поможет увеличить прибыль, но оно повысит оборачиваемость запасов.

Видя неуверенность в глазах подчиненного, Пол зашел с другой стороны.

— Ты согласен, что торговец должен повышать оборачиваемость запасов?

— Да, конечно.

— Зачем? Мы оба знаем ответ, но все же попытайся выразить словами эту очевидную мысль.

Сделать это оказалось сложнее, чем думал Тед. После нескольких фальстартов он все же смог дать четкую формулировку.

— Мы, торговцы, покупаем товар, а затем продаем именно то, что купили. Покупая, мы инвестируем средства. А зарабатываем деньги только тогда, когда продаем.

— Верно, — поддержал его Пол.

— Допустим, мы покупаем товар в начале года, а продаем — только в конце. Это значит, что мы зарабатываем деньги только один раз.

— В случае, который ты описал, наши запасы обернулись только один раз за год, — уточнил Пол. — А что случится, если продавец будет гораздо эффективнее — допустим, он сможет завершить цикл купли-продажи за шесть месяцев?

— Он заработает вдвое больше при тех же вложениях.

— Точно.

— А какая в нашем магазине оборачиваемость запасов? — полюбопытствовал Тед.

— Чтобы рассчитать оборачиваемость, отдел финансов делит годовой объем продаж на среднюю стоимость наших товаров. Когда мы держали на своем складе товарный запас из расчета на четыре месяца, то при нашей наценке примерно в сотню процентов оборачиваемость запасов в течение года у нас обычно была на уровне шести раз.

— А теперь мы сократили запасы примерно в пять раз и увеличили продажи. — Тед просиял. — Ух ты, я понял, теперь оборачиваемость нашего магазина — более тридцати раз за год. Скоро мы достигнем показателей, какие бывают только у супермаркетов.

— Верно, — ответил Пол. Он улыбнулся, видя, как Тед чуть не подпрыгнул в кресле. — Теперь наш магазин — самый эффективный

во всей сети. Но я думаю, что мы можем добиться большего. У нас все еще немало лишнего.

— Но, босс, мы можем увеличить оборачиваемость, не пугая при этом наших сотрудников. — Тед уже представлял, с каким сопротивлением столкнется идея Пола и с чем в связи с этим придется иметь дело ему самому. — Давайте вместо сокращения запасов поднимем продажи.

— Как? — парировал Пол. — Только не говори мне, что нужно запустить еще одну дорогую промоакцию. Рост прибыли произошел именно потому, что наши затраты не увеличились.

— Я не говорю об увеличении издержек. Я бы хотел еще больше сократить число дефицитных позиций.

— Но как же это сделать? — спросил Пол. — Благодаря Роджеру у нас их почти нет. Мы уже выдоили эту корову досуха, так сказать.

Тщательно подбирая слова, менеджер торгового зала сказал:

— Э-э, босс, вы говорите, что у нас практически нет дефицитных позиций, но, по правде говоря, их не так уж мало.

— Да, конечно, — отмахнулся Пол. — Конечно, у нас не хватает тех позиций, которых нет и у Роджера на складе, но с этим ничего не поделаешь.

— Нет, я говорю как раз о тех позициях, которых у Роджера полно.

С некоторым недоумением Пол попросил:

— Давай дальше.

Тед сделал глубокий вдох и начал излагать свою мысль:

— Каждый день у нас заканчиваются несколько позиций, и это значит, что мы не можем продавать их, пока не получим пополнение на следующий день. Некоторые из товаров заканчиваются уже к обеду.

— Что? У нас часто заканчиваются ходовые позиции? Почему никто ничего не сказал?

— Честно говоря, сэр, они немного побаиваются докладывать вам, если учесть, каким было прошлое собрание на эту тему, — ответил Тед.

Пол не торопился с реакцией. Он откинулся назад и прокрутил слова Теда в голове. Как они могли продать двадцатидневный запас за один день? И почему это происходило постоянно? Не найдя вразумительного ответа, он спросил:

— А заканчиваются все время одни и те же позиции? Или они все-таки каждый день разные? Есть ли в этом какая-то система?

— По правде говоря, я не знаю, — сокрушенно ответил Тед.

Но Пол продолжал выяснять:

— Когда менеджеры отделов жалуются тебе на это, они называют конкретные позиции?

— Обычно да.

— И они называют одни и те же позиции каждый раз?

— Вот в этом я не уверен, — честно сказал Тед. — Дайте мне время, чтобы разобраться.

— Нет, это слишком важно, чтобы откладывать, — не согласился Пол. — Давай проверим это вместе. Сейчас. Можешь ли ты вспомнить каталожный номер какой-нибудь позиции, которая закончилась еще до обеда?

— Да, конечно. Хотите посмотреть статистику?

Пол кивнул, и Тед обошел стол, пальцы его забегали по клавиатуре.

— Как вы видите, — Тед указал на экран, — по красным полотенцам LP5 (это часть новой коллекции) целевой показатель на двадцать дней — девять штук. Но за прошлые две недели их запас к концу дня трижды оказывался на нуле.

Пол изучил данные и добавил:

— И, за исключением одного раза, максимальный запас на конец дня составлял три штуки. Вообще-то такой низкий уровень запасов относительно целевых показателей должен был послужить сигналом тревоги. Но важно другое — это не случайные колебания. Если мы начинаем день, имея девять штук, а заканчиваем почти ни с чем, это значит, что дневные продажи стабильно гораздо выше, чем предполагалось.

Тед обдумал заключение Пола, и вернулся к своему креслу.

— Если целевой показатель — девять штук за двадцать дней, то значит, мы планировали продавать одну штуку не чаще, чем раз в два дня. Но вообще-то за последние две недели мы продавали больше шести штук в день. Боже, это не увеличение спроса, а ошибка, и большая ошибка. Думаю, это потому, что у нас новая коллекция, и прогноз продаж оказался неправильным. Это моя вина, я должен был все проверить.

— Все в порядке, Тед, — успокоил Пол своего сотрудника. — Наши прогнозы далеко не всегда так точны, как хотелось бы, но не думаю, что эта ошибка затронула множество позиций. Максимум пятьдесят.

— Наверное, меньше, — поспешил согласиться Тед. — Я это прямо сейчас исправлю. — А потом он разочарованно добавил:

— Но даже несмотря на то, что это касается ходовых товаров, речь идет лишь о небольшом числе ассортиментных позиций. А потому исправление данной ошибки не сильно повлияет на объем продаж. Эх, а я уж подумал, что мне пришла в голову хорошая идея. Я делал вывод исходя из частоты жалоб продавцов, но даже не посмотрел, каков был реальный эффект.

— И все же ты был совершенно прав, что поднял этот вопрос, — поощрил его Пол. — Как бы мало ни было таких позиций, любая проблема заставляет менеджеров отделов нервничать. Мне не следовало проявлять упрямство, а надо было прислушаться к вам. В любом случае необходимо исправить это как можно скорее, — заключил он твердым тоном.

— Без сомнения, — согласился Тед.

— И что еще важнее, — сказал Пол, — ты сейчас подсказал мне верный подход к сокращению запасов.

— Что я сделал?

— Вспомни, как ты доказал, что мы должны уделять особое внимание тем позициям, по которым в большинстве случаев наши запасы к концу дня оказываются очень малыми — малыми относительно целевого уровня запасов. Мы решили, что такие позиции должны быть обозначены красным цветом, предупреждающим нас о необходимости увеличения целевого уровня запасов.

— Правильно, босс. И я сделаю это прямо сейчас. Но ведь такое решение означает, что мы говорим об увеличении запасов, — уточнил Тед для верности.

Альва прервала их разговор, войдя в кабинет с подносом, на котором стояли две чашки с дымящимся кофе и тарелка печенья. Пол как истинный джентльмен-южанин галантно поблагодарил ее и повернулся к Теду.

— Ну, это зависит от ситуации. Что ты скажешь насчет прямо противоположной ситуации, при которой запасы подают нам не красный сигнал, а зеленый? Я имею в виду позиции, по которым у нас к концу дня сохраняются относительно высокие запасы.

Указав на экран компьютера, он продолжил:

— Возьмем эти коврики для ванной цвета фламинго. В среднем мы продаем их менее одной штуки в день. Но имеем в запасе целых пятнадцать! Их никогда не остается меньше десяти. Что нам следует сделать, на твой взгляд?

Сообразив, к чему клонит Пол, Тед не стал озвучивать очевидный вывод, предоставив это сделать шефу.

— Учитывая, что мы пополняем запас каждый день, зачем нам просить Роджера пополнять количество этих ковриков до пятнадцати штук? Может, десяти или даже пяти будет более чем достаточно?

— Позвольте мне проверить по таблицам, где это правило выполняется, а где нет, — нетерпеливо согласился Тед.

— Хорошо, — сказал Пол. — Теперь мы говорим уже не о пяти десятках позиций. Готов биться об заклад, что как минимум по половине позиций мы увидим зеленый сигнал.

И добавил с волнением триумфатора:

— Если мы скорректируем целевые показатели и сделаем их более разумными, то, возможно, добьемся как раз того сокращения запасов, которое нам нужно.

Теду стало ясно, что Пол был решительно настроен и дальше сокращать запасы магазина. Понимая, до какой степени это укрепит убежденность сотрудников, что магазин вот-вот закроют, он попробовал применить отвлекающую тактику.

— Одной разовой коррекции будет недостаточно. Потребление со временем меняется. Поэтому нам нужно продумать возможность компьютерного мониторинга запасов. Мне надо прикинуть, как это сделать. Задача нетривиальная, она может занять какое-то время.

— Нет, — не согласился Пол, — мне не нужна сложная система, я хочу что-то простое и жизнеспособное. И сейчас.

— Но я боюсь, что сделаю еще одну ошибку, которая может дорого обойтись магазину, если буду излишне торопиться, — возразил Тед.

Думая, что полностью понял страхи своего сотрудника, Пол попытался уговорить его:

— Давай сделаем это вместе. И я приму на себя всю ответственность за ошибки.

— Когда нам начать?

— Прямо сейчас. И прежде чем ты задашь очередной вопрос, с чего именно начать, вот что я тебе скажу, — немного нетерпеливо сказал Пол. — Смотри, к примеру, если в течение значительного периода, скажем, недели, какая-либо позиция остается в зеленой зоне.

— Чтобы это запрограммировать, — перебил Тед, — мне нужно количественное определение «зеленого».

Вместо прямого ответа Пол спросил:

— А как бы ты определил «красное»?

Тед замялся и закашлялся.

— Предположим, что целевой уровень — девять штук, — упрямо продолжил Пол. — Как ты считаешь, в какой момент необходимо увеличить целевой показатель? Когда большинство дней мы заканчиваем с одной штукой товара по той или иной позиции?

— Я забеспокоюсь, если в конце дня у нас постоянно будет оставаться в запасе менее четырех штук товара. — Тед нервно засмеялся. — В конце концов, вы меня учили, что если в результате чего-либо мы можем потерять часть продаж, лучше проявить паранойю.

Пол мрачно посмотрел на него.

— Ты предлагаешь лимит в одну треть целевого уровня. То есть когда запасы падают ниже трети целевого показателя, мы считаем ситуацию. «красной». И если большую часть времени в течение какого-то разумного периода, скажем, недели, она будет оставаться «красной», мы считаем это тревогой и увеличиваем целевой уровень. Логично?

— Да. — Понимая, к чему ведет Пол, и опасаясь скорости, с которой тот стремился к сокращению товарных запасов, Тед взял слово. — Значит, если в конце дня запасы находятся на уровне двух третей от целевого показателя, мы называем ситуацию «зеленой». Но думаю, что недели недостаточно. Нам надо убедиться в том, что мы не потеряем покупателей. Может быть, для этого целесообразно удерживать ситуацию в зеленой зоне в течение двух недель, прежде чем мы сократим целевой уровень запасов?

— Каждый день две недели? Хорошо, — сказал Пол. — А зону между красной и зеленой — когда нам кажется, что у нас запасов в самый раз, — назовем желтой.

— Как светофор, — улыбнулся Тед.

— Да, и будем следить за ним, действуя рационально, — заметил Пол. — Мы не будем произвольно сокращать запасы, а позволим алгоритму делать свое дело. Сокращать запасы начнем только по тем позициям, где у нас будут явные излишки, и это должно смягчить беспокойство продавцов.

— Хорошо, — сказал Тед, — я прямо сейчас приступлю к работе над таблицами.

— Спасибо, — сказал Пол выходящему из кабинета Теду.

Прежде чем открыть дверь, отделяющую офис и кухню от торгового зала, Тед замешкался. Вряд ли ему удастся убедить менеджеров отделов в том, что такое сокращение запасов принесет какую-то пользу. Но поскольку они не собирались немедленно отправлять товары на склад, а планировали лишь воздержаться от пополнения запасов по неходовым позициям, Тед не видел вреда в том, чтобы не передавать содержание своей беседы с Полом другим работникам.

Три дня спустя, во время своего обычного одиннадцатичасового обхода магазина, Пол заглянул в отдел кухонного текстиля и был рад увидеть там множество клиентов, рассматривающих товары. Он помог одному-двум посетителям выбрать то, что они хотели, и поискал взглядом менеджера отдела. Того нигде не было, и Пол был поражен, услышав, что Майк, его самый опытный продавец, выбрал момент наибольшего наплыва покупателей, чтобы выйти покурить. Он вышел на парковку торгового центра.

Как всегда сидя на своей любимой старой скамейке, Майк, загорелый мужчина средних лет, выпускал в небо кольца дыма.

— Майк, все в порядке?

— Ты мог хотя бы мне сказать, — процедил в ответ Майк. — Я здесь работаю уже больше двадцати лет. Я что, должен сам делать выводы, увидев, что грузовики больше не привозят нам товар?

— О чем ты говоришь? — спросил Пол. — Это происходит ежедневно.

— Ну да, две коробки плюс одна полупустая. — Майк затушил сигарету о скамейку, стряхнув пепел на асфальт.

Пол сообразил: так случилось потому, что большинство позиций в магазине они отнесли к «зеленым». Благодаря этому основную часть товаров какое-то время не нужно было пополнять, дожидаясь момента, пока запасы не упадут до критического «красного» уровня. Чего удивляться, что сегодняшняя партия так невелика?

— Это не товары, Пол, — заявил Майк. — Это просто остатки, которые позволят магазину продержаться еще день. Сначала ты урезал запасы, очистил хранилище в самом магазине, потом перестал завозить товары в подвальный склад, а теперь отказываешься пополнять запасы в самом магазине. Я понял, что ты делаешь, но не понимаю — неужели тебе не хватает элементарной порядочности сказать мне, что магазин закрывается? Тебе что, так трудно было меня предупредить?

— А ты вообще понимаешь, что мы на первом месте во всей сети? — воскликнул Пол. — Ты понимаешь, что оборачиваемость товара у нас на фантастическом уровне? Прибыль взлетела до небес, а рентабельность инвестиций — уже буквально вышла на орбиту. Никто не закрывает магазин! Кто в здравом уме предложит закрыть лучший магазин сети? Все, что я сделал, — это сократил запасы по тем позициям, где мы имеем много излишков. У нас нет никаких причин держать в больших количествах позиции, которые продаются с черепашейей скоростью.

— Пол, я тебя уважаю, — сказал Майк, — но ты — представитель руководства. Я тебе не верю.

— Это же смешно. — Пол потряс головой.

— Да, так и есть. Нас выбрасывают на улицу, а ты все нагоняешь туману.

— Я соберу совещание и объясню всем, что бояться нечего. Напротив, магазин в Боке скоро станет эталоном для всей сети.

Майк вытащил из пачки новую сигарету.

— Пол, ты не понимаешь. До этого утра я был единственным человеком из всего персонала, кто все еще думал, что магазин не закрывается. Я доказывал это, слепо веря в тебя и в твои мотивы. А потом оказалось, что товара больше не будет.

Пол понял, что слова тут не помогут. Ни с Майком, ни с остальными работниками. Что же произошло? Очевидно, его сотрудники сделали неверное умозаключение: такое снижение запасов означает, что компания вот-вот закроет магазин. Конечно, все было не так, но они исходили из того, как это обычно происходит. И такое неверное умозаключение заставило их подумать, что перемены угрожают им потерей работы и крахом надежд. Неудивительно, что они выступали против изменений и отчаянно хотели вернуть товар на полки магазина. Он мысленно отметил: надо поделиться с Кэролайн своим открытием о том, что ложное умозаключение относительно любого из четырех элементов может исказить восприятие ситуации и привести к неверному суждению о переменах. Но что он может сделать именно сейчас?

В растерянности он спросил:

— Как доказать тебе, что мы не закрываемся?

— Ты хочешь доказать мне, что магазин не закрывается? Так дай мне больше товара! — ответил Майк. — Никто не станет отправлять много товара в закрывающийся магазин. Ты хочешь избавиться от излишков? Я тоже. Но это значит, что появляется свободное место. Давай заполним его хотя бы чем-нибудь, чего у нас еще нет.

— Например?

— У нас сегодня в продаже лишь небольшая часть того, что продается в сети. Ты говоришь, что не хочешь держать в магазине слишком много товарных запасов. Хорошо. Привези мне по чуть-чуть каждой позиции — что найдешь. Просто заполни стеллажи.

— Даже если это передники цвета фуксия? — Пол попытался выжать из Майка улыбку.

— Привези мне что-нибудь, что угодно, неважно что, — вежливо ответил Майк. — Если все, что найдется, — это фуксия, я буду продавать их. Если в магазине появятся новые позиции — значит, мы не закрываемся.

— Прекрасная идея, — сказал Пол.

Майк удивленно покачал головой.

— Серьезно, Майк. Это мысль. Если в магазине будут новые позиции, мы будем продавать больше. Единственная причина, почему мы не расширяли ассортимент прежде, — это ограниченное пространство, а теперь его, как ты заметил, хоть отбавляй.

— Было бы здорово, если бы в моем отделе было побольше разнообразия, — сказал Майк все еще скептическим тоном.

— Не только в твоём отделе, Майк, а во всем магазине, — возразил Пол. — Подозреваю, что не ты один чувствуешь это и не ты один будешь рад возможности расширить свой ассортимент. Я думаю, все отделы смогут составить неплохие списки нужных товаров, если каждый менеджер совершит две-три поездки по другим магазинам региона. И в течение нескольких дней я обеспечу нам поставки этих позиций. Надеюсь, такой шаг положит конец подозрениям, что магазин закрывается.

— Конечно, положит, — подтвердил Майк.

Отлично, подумал Пол. Когда дебаты превращаются из взаимных обвинений в конструктивный анализ неверных умозаключений, это всегда к лучшему. Ведь именно Майк, который так противился переменам, выдвинул предложение, открывающее дорогу изменениям. Доверие и взаимоотношения не разрушены, а, наоборот, укреплены. И еще. Идея Майка могла решить проблему увеличения продаж, над которой работал Пол.

— Вот что я тебе скажу, — сказал он вслух. — Прямо сейчас я попрошу Теда объявить, что завтра с утра у нас состоится рабочее совещание, на котором я объявлю всем об этом плане и представлю график его исполнения.

— Так ты одобришь все позиции, какие мы захотим? — спросил Майк.

Пол замешкался, сообразив, что в этом случае никому не нужные излишки мертвым грузом могут начать накапливаться на стеллажах. Подобный риск всегда существовал при пополнении ассортимента новыми позициями.

Не получив ответа от шефа, Майк предложил свой вариант:

— Конечно, я имел в виду, одобришь ли ты эти позиции, если они есть на складе?

На складе? Пол задумался. Если он закажет именно те позиции, по которым у Роджера есть только остатки, они с большей вероятностью будут хорошо продаваться. Но как сказать Майку, что он готов одобрить даже те позиции, которых на складе нет?

— Обещаю тебе, что одобрю по крайней мере половину твоего списка, — сказал он.

— Это великолепно. — Лицо Майка расплылось в довольной улыбке. — А теперь давай вернемся к делу. Покупатели ждут.

Глава 15

Любимым рестораном Кэролайн было тихое местечко в Виллидж*. (**Гринвич-Виллидж — жилой район в Нью-Йорке, в Нижнем Манхэттене.*). Ее брат, напротив, предпочитал ультрамодные и шумные заведения, желательно по соседству с Центральным парком. На этот раз она позволила Даррену выбрать место встречи, но с одним условием: ресторан должен быть достаточно тихим, чтобы получить удовольствие и от еды, и от беседы. Он подчинился, хоть и не без нотаций на тему, что Кэролайн даже не подозревает, в чем отказывает себе.

На вкус Кэролайн, декор ресторана был слишком ярким, но тартар из тунца оказался просто божественным. Даррен, пожаловавшись на чувствительный желудок, заказал только простой салат и белое вино. Они болтали, обсуждая недавно возникший у Бена интерес к девочкам и футболу, а также успехи близнецов Даррена в новой частной школе, которую выбрала его бывшая жена.

Официант убрал тарелки и сказал по-французски, что десерт уже на подходе. Кэролайн поняла — пришло время для серьезного разговора.

— Даррен, я хочу поговорить с тобой о Hannah's Shop.

— Хорошо.

— Знаю, тема старая. — Кэролайн следовала своему плану. — Но выслушай меня. Скажи мне еще раз, почему ты ушел из компании, хотя прекрасно знал, что это безумно разозлит папу?

— Опять об этом? — простонал Даррен. Но, зная, как неоднозначно сестра воспринимает идею занять место отца, и сочувствуя ей, он сдался. — Хорошо, ты знаешь, почему. Что бы ни говорил папа, я поступил так вовсе не для того, чтобы позлить его. Пришло время ему понять — я не готов пожертвовать всей своей жизнью, просто чтобы сделать его счастливым. Папа построил большую компанию, которая уже достигла стадии зрелости, но не может и дальше быстро расти и расширяться. Я хочу идти по его стопам, но не согласен прожить жизнь в его тени. Я тоже хочу выстроить что-то большое и важное. И Hannah's Shop — не то место,

где я смогу это сделать. Сестричка, для меня торговать домашним текстилем — все равно что водить машину во Флориде, где пожилые дамы ездят на старых автомобилях с черепашьей скоростью, а то и медленнее.

— А венчурный капитал — это «Инди-500»*, — Кэролайн закончила мысль, которую брат излагал ей уже столько раз. (*«500 миль Индианаполиса» — старейшая регулярная автогонка в мире, проводится на трассе «Индианаполис Мотор Спидвей» с 1911 г.).

— Так скажи мне, пожалуйста, мой братец-гонщик, какие компании будоражат твое воображение? На что ты прежде всего смотришь, когда взвешиваешь возможность инвестиций? Что по-настоящему заводит тебя?

— Я просто наслаждаюсь, когда нахожу компанию с реальным, но еще не выявленным потенциалом, — ответил Даррен. — Таковую, которая уверенно сможет выйти на впечатляющую прибыльность и добиться высокого ROI относительно других компаний в своей отрасли. Конечно, важно не дать себя ослепить рискованным мечтам. Должна существовать высокая вероятность, что при правильном управлении и соответствующем дополнительном вливании капитала компания расцветет.

Его глаза сияли, он весь будто излучал энергию. Было очевидно, что он самозабвенно любит свою работу. Кэролайн улыбнулась: да, именно таков ее замечательный брат.

— Тебе надо уметь быстро поглощать информацию, — продолжал Даррен, — и затем правильно ее анализировать, находить слабые звенья, скрытые факторы. Ведь даже если бизнес выглядит безукоризненно, важно убедиться, что он в руках нужных людей — практичных, надежных, усердных, а самое главное — горячо верящих в свое дело.

Кэролайн готовилась к решающему шагу. Раз уж она привела брата на водопой, настало время позволить ему выпить.

— Даррен. — Кэролайн стала мягко подталкивать его в нужном направлении. — Ты говоришь, что ищешь возможности, позволяющие добиться высокой прибыльности и ROI относительно других компаний отрасли. Например, если взять домашний текстиль, что ты будешь считать реальной возможностью? На какие показатели будешь ориентироваться?

Даррен решил открыть своей младшей сестре глаза на суровую реальность.

— Чтобы Hannah's Shop стала интересной для венчурного инвестора, ты должна доказать мне, что можешь поднять чистую прибыль от продаж до уровня выше десяти процентов. И даже этого недостаточно: тебе придется доказать, что нынешняя оборачиваемость запасов при этом вырастет вдвое — да, именно вдвое.

Более мягким тоном он добавил:

— Сестричка, ты знаешь, что поднять прибыльность крупной сети, торгующей текстилем, до десяти процентов просто нереально. Это трудно даже для бутика. И помни, что для венчурного инвестора еще важнее ожидаемый уровень ROI. Учитывая риски, мы ждем внушительной отдачи от своих инвестиций. Я говорю серьезно: оборачиваемость запасов должна удвоиться. И нужно смириться: папа — а он один из лучших менеджеров в отрасли — был бы рад увеличить оборачиваемость на несколько процентов. Но удвоить ее практически невозможно.

Увидев, что Кэролайн вовсе не обескуражена, он добавил:

— Неужели ты не видишь, что Hannah's Shop ни при каких условиях меня не заинтересует? Оставь это, сестричка.

«Сначала Пол, теперь Кара», — подумал он. Как будто отец недостаточно его изводил.

В ответ она спросила:

— Когда ты в последний раз говорил с Полом?

— Четыре месяца назад, в день рождения мамы. Он отвез меня в аэропорт, и мы немного поболтали. Он показался мне слегка приунывшим из-за показателей своего магазина.

Подумав, что она решила сменить тему, Даррен добавил:

— Как думаешь, не стоит ли пригласить его присоединиться ко мне? Мне бы пригодился такой толковый парень, которому я смогу полностью доверять.

Кэролайн улыбнулась с притворной скромностью:

— С тех пор как ты побывал у нас в гостях, произошло нечто потрясающее. Пол добился успеха. И большого.

— Добился? Отлично! — Лицо Даррена засветилось. — Я же всегда говорил, что у него есть потенциал.

Кэролайн решила проигнорировать это замечание и продолжила движение к цели по намеченному плану.

— Ты говоришь, что для нашей компании добиться чистой прибыли выше десяти процентов и удвоить оборачиваемость запасов невозможно. Так вот, твой друг доказал, что ты ошибаешься. — Она открыла свой кейс и вручила брату пачку бумаг. — Вот результаты магазина Пола за предыдущий квартал.

Пока Даррен листал страницы, она продолжила:

— Смотри, Пол доказал, что может вывести магазин на прибыль почти в двадцать процентов, и при этом он увеличил оборачиваемость запасов в пять раз. Не в два раза, а в пять! Что скажешь теперь, мой братец-всезнайка?

Даррен быстро пробежался взглядом по цифрам, натренированный мозг впитывал их как губка.

Кэролайн продолжала продвигать свою идею:

— Посмотри на показатели! Представь, что их можно распространить по всей сотне магазинов Hannah's Shop!

— Показатели я вижу, — сказал он спокойно. — Это здорово. Просто невероятно. — Затем он добрался до тех двух страниц, где Пол объяснял, как добился такого результата. — Дай-ка я прочту повнимательнее, это интересно. Можешь пока заказать мне еще капучино?

Две чашки кофе, шоколадный мусс и кусочек чизкейка вскоре появились на столе.

Даррен отложил страницы лишь после того, как выпил кофе до последней капли. В задумчивости он уставился на большой хрустальный светильник.

У Кэролайн уже не было сил терпеть.

— Что скажешь?

— Ну... — Даррен не торопился отвечать. — Пол проделал невероятную работу.

Зная своего брата, она продолжила:

— Но...

— Я не хочу, чтобы ты воспринимала мои слова как критику Пола. Это реальный прорыв. Он пошел против всех правил, не разрушая систему. Может быть, я еще не все понял, но, как мне кажется, Пол нашел способ использовать неэффективность системы, чтобы

необыкновенным образом улучшить свои показатели. Только боюсь, что он не нашел пути улучшить саму систему.

— Что ты имеешь в виду? — Кэролайн была искренне озадачена.

— Я не понимаю, как то, что сделал Пол, можно распространить на всю компанию и получить аналогичные результаты.

Кэролайн вступила в бой:

— Не говори, что Пол лишь переместил запасы из магазина на региональный склад, и поэтому рост оборачиваемости ничего не значит. Ты должен понимать, что это не так.

Даррен поднял руку, останавливая ее.

— Сестричка, отдай мне должное. Я не так уж давно покинул компанию и еще не успел забыть основы ее бизнеса.

Желая доказать, что ценит результаты Пола, Даррен уточнил:

— Невозможно повысить оборачиваемость запасов, просто сократив их. Ведь это поставит под удар доступность товара, и продажи могут упасть.

— В том-то и дело, — резко сказала Кэролайн. — Пол нашел способ сократить запасы магазина, сведя практически к нулю число дефицитных позиций. В результате его продажи выросли без соответствующего роста затрат магазина. Вот почему его прибыль просто невероятна.

— В этом-то я и вижу проблему, — тихо заметил Даррен.

— В чем проблема? Ты хочешь сказать, что это какие-то махинации?

Даррен насмешливо поморщился, отвергая подобное предположение.

— Если я верно понял написанное Полем, то сокращение дефицита произошло вовсе не потому, что он перевел товары на склад.

— Конечно, нет. Как бы такое могло случиться? Но благодаря этому он смог использовать складские остатки.

— Верно. Однако остатков может хватить на один магазин или даже на регион. А как, позволь спросить, ты собираешься строить продажи по всей сети, опираясь только на остатки? Для этого, дорогая моя сестра, тебе придется покупать больше — и ты снова окажешься в отправной точке.

Кэролайн задумалась об этом. В словах брата был смысл. И это переводило проблему уже в ее собственное ведение.

— Теперь ты понимаешь, почему я сказал, что Пол не нашел путь к повышению эффективности всей сети. Он изобрел способ использовать неэффективность системы и имеющиеся товарные остатки, чтобы увеличить показатели своего магазина.

Видя разочарование Кэролайн, он продолжил:

— Что же касается работы магазина с таким низким уровнем запасов, то в этом определенно что-то есть. Конечно, поскольку запасы магазина по-прежнему находятся на балансе компании, на ROI всей компании это никак не влияет. Но должен быть способ превратить это в реальное сокращение запасов. Вот тут я вижу настоящую возможность. На твоем месте я бы исследовал ее дальше. А с другой стороны, может, мне стоит выделить время и самому поболтать с Полом.

Кэролайн улыбнулась: она получила то, что хотела. Брат заглотив наживку. Теперь она полагалась на родство душ Пола и Даррена — оно обязательно сделает свое дело.

— Хотела бы я уметь анализировать так быстро и четко, как ты, — сказала Кэролайн застенчиво.

— Попробуй поработать в инвестиционной сфере. — Даррен попытался утешить младшую сестру. — И это станет твоей второй натурой.

Глава 16

Входя в помещение регионального склада, Пол в своем пиджаке и при галстуке чувствовал себя белой вороной среди складских сотрудников. Оглядевшись, он увидел Роджера, поглощенного спором с бригадиром и водителем погрузчика. Заместитель просигналил Роджеру. Тот, обернувшись, помахал рукой своим сотрудникам, давая сигнал вернуться к работе.

— Доброе утро, Родж. Как дела? — спросил Пол. За завтраком он получил от Роджера SMS-сообщение с вопросом, может ли тот заглянуть на склад по пути в магазин.

— Пойдем, покажу тебе кое-что. — Роджер провел Пола к огороженной площадке, которая была устроена иначе, чем весь остальной склад. Во-первых, стеллажи были загружены лишь чуть выше человеческого роста. Во-вторых, посередине участка стоял длинный стол.

— А! Вижу! — воскликнул Пол. — Коробки! Какой сюрприз! Никогда бы не предположил, что увижу их на складе!

— Да, Шерлок, это те самые коробки, в которых хранятся твои запасы, — улыбнулся Роджер.

— Я думал, ты собираешься объединить их с остальным товаром, — удивленно сказал Пол.

— Когда я обсудил это с работниками склада, — объяснил Роджер, — они попросили меня оставить все так, как есть. Сказали, что так будет лучше.

Пол не понимал. В конце концов, он всеми силами старался получить одобрение Мартина на переоформление товара с конкретной целью — упростить дело для складских сотрудников.

— Ты же вроде говорил, что для них это одна сплошная морока?

— В сравнении с обработкой целых коробок ручной подбор — и вправду одна головная боль, — объяснил Роджер. — Но, как сказали ребята, которым я поручил этим заниматься, неудобств будет гораздо больше, если им придется распаковывать коробки, выбирать из них товар и упаковывать все заново на погрузчиках прямо посреди

проходов. Если весь твой товар компактно сложить в одном месте, это существенно упростит задачу.

— Ты мне хотел показать именно это? Что тебе не нужны полномочия на объединение моего товара с общими запасами? — спросил Пол. — Спасибо за экскурсию, но мог бы и по телефону сказать. Я бы понял.

— Слушай дальше. Я тебя позвал, потому что у нас большая проблема, — продолжал Роджер. — Ты же знаешь, что я усиленно думаю над тем, как организовать ежедневные поставки во все десять магазинов региона. Смотри: было бы неплохо взять за основу тот успешный способ, при помощи которого я снабжаю твой магазин. Я размещу товары каждого магазина на отдельном участке. Десять участков, по одному на каждый магазин, все — аналогичные этому.

— И, со всех сторон обдумав эту идею, ты пришел к выводу, что у тебя недостаточно места, — обеспокоенно предположил Пол.

— Это только часть проблемы, — ответил Роджер. — Вчера я понял, что дело куда серьезнее. Честно говоря, я в тупике.

— А что случилось вчера?

— Мы работали над списком, который составили твои сотрудники. Список ста новых позиций для твоего магазина. Над этой партией пришлось сидеть полночи.

— Прости, — извинился Пол. — Я не хотел таких проблем. Если это отнимает так много времени, больше не буду добавлять столько новых позиций за один раз. Можно разбить работу над заказом на несколько дней, нет проблем. Если мы сможем добавлять по двадцать позиций за день, мои сотрудники будут счастливы. Или двадцать в день тоже многовато?

— Пол, придержи лошадей, ладно? Дай сказать, пожалуйста, — Роджер продолжил только тогда, когда убедился, что Пол внимательно его слушает. — Сейчас дело обстоит так: если я отправляю в магазин какую-то позицию, в следующий раз я делаю поставку этого же товара примерно через четыре месяца. Чтобы не изводить тебя расчетами, скажу, что мои погрузчики снимают со стеллажей около двух сотен палет ежедневно. Вчера им пришлось собирать триста позиций — и тут я понял, что произойдет, если мы будем обслуживать так все магазины на ежедневной основе. Проблема не только в недостатке места: дело еще и в пропускной способности погрузчиков.

Пол еще не успел ухватить суть вопроса. Увидев озадаченное выражение его лица, Роджер решил не углубляться в рассказ о том, как он обнаружил проблему, а просто объяснил, в чем именно она состоит.

— Пол, понимаешь, если у меня будет десять участков, по одному на магазин, мне все равно понадобится какое-то общее пространство.

— Зачем? — спросил Пол. — Почему ты не можешь разделить весь товар между десятью участками? Так у тебя и место появится.

— Еще раз подумай, — сказал Роджер. — По многим позициям товара недостаточно, чтобы разделить его между участками. Значит, эти товары нужно хранить где-то в одном месте. Иначе очень скоро мне придется возить коробки туда-сюда между участками. И наступит полный хаос.

— А сколько это позиций? — спросил Пол, пытаясь упростить задачу.

— Сам посчитай, — ответил Роджер. — При этом не забудь, что на каждую позицию, которой в магазине не хватает, система уже выставила заказ. Тот факт, что ее все еще нет в магазине, означает, что по этой позиции у меня есть только остатки.

Пол мысленно проделал расчет. Примерно по тридцати процентам позиций товара не хватает. У Роджера на складе около пяти тысяч позиций.

— Это примерно полторы тысячи позиций, — заключил Пол.

— Теперь ты видишь, в чем проблема? — спросил Роджер. — Понимаешь, каково это будет — перемещать столько позиций каждый день? Погрузчики в принципе не смогут этого делать, даже если в сутках будет больше двадцати четырех часов.

— А если увеличить число погрузчиков и людей? — предложил Пол. — Может быть Мартин, увидев показатели моего магазина и прогноз для всего региона, одобрит все, что тебе понадобится!

— Он может одобрить хоть третью мировую войну. Но если сюда поставить нужное нам количество погрузчиков, на складе не останется места для маневра!

— Так что нам делать? Я не смирюсь с тем, что у проблемы нет решения.

— Я тоже, — сказал Роджер, — но я уже в полном ступоре. Думал об этом с самого утра. Может, нам стоит использовать другую технику. Некоторые склады, работающие с небольшими партиями товаров,

используют не погрузчики, а специальные устройства для подбора заказов. Такие малыши способны за час собирать по пятьдесят коробок разного размера.

— Так в чем проблема? — с облегчением поинтересовался Пол. — Если дойдет до этого, я уверен, — мы выйдем нужный тебе бюджет. Но сколько они стоят? — спросил он более осторожно.

— Я беспокоюсь не об объеме вложений, — возразил Роджер. — Чтобы использовать такое оборудование, весь склад должен быть устроен по-другому. Даже пространство между стеллажами. Пол, это совершенно другая модель функционирования склада. Я не уверен, что знаю, как с этим управляться.

— Может, таких больших перемен и не потребуется, — постарался успокоить друга Пол. — Ты знаешь склады, где одновременно используются и погрузчики, и подборщики заказов?

— Чтобы найти подходящий пример, — осторожно сказал Роджер, — нам нужно выбрать склад, находящийся в похожей ситуации. Это должно быть большое предприятие, имеющее в своем каталоге множество позиций и отгружающее товар мелкими партиями.

Они вместе обдумывали решение. После небольшой паузы Роджер сказал:

— Я сейчас все еще в некотором смятении и потому не в состоянии мыслить здраво. Поезжай в Боку, а я вернусь к работе. Тот из нас, кто первым найдет ответ, пусть скажет другому.

Пол ехал в свой магазин в глубокой задумчивости. Получается, что его метод нельзя было внедрить без соответствующего логистического решения. Как обидно!

Когда Пол парковался позади старого торгового центра, его мобильный зажужжал.

Пришло сообщение от Роджера. Текст состоял из единственного слова «Книги» и сопровождался хмурым смайликом.

* * *

Спустя час тридцать пять минут Пол был в Халландейле. Роджер уже стоял у большого склада с улыбающимся аллигатором — логотипом издательства Gator State Publishing.

— Как ты додумался до идеи с книгами? — спросил друга Пол.

— Понимаешь, я никак не мог ничего придумать, а потому решил вспомнить своих знакомых и поискать вдохновения у них, — усмехнулся Роджер. — Я пролистал свой список контактов и обнаружил в нем Джека, который управляет складом в Gator State Publishing. Подумав о книгах, я сообразил, что именно книжные магазины торгуют огромным количеством позиций: хоть двадцать тысяч наименований. Когда выходит новая книга, склады торговых сетей получают товар целыми палетами. Но в то же время они не станут отправлять в магазин даже одну коробку по той позиции, которая уже давно находится в продаже. Один магазин не сможет ни продать, ни тем более хранить так много книг. Я позвонил Джеку и рассказал ему о нашей проблеме. Он подтвердил, что использует и обычные погрузчики, и специальные устройства для подбора, и предложил нам посмотреть, как все работает.

Роджер нажал кнопку интеркома, они представились и грубый голос попросил их подождать. Маленькая дверь, прорезанная в больших металлических воротах, открылась, и на пороге появился лысый человек с бородой. Весь его облик, включая темные очки и кожаный пиджак, выдавал в нем бывшего байкера.

— Привет, Родж, — сказал Джек с креольским акцентом, — кто этот тип в костюме?

— Пол, это Джек Гальвес, который управляет складом Gator, — улыбнулся Роджер. — Джек, это Пол Уайт, который управляет магазином Hannah's Shop в Боке. Тем самым, где прорвало трубы, — я тебе рассказывал.

Джек проворчал что-то в ответ и жестом пригласил их внутрь. Казалось, что книжный склад тянулся в бесконечность — он был минимум в два раза больше, чем у Роджера. Пол окинул взглядом огромное помещение. Палеты с книгами заполняли стандартные металлические стеллажи — шесть уровней в высоту. На одном из участков было разложено множество коричневых гофрированных листов, а на голубых и красных подставках стояли палеты. Пол заметил пять работающих погрузчиков и услышал, как в глубине склада сигналият другие. Воздух был наполнен запахами бумаги, дерева и картона. Действительно, масштабное предприятие. Пол не мог даже примерно представить, скольким книгам этот склад стал домом.

Проведя их внутрь, Джек объяснил, как работает склад Gator.

— У нас есть два типа поставок. Первый — крупные партии, которые мы отправляем оптовикам и на склады крупных розничных сетей. Туда мы поставляем коробки в том же виде, в котором получаем их от издательства. Второй тип — более мелкие партии, идущие напрямую в магазины. В этих случаях мы собираем в одну коробку по несколько экземпляров разных книг, а если товара совсем немного, просто упаковываем его в пленку.

— Значит, вам приходится собирать вручную множество книг, — вмешался Роджер. — Как вам удастся работать с таким количеством магазинов, не гоняя погрузчики по всему складу?

— А, это довольно просто. — Джек указал на большую зону. Там в несколько линий стояли столы, на одном конце каждого из них были установлены вращающиеся цилиндры. Рядом сустились несколько человек.

Джек указал гостям на стеллажи, расположенные неподалеку от столов.

— Посмотрите сюда. Здесь мы храним небольшое количество всех книг, которые сейчас находятся в продаже. Мы называем это мини-складом.

— Что значит «небольшое количество»? — поинтересовался Роджер, жаждавший новой информации.

— Хороший вопрос, — ответил Джек. — У нас на складе около пятидесяти миллионов книг, всего примерно двадцать тысяч наименований.

— Так много? — Пол не мог сдержать изумления.

— На складе крупного издательства может быть и вдвое больше, — заметил Джек. — Но подождите восхищаться. На большинство позиций может не поступить ни одного заказа в течение нескольких месяцев. Такие книги мы, конечно, не держим на мини-складе. Для исполнения заказов по книгам, которые расходятся медленно, мы устроили другой участок. Я покажу его попозже.

— Джек, меня интересует только товар, на который вы каждую неделю получаете много заказов, — сказал Роджер. — Какое количество книг по этим позициям вы держите на мини-складе?

— По-разному. Если это бестселлеры, то запас на три дня продаж, что составляет примерно одну палету. Но большинство книг не расходятся такими тиражами, так что по ним мы держим запас

примерно в две-три коробки на пару недель. Это не очень много. Все находится здесь.

— Вы, наверное, пополняете запасы магазинов в зависимости от популярности книг, — предположил Роджер. — Бестселлеры — раз в три дня, остальное — дважды в месяц.

— Мы посылаем новую партию, когда остается только одна коробка, — ответил Джек. — Но, похоже, ты прав: бестселлеры — примерно раз в день, остальные позиции — раз в несколько недель.

— А сколько у вас мини-складов? — вдруг странным голосом поинтересовался Роджер.

— Не понял тебя, — ответил Джек. — Есть один, зачем еще?

Роджер схватился за голову и принялся стонать:

— Я дурак. Я полный идиот.

— Как бы мне хотелось с тобой согласиться, — усмехнулся Пол. — Но в чем дело?

— Решение было у меня прямо перед глазами с самого начала, а я его не увидел. Участок, который я выделил для твоего магазина, — это и есть своего рода мини-склад, — воскликнул Роджер.

— Верно, — заметил Пол, — ты еще говорил о том, что нужно устроить такие же участки для других магазинов, так что, получается, ты был на верном пути.

— Я был не на верном, а пока только на похожем пути. — Роджер покачал головой. — Что, не понимаешь? Я хотел организовать мини-склад для каждого магазина, который мы обслуживаем. Но Джек не делает такие участки для каждого магазина!

— Две тысячи мини-складов? — хмыкнул Джек. — Только представь это себе. Роджер, ты сегодня не слишком здраво мыслишь.

— Конечно, не слишком, — вздохнул Роджер. — Да и какой смысл держать все запасы одного магазина на мини-складе? Запасов на две недели по каждой позиции будет более чем достаточно для ежедневного пополнения. Ведь если подумать, то в среднем двухнедельные запасы для десяти магазинов должны занять столько же места, сколько и запасы магазина Пола на четыре месяца продаж.

— А ведь их ты сейчас и держишь на том участке, — сказал Пол. — Это решает проблему с местом. Но ты же не можешь заранее распределить остатки?

— А в чем конкретно проблема? — усмехнулся Роджер. — Мы будем работать с ними так же, как и со всеми остальными позициями. Вопрос о том, как их распределять, уже не стоит на повестке дня. Все товары, полученные из магазинов, мы разместим на стеллажах точно так же, как я сейчас храню свои запасы. И если организовать всего один мини-склад, а не десять, то делить товары просто незачем. Не будет никаких остатков — просто по некоторым позициям товара будет меньше.

— Так это можно реализовать на уровне региона? — нетерпеливо спросил Пол.

— Метод Джека решает обе проблемы — и с нехваткой пространства, и с передвижением погрузчиков. Если каждую позицию на мини-складе нужно пополнять лишь раз в две недели, то я, наверное, справлюсь и с тем количеством погрузчиков, что у меня уже есть. Ну, может, понадобятся еще один-два. А вот без этих кошмарных устройств для подбора заказов я точно обойдусь. Конечно, надо разобраться в деталях: сколько погрузчиков еще понадобится закупить, сколько сборщиков подключить к работе, сколько места отвести под мини-склад, каким образом разместить товары. Но... — Роджер улыбнулся Полу и, подняв руку, показал двумя пальцами символ победы.

— Если бы я знал, что книги делают тебя таким счастливым, — сказал Пол, — то порекомендовал бы прочесть парочку.

Джек громко рассмеялся. К нему присоединился и сам Роджер, у которого просто-таки гора свалилась с плеч. Предстоящие изменения в работе склада были совсем небольшими, практически незаметными. Можно сказать, все уже было почти готово.

Они от всей души поблагодарили Джека и вышли на улицу. Роджер насвистывал веселую мелодию. Но, глядя, как друг садится в машину Hannah's Shop, Пол даже удивился, что сам не ощущает такой же радости. Последние недели научили его, что цыплят по осени считают. Пола не покидало ощущение, что на него вот-вот свалится новая напасть, притаившаяся прямо за углом.

Глава 17

Спустя месяц после своего визита на склад Gator State Publishing и более чем через три месяца после того, как прорвало трубы, ранним утром в четверг Пол вошел в магазин и сразу же был встречен сообщением Альвы о том, что к ним без предупреждения нагрянул региональный менеджер Мартин Лэнгли.

Чудесно, подумал Пол. Показатели бока-ратонского магазина по-прежнему были высокими, так что скряга наконец сдался. Преисполненный уверенности в победе, Пол открыл дверь в свой кабинет, жизнерадостно поздоровался с Мартином и предложил ему пересесть на свое место — единственное приличное кресло в кабинете. Усевшись, Мартин произнес:

— Как я и обещал, в течение последнего месяца я все время внимательно следил за твоим магазином. Хорошо, ты меня убедил. Нам стоит протестировать твои идеи в других магазинах. Для этого нужно, чтобы ты подготовил проект, и безупречный, где будет описано все, что ты здесь сделал.

Пол поставил кейс и разложил неудобное складное кресло.

— Мартин, на что мне стоит обратить особое внимание? Добавлю все, что, на твой взгляд, надо включить в отчет для головного офиса. Ты только скажи.

— Для головного офиса? — региональный менеджер казался удивленным. — Я не стану это показывать головному офису до тех пор, пока не протестирую идею еще как минимум в двух магазинах. Мне нужен такой документ, чтобы убедить других управляющих магазинами.

— Документ? А может, просто поговорить начистоту? Разве так не будет убедительнее? — спросил Пол.

— Это я уже пробовал, — парировал Мартин. — И особого успеха не добился. Понимаешь, я решил, что нам нужно действовать осторожно, а именно начать с внедрения твоей системы еще в двух магазинах. И поглядеть, что получится. — Мартин решил не упоминать о своих расчетах, которые подтверждали, что если еще хотя бы два магазина выйдут на показатели Пола, то первое место в

рейтинге регионов ему гарантировано. — Я, конечно, обратился к управляющим двумя самыми эффективными магазинами — Делакурсу и Гэри, но они и слышать ничего об этом не желают.

Пол был удивлен, что два таких перфекциониста, как управляющие магазинами в Майами и Бойнтон-Бич, не ухватились за возможность добиться еще больших успехов. До того, как в его торговом центре прорвало трубы, Гэри и Делакурс ожесточенно соперничали за первое место. И при внедрении новой системы у обоих были бы неплохие шансы стать ведущим магазином всей сети.

— Могу я спросить, что ты им сказал? — спросил Пол.

— Я сказал им то же, что услышал от тебя, — сухо произнес региональный менеджер. — Делакурс на это ответил, что до тех пор, пока его успехи оценивают по показателям продаж магазина, отказываться от контроля над запасами он не согласен. Если он передаст товар на склад, то другой магазин может наложить на него лапу — и Делакурс останется ни с чем. Словечки, которые он при этом употребил, я даже повторять не хочу.

— А Гэри?

— Гэри, со своей стороны, сказал, что не хочет ставить под удар продажи: вдруг склад не сможет ему прислать нужное полотенце? Уж лучше иметь все что нужно у себя под боком. Хоть раз эти двое в чем-то сошлись.

— Разве они не видят, какую выгоду приносит новая система? — волнуясь, спросил Пол. Он не мог понять, что их останавливало. — Эти люди так слепо держатся за свои большие запасы, что не видят реальную продуктивность моего предложения! Они годами борются за то, чтобы увеличить прибыль хоть на долю процента, а здесь можно получить десять процентов. Они не верят, что я достиг прибыли в семнадцать процентов? Им что, не нужна такая оборачиваемость запасов? Ведь она достигнет тридцати раз! Тридцати!

Видя, с какой страстью говорит Пол, Мартин предложил:

— А знаешь что? Вместо того чтобы составлять документ, попробуй объяснить им все сам.

— Хорошо, — ответил Пол. — Дай мне пару дней, я кое-что подготовлю, отправлю тебе посмотреть, а затем встречусь с ними.

— Этого мы себе позволить не можем, — сказал Мартин. — Зная предприимчивость этих двух звезд, могу предположить, что они уже

начали распускать слухи, чтобы расстроить наш план. Нужно действовать быстро.

— Так давай как можно скорее поговорим со всеми остальными управляющими, — предложил Пол. — Это важно. Ведь мы хотим, чтобы все они присоединились ко мне, так почему бы не собрать их прямо сейчас? — Пол понимал — если он не сможет убедить управляющих магазинами своего региона, то маловероятно, что штаб-квартира согласится внедрять систему по всей сети. И все его находки отправятся в корзину.

— Ладно, я согласен, — сказал Мартин. Он знал: все, что ему требуется, чтобы достичь первого места, — всего два магазина с такими же показателями. Какие именно — неважно. — Я организую встречу для управляющих, и ты представишь на ней новую систему. Чем скорее, тем лучше — то есть в понедельник утром. Мой секретарь все устроит.

Пол вздохнул, глядя на выходящего из кабинета Мартина. Призывать людей к переменам всегда было делом непростым, но предстоящая тяжкая битва заставляла бешено колотиться его сердце.

Ему нужен был способ убедить остальных управляющих. Но не тот, который использовал Мартин. Как уговорить их ослабить хватку, расстаться с контролем над запасами и сосредоточиться на преимуществах новой системы? Как объяснить, что этот способ управления запасами позволит их магазинам процветать? В вопросах складских дел он чувствовал себя дилетантом, а потому решил позвонить тому, кто в этом разбирался.

— Роджер, а ты свободен в эти выходные?

Глава 18

Этим ранним субботним утром небо было чистым, а с моря дул приятный ветерок. Пол открыл дверь и впустил Роджера в дом.

— Спасибо, что приехал.

Роджер пожал плечами и сказал с улыбкой:

— Это я запишу себе как работу в выходной день.

По сравнению с его собственным жилищем дом Пола и Кэролайн был безупречен. Роджер, отец пятерых детей, мог только завидовать порядку, который поддерживали Уайты.

Кэролайн ждала их в гостиной. Они с Роджером обменялись любезностями, и затем все вместе направились в кабинет, расположенный в задней части дома.

— Садись, — махнула рукой Кэролайн. — Сделать тебе кофе?

— Только один кусочек сахара, Кэролайн, я пытаюсь сократить потребление углеводов, — сказал Роджер, удобно расположившись в высоком кресле в стиле королевы Анны*.

*(*Интерьерный стиль английского барокко, развитие которого совпало с годами правления королевы Анны (1702-1714). Кресла, стулья и диваны в эту эпоху имели очень высокие спинки, зачастую изготавливались из орехового дерева.).*

Кэролайн вышла, и слегка удивленный Роджер спросил:

— Она тоже к нам присоединится?

Хотя его место на тотемном столбе было куда ниже, чем позиции Кэролайн, эти две семьи дружили с тех пор, как их дочери вместе пошли в детский сад. Однако дружба оставалась дружбой именно потому, что они с Кэролайн всегда воздерживались от разговоров о работе.

Заметив недоумение друга, Пол объяснил:

— Я попросил Кэролайн помочь, потому что эта презентация для нас очень важна, но у меня, по правде говоря, практически нет опыта в подготовке презентаций. А как у тебя?

Роджер только рассмеялся.

— Я даже позаимствовал у Кэролайн ноутбук, — сказал Пол. — У нее там стоит новейшая программа, позволяющая создавать

профессиональные слайды с анимацией.

— Это хорошо. — Роджер наклонился вперед. — Дай-ка посмотрю.

Когда Кэролайн вернулась с чашкой дымящегося кофе, мужчины были полностью поглощены компьютером.

— На что это вы смотрите?

— Изучаем три варианта титульной страницы, которые я подготовил, — ответил Пол. — Какой, по-твоему, производит большее впечатление? Мне лично нравится третий, с анимацией. Как думаешь, если мы начнем презентацию в юмористическом ключе, это нам поможет?

— Ты называешь это уродство... юмором? — ухмыльнулся Роджер. — К тому же мне не нравится название презентации. «Южная Флорида: спринтерский бег к первому месту» — звучит слишком помпезно и эгоистично. Кто-то, увидев это, сразу отпадет — Делакурс уж точно. — Я знаю, дело не в этом. — Пол обернулся к жене. — Да и разноцветная анимация никого сейчас не впечатляет. Просто я в тупике. Все, о чем я могу думать, возвращает меня к тому, что уже пробовал сделать Мартин. А у него ничего не вышло.

— Тебе предстоит не презентация, — объяснила Кэролайн, — а нечто гораздо более сложное: продажа. Ты должен продать им свой новый способ управления магазином, причем продать не благосклонной, а враждебно настроенной аудитории. Они (во всяком случае, самые авторитетные из них) уже слышали о нем и — более того — успели его отвергнуть.

— Логично, — согласился Роджер.

— Так с чего начнем? — спросил Пол, закрывая ноутбук.

— Сначала проясним для себя, почему они отказываются... — Кэролайн заколебалась. — Вообще, судя по словам Мартина, «отказываются» — недостаточно сильное слово. Почему их так возмущает любое предложение использовать твою систему? — подобрав нужное слово, уверенно продолжила она. — И не говори, что они сопротивляются переменам или помешались на контроле над ситуацией. Если мы не поймем по-настоящему, что вызвало столь бурную реакцию, у тебя не останется никаких шансов убедить их.

— Честно говоря, я очень разочарован, — сказал Роджер. — Я был уверен, что, увидев результаты Пола, управляющие другими

магазинами поймут, что такой подход сразу перенесет их в высшую лигу нашей компании. Я был стопроцентно уверен, что все они поставят на эту лошадку как на очевидного фаворита. Но, как я всегда говорил, никому не дано понять управляющего магазином.

— Грм-м-м-м, — шутливо прорычал управляющий магазином в Бока-Ратоне. — Роджер, может, ты хоть раз попробуешь поставить себя на наше место? Правда, попробуй понять, что значит существовать в мире постоянной неопределенности. Помнишь, я как-то просил у тебя магический кристалл?

Утвердительный кивок Роджера, казалось, стал для Пола сигналом к действию — он встал и принялся измерять шагами комнату.

— Будучи управляющим, — сказал он, — ты никогда не знаешь, сколько людей зайдет в твой магазин. Но даже если они вошли и разглядывают товар, ты все еще не знаешь, купят ли они что-нибудь. И более того, ты никогда не знаешь, что именно они купят. Наши прогнозы о том, что будет продаваться хорошо, а что не пойдет, — лишь догадки, пусть даже обоснованные.

— С этим я соглашусь, — вступила в разговор Кэролайн.

Пол перестал ходить взад-вперед, поглядел на жену и друга и попытался развить свою мысль.

— Наконец покупатель вошел в магазин, решил что-то купить, определился с тем, что именно его интересует. Чудо наполовину свершилось. Но у тебя нет именно этого товара! Нет нужного размера или подходящего цвета. Ох, как это тяжело! Неудивительно, что управляющие магазинами становятся настоящими параноиками, когда речь заходит об их товарных запасах. Теперь вы понимаете, что держать у себя все, и как можно больше, — это наш профессиональный пунктик?

— Но нельзя же хранить у себя бесконечное количество товара! — воскликнула Кэролайн. — А все управляющие, похоже, мечтают именно об этом. Чтобы приносить прибыль, мы должны контролировать издержки, так? И в конечном счете для нас по-настоящему важна рентабельность инвестиций. Разве она ничего не значит для управляющих?

Вместо ответа Пол вновь принялся ходить туда-сюда.

Роджер подхватил мысль Кэролайн:

— А что если у тебя слишком много запасов и возникают излишки? Разве это не считается?

— Когда же вы, наконец, посмотрите правде в глаза? — мгновенно вспыхнул Пол. — Вы можете сколько угодно рассказывать нам о том, как важны уровень ROI или оборачиваемость запасов. Вы можете размахивать у нас перед носом избыточными запасами. Но правда в том, что мы так устроены — мы копим как можно больше товара. Каждый наш магазин доверху забит товаром. Дайте нам еще больше места — и, будьте уверены, мы быстренько его заполним.

— Понимаю, что ты имеешь в виду, — согласился Роджер. — Не окажешь ли мне услугу?

— Какую?

— У меня возникает ощущение, будто я смотрю теннисный матч. Не мог бы ты присесть?

— Прости. — Пол сел и подвел итоги первого сета. — Как только ты говоришь управляющему магазином, что ему следует вернуть товар на склад, беседа превращается в разговор со стеной. Мы же не просим их расстаться с одной-двумя коробками. Мы хотим, чтобы они отправили на склад большую часть товара. Чему же удивляться, когда они наотрез отказываются даже обсуждать такую возможность?

— Похоже, ты прав, — сказал Роджер. — Так что же нам делать? Они оба посмотрели на Кэролайн.

— Нужно копнуть глубже, — ответила она.

— То есть? — спросил Пол.

— Давайте отделять проблемы от способов их решения. Проблемы — это дефицит, нехватка нужного товара и избыточные запасы, а решения — возможность хранить больше запасов и молиться о том, что твой прогноз окажется верным.

— Хорошо сказано, — согласился Пол.

— Я думаю, что управляющие магазинами перестали осознавать эти проблемы, — категорично заявила Кэролайн.

— Что?! — воскликнул возмущенный Пол.

— Не спеши, послушай. Я все время об этом думаю с тех пор, как выяснила, что управляющие магазинами сильно недооценивают влияние дефицита на продажи. Как же так получается? У меня есть единственное объяснение. Человек постоянно сталкивается с одной и той же проблемой, и что бы он ни делал, ничего не получается. Тогда в

дело вступают защитные механизмы. Проходит значительное время — и все эти проблемы перестают осознаваться человеком как проблемы, превращаясь просто в факты, с которыми нужно смириться.

— Вроде того, что меня сейчас уже не волнует мое неумение летать, — усмехнулся Роджер, широко взмахнув руками. — А когда был ребенком, меня это так беспокоило!

Пол громко рассмеялся, но Кэролайн заметила:

— Это правильная аналогия. И с точки зрения управляющих твоя статистика, Пол, выглядит как обещание научить их летать.

— Похоже, — в задумчивости признал он.

— Мы сталкиваемся здесь со случаем подавления, — продолжила Кэролайн. — Управляющие магазинами привыкли иметь много дефицитных позиций и одновременно много излишков. К нынешнему моменту они уже воспринимают ту самую ситуацию с аллигаторами у подножия горы как должное и больше не верят в горшочек с золотом. Два фактора, вынуждающие людей принять перемены, в нашем случае заблокированы, то есть подавлены.

— Единственным способом переубедить управляющих станет снятие блокады, — заключила она, увидев, что мужчины склонны согласиться с ней. — Почему они так и не смогли избавиться от дефицита и от избыточных запасов? Нет, совсем не потому, что это невозможно сделать, — ты, Пол, доказал обратное. Причина в другом: они по-прежнему настаивают на неэффективных решениях и верят в них. Это автоматически блокирует перемены. Поэтому сперва мы должны продемонстрировать управляющим ложность их умозаключений. Ведь сейчас такие умозаключения побуждают их верить, будто увеличение запасов всегда спасает ситуацию, а все прогнозы сбываются. Надо начать с объяснения причин, которые вынуждают их хранить большие запасы, и с потребностей, которым эти запасы служат. Озвучь эти потребности, продемонстрируй неверные умозаключения, объясни, почему, невзирая на такие запасы, эти потребности не удовлетворены. Только так можно доказать, что у вас есть более эффективный способ удовлетворить эти нужды. Можешь ли ты это сделать?

— Запасы нам нужны для одной-единственной цели: поддерживать продажи, — уверенно сказал Пол. — Настоящий вопрос вот в чем:

учитывая неопределенность, в условиях которой мы работаем, как много запасов нам реально нужно держать в магазине?

— Столько, сколько ты планируешь продать до следующей поставки, — предположил Роджер.

— Конечно, — согласился Пол. — Тем более что у нас есть представление о том, сколько времени пройдет до поставки, и мы знаем, как быстро можно восполнить наши запасы. Но при этом имеем лишь смутное представление о том, сколько и чего мы продадим за это время.

— Это реальная проблема, — вмешалась Кэролайн. — Наши прогнозы ужасно неточны, а вариабельность спроса слишком велика. Я слышу это на любом совещании с управляющими магазинами.

— Согласен, — сказал Пол. — Так что же нам делать? Мы и так делаем все что можем. По каждой позиции компьютер рассчитывает стартовый объем запасов. Мы, управляющие, критикуем его рекомендации, оспариваем и иногда даже добиваемся пересмотра. Но стоит признать, что в конечном счете наше вмешательство не очень-то помогает.

— Тебе же будет лучше, если не станешь делать акцент на этом последнем наблюдении, — посоветовала Кэролайн и потянулась за яблоком.

— Верно, — согласился Пол. — Особенно если вспомнить, что на деле компьютерная система принимает и все другие важные решения. За исключением экстремальных случаев мы позволяем ей решать, когда и сколько заказывать.

Роджер сосредоточенно нахмурился, а Пол вместо ответа взял с журнального столика линованный блокнот и нарисовал известный всем зубчатый график. Указав на его левую часть, он объяснил:

— Вот как компания работает сейчас. Здесь — начальный объем запасов в магазине. Магазин распродает этот товар — и запасы постепенно сходят на нет. Когда количество товара падает до заранее установленного уровня, система формирует заказ на пополнение запасов.

Роджер и Кэролайн согласно закивали, и Пол стал объяснять дальше.

— Конечно, проходит какое-то время, прежде чем магазины получают долгожданные товары, а до этого момента запасы продолжают сокращаться. Когда приходит новая поставка, запасы вновь вырастают, и весь цикл повторяется.

— Я видел этот абстрактный график в куче учебников, — хмыкнул Роджер. — К сожалению, практика очень сильно от него отличается.

— Что ты имеешь в виду? — удивилась Кэролайн. — Ведь наша система работает именно так.

— Да, — поспешил объяснить Роджер, — так работает наша компьютерная система и так работают системы наших конкурентов. Однако на этом графике новая партия всегда прибывает до того, как в магазине заканчивается товар. А все мы знаем, что зачастую бывает иначе.

— Конечно, это так, — признала Кэролайн. — Управляющие магазинами постоянно напоминают моему отделу закупок о том, каких позиций недостает. И если в любой момент времени по четверти позиций остатки на нуле, это значит, что график опускается до нуля на длительное время. Неудивительно, что управляющие борются за то, чтобы увеличить объем своих запасов. — Она сделала паузу, а затем негромко продолжила: — Если учесть, какое огромное влияние эти несостоявшиеся продажи оказывают на прибыль, возможно, стоит согласиться, что они и правы.

Пока она говорила, Пол сосредоточенно исправлял график. Теперь его линия касалась горизонтальной оси в течение длительного периода времени.

— Постой, — сказал он, — мы не пытаемся оправдать увеличение запасов. Мы хотим добраться до сути проблемы. Давайте попробуем лучше вникнуть в ситуацию. Видите расстояние между двумя пиками? Это временной цикл пополнения запасов. Именно длительность данного интервала диктует начальный уровень запасов, который нам нужно иметь. Время от формирования заказа до появления товара в магазине — это цикл исполнения заказа. Это время необходимо для производства и доставки.

— Период производства — примерно три месяца, — прокомментировала Кэролайн, — и поскольку мы покупаем товар преимущественно в Азии, доставка добавляет сюда еще шесть-семь

недель. Но в среднем мы держим запасы на шесть месяцев, то есть наш начальный объем запасов превышает минимально необходимый. Почему же у нас так часто возникает нехватка товаров?

— Посмотри еще раз на график, — сказал Пол. — Ответ прямо перед нашим коллективным носом.

— Цикл выполнения заказа — это только часть цикла пополнения запасов, — продолжал он, не дождавшись никакой реакции. — Смотрите, я начинаю продавать в этой точке. — Он показал на один из пиков. — Но система не формирует заказ сразу. Она ждет, пока запасы не достигнут минимального установленного уровня. Все это время, от появления товара до момента повторного заказа, уходит впустую. Но посмотрите — это же примерно половина всей длительности цикла пополнения запасов!

— Неудивительно, что я ничего не успеваю, — резко сказала Кэролайн. — У них половина всего времени уходит впустую, а в итоге на меня кричат за то, что я не доставляю новую партию вовремя.

— Да, — Пол положил руку ей на запястье. — Но давай сосредоточимся на магазинах. Теперь понимаешь, почему наш метод так хорошо работает? Мы сократили время ожидания заказа в магазине с нескольких месяцев до одного дня. Даже менее одного дня! Я что-то продаю и не жду, а сообщаю Роджеру в тот же день.

— Я вижу, дорогой, — сказала Кэролайн, в глубокой задумчивости разглядывая график. — Это многое объясняет, но что-то все-таки не складывается.

— Правильно, — сказал Роджер. — Кое-чего не хватает. Но, к счастью, я тоже убил кучу времени на размышления об этом. И, кажется, у меня есть вторая часть разгадки.

Потребовалось некоторое время, чтобы супруги Уайт нашли в себе силы отвлечься от графика и обратить внимание на слова Роджера.

— Проблема в том, — сказал он строго, — что мы как компания делаем вид, будто у нас нет складов.

— Родж, ты думаешь, сейчас подходящий момент, чтобы продемонстрировать комплекс неполноценности? Я знаю, вы, менеджеры складов, им страдаете, — полушутя сказал Пол.

— Согласен, звучит это странно, — улыбнулся Роджер, — но выслушайте меня. Когда-то давно у нас не было складов. Вообще-то даже сегодня у многих розничных сетей нет региональных складов:

все, что они закупают, немедленно отгружается в магазины. Но по мере того как компании открывали все новые и новые магазины в одном регионе, экономическая целесообразность от поставки больших партий в одну точку с последующим разделением их на более мелкие партии для отдельных магазинов становилась все более очевидной. Первые склады фактически были пунктами, где проводилось такое разделение. И даже сейчас есть торговые сети, которые работают по такой схеме.

— Продолжай, — попросила Кэролайн, — это интересно.

— Когда появились региональные склады, — продолжил Роджер, — они оказались удобным инструментом для разделения больших объемов, которые выгодно было заказывать у поставщиков, и небольших партий, поставляемых в конкретные магазины. Логика закупок конкретного магазина и логика корпоративного отдела закупок сильно различаются. При закупке больших партий ты, например, получаешь более выгодную цену.

Кэролайн кивнула и завершила ход мысли Роджера:

— То есть разница между теми объемами, что заказываю я, и теми, что заказывают магазины, хранится на региональных складах.

— Такова текущая ситуация, — триумфально подытожил Роджер.

— Все понятно, — заметил Пол, — но какое отношение это имеет к нашему разговору?

— Разве ты не видишь? — Роджер был искренне удивлен. — У нас есть склады в регионах, но мы по-прежнему мыслим и действуем так, как будто не имеем их. Однако товар в магазины поставляет отнюдь не производитель. Длительность цикла исполнения заказа для магазина — это время, которое требуется, чтобы привезти его со склада. А поставка на сам склад затягивается надолго, как мы уже говорили. Она включает в себя время производства и долгую транспортировку морем. Но время поставки с регионального склада в магазин не превышает нескольких дней, а в большинстве случаев — одного дня. Теперь вернитесь к своему зубчатому графику и посмотрите, что произойдет, если мы предположим, что длительность цикла исполнения заказа магазина — это лишь один день. Прибавьте к этому сказанное Полем о том, что цикл заказа магазина может быть короче одного дня, и что получается?

— Получается наше решение! — Пол был в восторге. — Как бы там ни колебался спрос, нам не нужно хранить в магазине товар с запасом более чем на две недели продаж или около того. Роджер, ты — супер! Теперь все стало так очевидно.

— Придержи-ка лошадей. — Кэролайн не спешила праздновать открытие. — Ведь вы сейчас просто перекинули проблему с магазина на склад, разве нет? У вас все еще очень длинный цикл поставки, и вариабельность спроса никуда не делась.

— Это не совсем так, — сказал Роджер весело. — Во-первых, если мне позволят держать запасы у себя, а не отгружать их в магазины, ситуация сильно улучшится. Хотя сейчас готов перечислить массу примеров, когда в одном магазине какой-то позиции не хватает, а в другом — в том же регионе — этого товара слишком много. Если мы внедрим наш метод, то в обоих магазинах будет достаточный запас.

Пол все еще помнил основы статистики из своего университетского курса и поэтому понял, в чем причина улучшения ситуации в этом случае. Уровень вариабельности спроса на складе, обслуживающем множество магазинов, гораздо меньше, чем в каждом отдельно взятом магазине. Но, понимая, что все это нужно тщательно обдумать, он не стал прерывать Роджера, продолжавшего обсуждать свою идею с Кэролайн.

— Во-вторых, цикл исполнения заказа на поставку для регионального склада не всегда должен быть таким долгим. Благодаря нитью вот этой туши, — Роджер указал на Пола, — я был вынужден изобрести отличный альтернативный вариант. Если я вижу, что у меня вот-вот закончится какая-то позиция, я звоню на другие склады. А на то, чтобы получить товар от них, обычно требуется не больше недели.

Пол схватил график и ручку.

— Если мы примем во внимание, что региональный склад существует, — он подмигнул Роджеру, — то наш зубчатый график становится больше похож вот на это.

Пол нарисовал еще одну зубчатую линию вдоль горизонтальной оси, которая колебалась гораздо чаще, но никогда не касалась нуля.

Все трое удовлетворенно посмотрели друг на друга.

— Теперь мы ухватили суть проблемы, — подытожила Кэролайн. — Чтобы не ставить под удар продажи, нам нужно держать больше

запасов, но чтобы сократить инвестиции и избежать переполнения магазинов, нужно держать меньше. Мы также выделили ошибочные предпосылки, из которых компания исходит сейчас при решении данной проблемы. Теперь понятно, что ждать, пока мы сможем сформировать заказ, равный экономически эффективному размеру партии, глупо. Магазины должны заказывать новый товар, как только что-то продают. А еще мы понимаем, что прежняя идея набить магазины товаром под завязку просто ужасна. Гораздо лучше хранить основные запасы на складе: оттуда их можно немедленно направлять в те магазины, которые действительно нуждаются в товаре. Это хорошо, ребята. Теперь, думаю, вы сможете прийти к согласию с управляющими не только по поводу понимания проблемы, но и в отношении способов ее решения.

— Хорошо, теперь, как я понимаю, мы готовы составить презентацию? — спросил Роджер.

— Практически, — ответила она. — Думаю, того, что мы сейчас обсудили, достаточно, чтобы управляющие магазинами были готовы выслушать ваши предложения.

— Только выслушать? — Пол явно был настроен более оптимистично.

— Это большой шаг вперед, — возразила Кэролайн. — А затем начнутся «да, но...».

— Управляющие... — вздохнул Роджер. — Очень скромные «да» и множество больших «но».

— В нашей ситуации такой шаг вперед — почти победа по сравнению с «это бессмысленно, я даже слушать не хочу», — парировала Кэролайн. — Ребята, вам нужно проделать еще массу работы, чтобы хорошо подготовиться. Поразмыслить о том, какие «но» они вам выскажут, и найти правильные доводы по каждому из их сомнений.

— Я слишком хорошо знаком с этими «но», — сказал Пол.

Они работали до самого рассвета.

* * *

Презентация началась час назад и до сих пор шла успешно. Управляющие магазинами собрались в небольшом конференц-зале

штаб-квартиры Hannah's Shop. Роджер и Пол закончили с первой частью презентации и приготовились отвечать на вопросы. Пока что все шло неплохо, им удалось избежать конфронтации, а враждебность, заметная в начале встречи, сменилась легким любопытством.

Первый вопрос задала Картер, самая молодая из управляющих.

— Несмотря на все, что вы сейчас сказали, — заявила она, — мне по-прежнему не нравится мысль сплавить весь мой товар на склад. Если я так сделаю, а другой магазин начнет продавать мой товар быстрее меня, особенно если это более крупный магазин, то к моменту, когда товар мне понадобится, он уже разойдется. Я бы предпочла контролировать ситуацию, а не терять товар. Сами знаете, что такое потерянные продажи.

— Разумно, — ответил Пол. — Но позволь спросить, сейчас в твоём магазине есть позиции, по которым товара не хватает?

— Куда больше, чем хотелось бы.

— А как ты думаешь, сколько таких позиций, которые твой магазин продал бы в мгновение ока, лежат в данный момент бесполезным грузом в других магазинах региона?

— Я не знаю, — честно ответила она. — Думаю, полно.

— А мы проверили. — Пол открыл слайд с круговой диаграммой. — В данный момент наши магазины испытывают постоянную нехватку примерно тридцати процентов товарных позиций. Это типично для отрасли. Но вот что нас поразило: прямо сейчас по шестидесяти восьми процентам позиций, которых нет хотя бы в одном магазине, в других магазинах региона есть запас не меньше чем на два месяца продаж. Понимаете, что это значит? — спросил он и, не дожидаясь ответа, продолжил: — Это значит, что, если мы объединим наши запасы на региональном складе, в каждом магазине число дефицитных позиций немедленно упадет на две трети, примерно до десяти процентов. Вот и все: продажи сразу же вырастут на двадцать процентов. Картер, разве ты не хотела бы, чтобы дефицит сократился до десяти процентов?

— Я хотела бы, но, Пол, что будет, когда эти два месяца закончатся? — настаивала Картер. — Возьмем позицию, по которой у меня есть запас, а у другого магазина — нет. Я согласна, что если верну запасы на склад, то получу такую гарантию на два месяца, потому что в регионе в целом запасов хватит на два месяца. Но что

будет дальше? Дополнительные закупки мы всегда ждем от четырех до шести месяцев. Я уж лучше буду держаться за свои запасы.

— Позволь мне ответить, — вмешался Роджер, видя, что Пол слегка раздражен ее словами. — Вот здесь в дело вступаю я. Сейчас, когда в одном из магазинов закончится какой-то товар, я, честно говоря, и глазом не моргну. Я знаю, что почти наверняка в других магазинах его полно. И если вы, ребята, даже не пытаетесь разумно распределить товар между собой, то какой смысл заказывать поставку из другого региона? Если все, что нужно одному магазину, есть в других магазинах, для меня это только лишняя головная боль. Но представьте, что мы объединили свои запасы. В этом случае я знаю, что если какой-то товар закончится в одном магазине, значит, его нет нигде. И тогда, уж будьте уверены, я сделаю все, чтобы получить нужные вам позиции из других регионов. А в остальных девяти регионах товара много.

— Но удастся ли это? — спросила Картер. — Если какой-то товар является ходовым у нас, то, вероятно, он и в других регионах продается хорошо.

— Могу сказать по своему опыту, — уверенно ответил Роджер. — В последние несколько месяцев я запрашивал на других складах все больше и больше позиций, чтобы покрыть реальные потребности магазина в Боке. И в трех случаях из четырех у меня не было никаких проблем с тем, чтобы получить нужный товар. Это значит, что число дефицитных позиций у вас должно упасть с тридцати максимум до десяти процентов.

Дуайт, сидевший рядом с Картер, прошептал ей что-то на ухо. Улыбаясь, она ответила Роджеру:

— Если вам удастся снизить мой дефицит хотя бы наполовину, я буду очень довольна.

Вчера они сомневались, стоит ли следовать совету Кэролайн: сначала не показывать никакой статистики, а просто рассказать о том, насколько сократится дефицит в итоге эксперимента. Кэролайн утверждала, что они добьются гораздо большего успеха, если подождут, пока аудитория не сформулирует ответ на этот вопрос сама, опираясь на собственные сомнения. Пол оглядел присутствующих, пытаясь понять, каковы их позиции. На общем фоне выделялось одно

хмурое лицо: Делакурс. Ну что же, подумал Пол, все сердца не завоюешь. Он сделал глоток воды и спросил:

— Еще вопросы?

— Можно? — поднял карандаш израильтянин Моти, управляющий магазином в городе Юпитер.

Пол кивнул.

— Что если на складе возникнет проблема? — спросил тот. — Например, если сломается грузовик? Пару недель назад такое было — спроси Роджа.

— Моти, — попытался объяснить Пол, — мы же не просим тебя держать в магазине запасы всего на один-два дня — скорее на две недели. Мы понимаем, что возможен форс-мажор вроде поломки машины. Даже без учета этого обстоятельства надо помнить, что продажи могут колебаться, и такие колебания могут быть сильными. Но двухнедельный запас станет для вас достаточной гарантией. Представь, что буквально по каждой позиции у тебя есть запас на две недели. Даже если грузовик не приедет во вторник, он прибудет в среду. Не жди, просто продавай — и продажи пойдут лучше, чем когда-либо.

— Я понимаю, две недели — это вполне достаточно в сравнении с теми объемами, что мы обычно продаем, — сказал управляющий магазином в Палм-Бич Ник Нгуен.

— Рад, что ты согласен, Ник.

— Но секундочку, есть другая проблема. Если на стеллажах будет выложен товар только на две недели вперед, разве магазин не будет выглядеть полупустым?

— Так заполни его другими позициями, — ответил Пол. — Я сам так сделал. У меня было около двух тысяч позиций, а за прошедший месяц я добавил еще пятьсот. На складе в два с лишним раза больше позиций, чем в каком-либо из магазинов. И выручка от этих новых товаров огромна. Посмотри на статистику: именно поэтому прибыль моего магазина так резко выросла за последнее время.

Ник откинулся в своем кресле, явно удовлетворенный ответом.

Даже Моти, который всегда выглядел так, будто учуял неподалеку тухлую рыбу, выдавил слабую улыбку.

— Можно мне? — Элеонора, руководившая магазином в Орландо, была самой опытной из всех управляющих. Пол знал, что убедить ее

очень важно, потому что это повлияет на мнение остальных. Протерев очки, она спросила:

— А что если все это не сработает? Что если мы передадим товар на склад, переоформим его по бумагам, а показатели магазина останутся на том же уровне или даже ухудшатся?

— Ты имеешь в виду, что у всех остальных получится, а твой магазин забуксует? — спросил региональный менеджер Мартин, до сих пор хранивший молчание.

— Нет, конечно, нет, — ответила Элеонора. — Это чепуха. Я имею в виду другое — если весь эксперимент окажется провальным.

— Если показатели магазинов упадут, мы просто вернем товар, — ответил Мартин. — Ведь, в конце концов, это наше внутреннее дело, просто перераспределение товарных запасов. Мы сможем нажать кнопку и откатить все назад.

Два-три человека закивали, принимая объяснение Мартина.

Делакрус, холеный управляющий магазином в центре Майами, выдавил из себя короткий сдавленный смешок.

— Все это здорово и прекрасно, — сказал он. — Но есть одна мелочь, которая меня беспокоит. Одна банальность.

— Все вопросы очень важны, — ответил Пол, умолчав о том, что думает на самом деле.

— Мы говорим о том, чтобы полностью положиться на склад, — продолжал насмешливо Делакрус. — Но никого из нас и сейчас не радует скорость, с которой склад пополняет наши запасы — а ведь речь идет пока о целых, нераспакованных коробках. Твоя же система потребует от кладовщиков работы с крошечными объемами, вплоть до одного несчастного полотенца. Ты уверен, что склад с этим справится? Ведь не только поставки придется делать гораздо чаще, но и каждая партия будет требовать существенно больше усилий, чем раньше. Я говорю об этом потому, что нам бы не хотелось пойти ко дну вместе со складом, когда он рухнет под грузом такой непосильной задачи.

Пол заметил, как напряглись все управляющие при этих словах.

— Это уже твой конек, Родж, — сказал он, улыбаясь.

— А посмотрите на слайд номер семнадцать. Это вопрос логистики, и здесь все гораздо проще, чем можно подумать. — Роджер полным уверенности тоном с помощью всего трех слайдов и меньше

чем за пять минут рассказал присутствующим об идее мини-склада и спокойно заключил: — Короче говоря, именно так я снабжаю магазин Пола. Этот подход соответствует всем потребностям новой системы, и поэтому я уверен, что у нас не возникнет никаких проблем с аналогичным обслуживанием магазинов всего региона. Единственное ограничение я вижу в том, насколько быстро магазины смогут присоединиться к этому проекту. Поскольку мне придется организовать прием всех запасов, которые сейчас находятся в магазинах, хочу сразу предупредить: склад сможет подключать к программе только по два магазина в неделю.

Пол внимательно изучал лица девяти сидящих перед ним управляющих. Казалось, все, кроме угрюмого Делакурса, расслабились. Вдохновленный этим, Пол улыбнулся своей самой приятной и услужливой улыбкой:

— Спасибо, Делакурс. Еще вопросы?

Ни одна рука не поднялась — и Пол решил пойти ва-банк.

— Так кто хочет попробовать первым? — спросил он, и четыре человека подняли руки. Мартин выбрал ветерана Элеонору и Дуайта, чей магазин в Хомстеде уже несколько лет постоянно болтался в самом конце регионального рейтинга.

Мартин принялся благодарить всех участников презентации, но тут внезапно прозвучал голос Гэри:

— Подождите, подождите минутку!

Пол мысленно сжался, ожидая острой критики от человека, который всего неделю назад безжалостно отверг эту систему.

— Пол, а ты можешь устроить такую же презентацию для моих менеджеров отделов?

* * *

Когда презентация закончилась, Пол поспешил в кабинет жены — сообщить об успехах. Кэролайн была невероятно счастлива — и не только потому, что презентация оказалась убедительной для всех управляющих региона. Наконец-то в глазах Пола снова зажегся прежний, столь любимый ею волшебный огонь.

— Именно благодаря твоей идее все прошло без сучка без задоринки, — подытожил Пол свой рассказ. — Вначале мы с ними

пришли к согласию по поводу того, в чем заключается главная проблема, потом мы с Роджем помогли им осознать, почему их умозаключения ложны, и только после этого продемонстрировали свое решение.

— Чудесно. А как насчет «да, но...»? — спросила она, доставая два бокала и заготовленную заранее бутылку шампанского.

Пол рассказал ей о дискуссии, в которую были вовлечены все участники совещания, включая Мартина и Роджера.

— Интересно, — заметила Кэролайн. — Похоже, существует два вида «да, но...».

— О чем ты?

— Возьмем, например, аргумент Картер о потере контроля над запасами. Он касается возможных негативных последствий предлагаемых перемен. Это первый тип реакции. А когда ты разобрался с вопросами такого типа, появились другие «да, но...». Сомнения Делакурса по сути отличались от предыдущих возражений. Он заговорил о препятствии, которое мешало успешному внедрению проекта. В каком-то смысле он тебя даже поддержал.

— Ага, конечно, — состроил кислую гримасу Пол. — Но знаешь, дорогая, я чувствовал себя при этом так, будто чистил лук: один за другим снимаешь слои сопротивления. И, по правде говоря, если бы ты не предупредила меня о предстоящих «да, но...», думаю, на этом этапе я бы не сдержался и потерял над собой контроль. Все их сомнения, которые я теперь воспринимаю как правомерные попытки выяснить обоснованность перемен, были выражены в очень негативной форме. Казалось, они делали все, чтобы вставить палки в колеса моему проекту. Ведь так легко попасть в ловушку заведомой убежденности в том, что люди просто сопротивляются переменам как таковым и...

— И тут уже недалеко до попытки навязать им эти изменения, — подхватила Кэролайн. — Но вместо этого ты чистил лук — слой за слоем, в правильной последовательности. Теперь они готовы с руки у тебя есть, — улыбнулась Кэролайн, — или хотя бы проглотить твое решение. За хорошо проделанную работу!

— Лехаим!* — сказал Пол и тоже поднял бокал.

(*Традиционный тост «За жизнь!» (идиш).).

Глава 19

— А вот ты, например, можешь отличить плие от релеве*? — поддразнил Пол Роджера. (**Балетные движения.*)

— Ни за что, — отвечал тот. — Я просто наблюдаю за Лиз и пытаюсь аплодировать в ту же секунду, что и она.

Наступило время антракта в балетном спектакле, где выступали их дочери, и жены отправили Пола с Роджером за напитками. Попросив у бармена два стакана сока, Роджер сказал:

— А ты слышал, что и Делакурс наконец сдался?

— Хочешь сказать, что после всех тех жутких рож, которые он корчил на презентации, Делакурс наконец-то присоединился ко всем остальным? Ну, учитывая, что в прошлом месяце он оказался только на девятом месте, а в этом — на десятом, думаю, он прибежал к Мартину и нашел предлог, чтобы поучаствовать в нашем эксперименте.

— О, это все объясняет, — сказал Роджер.

— Теперь, когда он тоже решил присоединиться, тебе, наверное, легче работается, — предположил Пол. — Все в игре, и тебе уже не нужно использовать сразу два метода дистрибуции. Надеюсь, все идет гладко?

— Гладко? — Роджер скривился. — Я бы так не сказал.

— Почему? Разве Мартин не предоставил тебе новые погрузчики и не выделил людей? Он же обещал.

— Мартин все сделал, — успокоил друга Роджер. Они стали пробираться сквозь толпу к своим женам. — И в новом режиме склад работает хорошо. Но у меня все больше и больше проблем с поставками из других регионов. Мы продаем так много, что дефицит на складе растет в геометрической прогрессии.

— Но ведь все перевели к тебе свои запасы. У тебя же наверняка сейчас больше товара, чем когда-либо.

— Это верно.

— Больше товара и больше дефицита? Разве рост первого не сокращает второй? — удивился Пол.

— В целом дефицит у нас ниже, чем до того, как мы объединили на складе все запасы, — объяснил Роджер. — Как мы и предполагали,

больше не бывает ситуаций, когда в одном магазине товара выше крыши, а в другом — шаром покати, и мне нечем его восполнить. Однако такое объединение не помогает, если дефицит касается всего региона.

Пол вытянул руку и жестом остановил Роджера, чтобы тот не помешал группке зрителей сделать семейную фотографию.

— Спасибо вам. — Вспышка щелкнула, и друзья двинулись дальше. Роджер взволнованно продолжил: — Проблема вот в чем: когда я объявил всем, что легко буду получать ходовой товар с других складов, я не совсем представлял, во что ввязываюсь. Это чертовски большая работа.

— Должно быть, так, — сказал Пол, сочувствуя другу.

— Ты даже не представляешь, — расстроено покачал головой Роджер. — Когда я запрашивал в других регионах товары для твоего магазина, у меня сложилось ложное впечатление, будто делать это для всего региона будет не намного сложнее. И я, не глядя, нырнул в этот омут.

— Согласен, что это сложно, но пока даже не представляю, о чем ты, — заметил Пол.

Глубоко вздохнув, Роджер принялся объяснять.

— Когда у тебя заканчивалась какая-то позиция, было достаточно сделать один-два звонка, и у меня на руках оказывалась оптимальная партия товара на шесть месяцев продаж для твоего магазина. И конечно, этого хватало до прибытия следующей партии от производителя. Один звонок — и в обозримом будущем вопрос по этой позиции закрыт вовремя. Но теперь мне нужно пополнять запасы десяти магазинов. И той же партии сейчас хватает лишь на десять дней, так что мне приходится снова и снова заниматься одной и той же позицией. И знаешь, сколько у меня таких товаров? Больше тысячи.

— Что, все правда так плохо? — Пол наконец увидел, что их жены расположились в противоположной стороне театрального фойе.

— Нет, еще хуже, — заявил Роджер. — Раньше мне достаточно было позвонить на два, может, на три склада от силы — и я находил все что нужно. Теперь после трех-четырёх раундов таких запросов зачастую я не нахожу нужного товара ни в одном регионе. В результате я весь день сижу на телефоне.

— Кроме того, предполагаю, что на других складах далеко не всегда мечтают тебя выручить, — добавил Пол. — Я помню, как бывало раньше, когда я пытался попросить нужный товар в других магазинах региона. Они воспринимали мою просьбу как признак того, что товар хорошо идет. Подозреваю, что теперь, когда мы добьемся значительных успехов, все только усугубится.

— Да, — ответил Роджер. — И с каждым днем они действуют все умнее. Карл из Луизианы вообще прямо мне заявил, что заметил четкую последовательность: как только я спрашиваю его о каком-то товаре, магазины его региона начинают интересоваться этим же товаром месяц или два спустя. Похоже, погоня за ходовыми позициями становится бесконечной, и все чаще она превращается в настоящую охоту за призраками.

Пол даже не представлял, насколько тягостной может быть эта работа.

— Ты уже жалеешь, что включился в игру? — спросил он.

— Вовсе нет, — ответил Роджер. — Прости, если у тебя возникло впечатление, будто я жалуюсь.

— И как у меня могло возникнуть такое впечатление? — поддразнил его Пол.

— Пол, это тяжелая работа, но она стоит того. Я знаю, что каждая партия, которую мне удастся привезти, оказывает прямое влияние на рост прибыли компании. Это реальный эффект. Да и в целом все намного лучше, чем было когда-то.

— Что стало намного лучше? — спросила Лиз приближающегося к ней мужа.

— Ники намного лучше танцует. — Пол поцеловал жену в щеку. — Мы говорили о делах.

— И что на этот раз? — поинтересовалась Кэролайн.

— Мы обсуждали проблемы, с которыми столкнулся Роджер, — сказал Пол, подавая жене бумажный стаканчик. — Он везде и всюду ищет те позиции, которые закончились в нашем регионе. Может, кто-то из отдела закупок в состоянии обеспечить нас ходовым товаром быстрее, чем обычно...

— Ребята, это вопрос не ко мне, — нахмурилась Кэролайн. — Вы можете дать мне точный прогноз того, что ваши магазины будут продавать через шесть месяцев?

— Магический кристалл так и не прибыл, — хмыкнул Роджер.

— В нынешних условиях мы делаем все возможное, — отрезала она. — Вы же знаете, что это не внутренняя логистическая проблема вроде той, которая была у вас. Без точного прогноза мне приходится полностью полагаться на производителей.

— Мы же говорим не обо всех наших позициях, — умоляющим тоном сказал Пол. — А только о самых главных, самых ходовых. Из-за их нехватки регион теряет массу денег.

Мои собственные продажи упали примерно на пять процентов. Умножь этот показатель на десять магазинов и на то время, которое пройдет до следующей поставки. Это же умопомрачительные суммы!

— Я знаю. А для всей сети ущерб в десять раз больше, — заметила Кэролайн. — Но, как я уже сказала, ничего поделать не могу.

— Я, конечно, мыслю узко и забочусь только о своем регионе, — вмешался Роджер. — Но нет ли способа сделать так, чтобы производители в промежутках между основными поставками, предназначенными для всей сети, делали небольшие дополнительные отгрузки именно тех товарных позиций, которые нужны нашему региону?

— Я подумаю над этим, — уклончиво ответила Кэролайн. «Даррен был прав с самого начала», — подумала она. Новый метод во многом опирался на один ресурс — излишки в других регионах, причем ресурс этот заведомо ограничен. Если и был способ решить данную проблему окончательно, то находился он как раз в ведении отдела закупок. Всегда во всем винят закупки. Но теперь Кэролайн впервые задумалась: а может, они правы?

— А вот и звонок, — сказала Лиз. — Давайте вернемся на свои места.

Глава 20

Мартин был в отменном расположении духа и даже тихонько насвистывал, поднимаясь в лифте на последний этаж штаб-квартиры Hannah's Shop. В прошлом месяце его регион снова оказался на первом месте в сети, и с большим отрывом от остальных. Столь крупный рост продаж и высокая оборачиваемость запасов были просто невероятными. К тому же в каждом магазине региона ассортимент постоянно и неуклонно расширялся. Это давало уверенность в том, что регион сможет удерживать первое место еще довольно долго.

Мартин — невысокий, но очень представительный — прошагал по коридору к приемной исполнительного директора. Секретарь жестом пригласила его войти. Кристофер, сидя за столом из темной сосны, тепло поприветствовал своего подчиненного.

— Поздравляю с первым местом, — сказал исполнительный директор. — Вижу, тебе удалось вдохновить свою команду, и результаты просто замечательные. Продолжай в том же духе.

У Мартина было четкое ощущение дежавю.

— Спасибо, сэр. Потребовались серьезное планирование и тщательный контроль, чтобы добиться этих результатов.

— Так зачем ты хотел меня видеть? — любопытствовал Кристофер. Ежегодная процедура оценки менеджеров была намечена только на следующий месяц.

— Сэр, первое место нам обеспечил не только усердный труд, — ответил Мартин. — Мои сотрудники разработали новый метод, который, как я теперь убежден, дает устойчивые результаты. Я бы рекомендовал внедрить его и в других регионах.

— Как долго работает эта твоя система? Только один квартал, верно? — Большого энтузиазма Кристофер явно не испытывал. Мартин кивнул. — Давай посмотрим на общую картину. Когда три месяца назад продажи в твоём регионе взлетели, я стал следить за ситуацией и проанализировал все показатели. Если учесть, что твои магазины внедряли этот нетрадиционный метод вразнобой, и не принимать в расчет эффект расширения ассортимента, то обнаруживается другой тренд. Вначале был скачок, но затем каждый

месяц дефицит возрастал и продажи прямо пропорционально падали. По моим расчетам, вы вернетесь к тому, с чего начинали, меньше чем через полгода.

— Это происходит лишь потому, что самые продаваемые товары быстро расхватывают, — сказал Мартин, — а получать их из других регионов становится с каждым днем все сложнее.

— Правильно, но тренд четкий, — парировал Кристофер. — Вы добились поразительного взлета показателей, но со временем — поверь — они вернутся к обычному уровню.

— Дайте нам немного времени, — настаивал Мартин. — Вот увидите, продажи останутся высокими и новую систему можно будет внедрить по всей сети.

— Какой ценой? — Кристофер свел густые брови. — Из-за такого единичного пика продаж твой региональный склад в пять раз увеличил объем заказов из других регионов по сравнению с остальными складами. Его эффективность летит в тартарары. Ты только что сказал, что росту твоих продаж способствуют поставки с других складов. А что, по-твоему, произойдет, когда другие регионы это поймут и уже не будут столь благосклонны к вам? Более того, если вся сеть начнет работать таким образом, где все склады будут находить тот самый ходовой товар? Ведь другие регионы будут так же отчаянно в нем нуждаться.

— Но с внедрением этой системы и менее ходовые товары стали продаваться лучше, — попытался защитить свое предложение Мартин.

— Лучше, но недостаточно, чтобы оправдать полную революцию в нашей работе, — упорствовал Кристофер. — В последнее время на твоём складе постоянно находится в четыре раза больше товара, чем в магазинах. А в нашей отрасли все устроено наоборот. Давай признаем это. У тебя есть реальные данные, подтверждающие, что такой метод может работать на уровне всей сети и способен давать устойчивые результаты? Нет. Вот почему никто в нашей отрасли не предпринимал ничего подобного.

— Я знаю, метод, конечно, инновационный, — сказал региональный менеджер, поерзав в кресле, — но это еще не причина отказываться от него. У системы много преимуществ. Например, в каждом магазине сегодня стало на пятьсот позиций больше — и это важный фактор роста продаж.

— Который сильно усложняет логику...

— Мы решили проблему, — ответил Мартин. — Для этого мы разработали новую компьютерную систему.

Не успел он произнести слова «компьютерная система», как лицо Кристофера Смита окаменело.

— Еще одна компьютерная система? Ни за что. От этих новых компьютерных систем ум за разум заходит! Мы еще не разгребли завалы, возникшие из-за внедрения предыдущей системы, и я не уверен, что она стоила таких испытаний. На данный момент мы потеряли деньги благодаря непредсказуемости и капризам этого дурацкого софта. Новый модуль прогнозирования стоит целое состояние, но от него одна жуткая головная боль, и прогнозы он дает не менее идиотские, чем предыдущий. Меньше всего мне нужно, чтобы IT-отдел начал еще один новый проект! — Кристофер был непоколебим. Приподнявшись в кресле, он навис над своим столом и над Мартином. — Очистка данных, перепрограммирование полей и меню, новое обучение всего персонала, тестирование и бесконечная борьба с программными ошибками — Генри никогда не согласится на подобное, и точка. Извини за мой тон, но я не готов одобрить твою идею.

Кристофер сделал паузу. Ему не хотелось окончательно обескураживать подчиненного.

— Однако, — продолжил он, снова садясь в кресло, — я понимаю, что и ты, и все твои работники предприняли колоссальные усилия. Вы добились отличных результатов... пока что. Продолжайте в том же духе.

Покинув офис своего руководителя, Мартин шагал по коридору, мягко говоря, уже в менее приподнятом расположении духа. Доказывать что-то дальше явно не имело смысла.

Но, зайдя в лифт, Мартин понял, что все это не так уж важно. Он был уверен, что его регион и дальше будет успешно работать. Он не боялся, что другие регионы перестанут поставлять ему товар. Ведь они делали это не из великодушия, а для того, чтобы избавиться от своих огромных излишков.

Он сделал то, что надо было сделать. Он уведомил босса о преимуществах своей системы. Однако, по правде говоря, Мартин понимал, что именно эксклюзивное внедрение новой системы

поставок позволяет его региону удерживать лидерство в сети и устойчиво сохранять свое место во главе рейтинга.

А поскольку отставка Кристофера была не за горами, еще два-три года таких успехов гарантировали Мартину должность вице-президента по операциям. Терпение — это он мог себе позволить. Парень, который начинал много лет назад помощником менеджера торгового зала и дослужился до регионального менеджера по южной Флориде, теперь ясно увидел свой путь к вершине горы.

Глава 21

Кэролайн была в ударе. Встреча с крупнейшим поставщиком Hannah's Shop шла уже два часа, и она чувствовала, что выжала из гендиректора компании море уступок. Расположившись в его кабинете в Нью-Дели, Кэролайн улыбалась, ставя свою подпись под формой заказа на следующие шесть месяцев.

— Всегда приятно иметь с вами дело, — сказал мистер Гупта, обладавший прекрасным британским произношением. — Надеюсь вскоре увидеть вас снова.

— Вообще-то есть еще один вопрос, — ответила Кэролайн.

Несколько недель назад она обещала Полу попробовать договориться о внеочередной поставке тех позиций, которые Роджер не мог получить с других складов сети.

За прошедшее с тех пор время Кэролайн тщательно обдумала этот вопрос и проделала кое-какие расчеты, показавшие, что она уделяла недостаточное внимание финансовым последствиям нехватки товаров. Однако уменьшение дефицита означало, что нужно договариваться с поставщиками об оперативных поставках небольших партий товаров. Насколько трудно это для партнеров? Сколько ей самой придется платить, если она потребует от поставщиков регулярных поставок в необходимых компании масштабах?

Кэролайн пришла к единственному выводу: несмотря на многолетний опыт работы с поставщиками, на деле она знала о них очень мало. Знала, что высокие цены — это их горшочек с золотом, но насколько удобно им было бы осуществлять срочные поставки небольших партий? Что за аллигаторы их преследовали в данный момент? Что удерживало в нынешнем положении? Ей нужно было найти ответы, и первый шаг заключался в том, чтобы поднять вопрос и внимательно изучить реакцию на него.

— На последней нашей встрече, — сказала Кэролайн, — я заказала пять тысяч постельных комплектов ETL. Я помню, что по плану они должны быть поставлены только через три месяца, но хотела поинтересоваться, сможете ли вы сделать это раньше.

— Насколько раньше?

— Хорошо бы на следующей неделе, — наудачу сказала Кэролайн.
— Можете ли как-нибудь ускорить это дело?

— Почему все нужно делать в последний момент? — холодно спросил мистер Гупта. — Вы же знаете, мы сделаем все, чтобы выручить вас, но это просто невозможно.

Кэролайн даже не моргнула глазом: именно такого ответа она и ожидала.

Лощеный бизнесмен стряхнул невидимую пылинку с лацкана и продолжил:

— Если бы вы попросили несколько сотен, это еще ничего, но несколько тысяч — совершенно невозможно!

— Подождите, — сказала она удивленно, — значит, отправить нам несколько сотен комплектов к следующей неделе — реально?

— Может быть, — индийский менеджер подергал свои короткие усы. — Все зависит от того, достаточно ли тканей окрашено. Сколько комплектов вы хотите?

Кэролайн быстро провела мысленные подсчеты. Пяти тысяч комплектов им хватало на полгода, то есть сеть продавала около двух сотен комплектов в неделю.

— Мне нужно двести, — ответила она. Для южной Флориды это будет более чем достаточно.

Увидев, что Гупта кивнул и потянулся к телефону, она решила снова попытать удачу.

— И по двести каждую неделю, пока основная партия не будет подготовлена к отправке, — этого будет достаточно для региона Пола. А еще двести еженедельно удовлетворят нужды всех остальных регионов.

Мистер Гупта позвонил своему менеджеру по тканям и спросил его о чем-то на тамильском. Ожидая ответа, он объяснил:

— Шьют у нас небольшими партиями, максимум по сотне. А процесс создания и окраски ткани — совсем другое дело. Здесь нужны большие масштабы, чтобы добиться хотя бы небольшой прибыли.

Человек на том конце провода вновь оживленно заговорил. Гупта внимательно выслушал и сказал:

— Вам повезло, Кэролайн. Похоже, на прошлой неделе было окрашено около тысячи штук тканей. И если мы будем шить из них

комплекты и посылать вам по двести еженедельно, то у нас будет достаточно времени прокрасить все остальное. Вы этого хотели?

— Именно, — твердо сказала Кэролайн.

— Что насчет условий оплаты? — спросил Гупта.

— Стандартная процедура. — Кэролайн недоумевала, почему он об этом спрашивает. Ведь Hannah's Shop никогда не нарушала свои правила. — В течение сорока пяти дней после получения товара.

— Это несправедливо, — возразил Гупта. — Ведь вы попросили поставлять товар частями, так почему же я должен так долго ждать денег? То, что вы откладываете оплату до момента получения всей партии, вполне понятно — вдруг мы упустили что-то? Но ведь сейчас вы просите поставлять товар частями и раньше срока.

— Простите, наверное, мне следует переформулировать ответ, — извинилась Кэролайн. — Выскажусь точнее.

В течение сорока пяти дней после каждой еженедельной поставки.

Но Гупта вовсе не выглядел удовлетворенным.

— Поскольку мы будем поставлять товар несколькими партиями, это значит, что оплата будет поступать несколько раз по одному и тому же заказу. Вы уверены, что ваша бухгалтерия не использует это как повод отложить оплату?

Кэролайн не видела никаких проблем: она гарантирует, что лично займется этим, ведь еженедельная оплата за поставки открывает дверь аналогичным договоренностям в будущем. Горшочек с золотом для Гупты — это не просто более высокие цены, но и оптимизированный денежный поток. Поставляя такие небольшие партии — как выяснилось, сделать это куда легче, чем она думала, — он вовсе не оказывал ей услугу. Скорее это была выгодная сделка для обеих сторон. Кэролайн раньше срока получит нужный ей товар, а Гупта будет получать еженедельную оплату в течение трех месяцев, а не разовую сумму по истечении этого срока. Его денежный поток станет более стабильным. Неудивительно, что он был готов приложить дополнительные усилия.

Чтобы убедиться в отсутствии каких-либо недомолвок, Гупта сказал:

— Надеюсь, вы понимаете, что каждый раз вам придется платить примерно в три раза больше за перевозку, поскольку эти объемы никак не тянут на контейнер?

Лицо Кэролайн омрачилось. Она пыталась увеличить продажи, а вовсе не издержки. Конечно, дополнительные продажи — благодаря наличию ходового товара — с легкостью компенсировали бы эти транспортные издержки, но платить больше было не в ее натуре.

Видя выражение ее лица и опасаясь потерять потенциально выгодный вариант, Гупта предложил:

— Может, есть другие позиции, которые вы хотели бы тоже получать еженедельно? Если маленькими партиями отправлять сразу несколько заказов, то как раз на контейнер и наберется.

Кэролайн улыбнулась. Она открыла составленный Роджером перечень позиций, которые ему никак не удавалось получить в других регионах. Меньше чем за пятнадцать секунд она сформировала список товаров, поставщиком которых являлся Гупта. Повернув к нему экран ноутбука, она сказала:

— У меня наберется еще примерно двадцать позиций. По ним уже проделана окраска?

Как выяснилось, готовой ткани хватало только на четыре нужные позиции.

— Этого недостаточно, — с тревогой заметил Гупта. — Однако подождите, я здесь вижу кое-что интересное. Все комплекты, которые вы просите меня отправить сейчас, — это самые большие двуспальные, 76 на 80 дюймов. Но у вас есть заказы и на комплекты поменьше, 60 на 80 дюймов*. (**Соответственно 193 на 203 см и 152 на 203 см.*)

Для обеих позиций мы используем одну и ту же ткань. Может быть...

Он не закончил предложение, но Кэролайн этого было достаточно.

— Если я поменяю — при той же стоимости — одни комплекты на другие, то ваш объем заказов останется в неприкосновенности. Тогда вы согласитесь на нужные мне уступки?

— Если мы еще не нарезали ткань, никаких проблем, — заверил ее Гупта.

Им помогло и то, что для разных товарных позиций использовалась одна и та же окрашенная ткань и вообще одно и то же сырье. Кроме того, Кэролайн и Гупта были готовы использовать материал, предназначенный для одной линии продуктов, чтобы выпустить другую. Кэролайн еще раз сверилась со списком Роджера:

почти половину нужной им продукции этой фирмы можно было отгружать уже со следующей недели.

Но больше всего поразило Кэролайн то, что с момента, когда она поняла все выгоды и трудности поставщиков — большие объемы рентабельны только в процессе создания и окраски ткани, а в процессе шитья нормой были маленькие объемы, — внешнее сопротивление исчезло вообще.

Она осознавала, что до готового решения еще далеко. Но это был шаг вперед, и шаг очень важный. На ситуацию с возникновением дефицита действительно можно было реагировать гораздо быстрее. И производственный цикл в этих случаях тоже можно было заметно сократить.

Подписывая соглашение, Кэролайн не могла не заметить и кое-что еще — не менее важное. Она увидела, как доволен был ее контрагент. Он получил более стабильный денежный поток и меньшие, более удобные для него объемы. Не так уж часто, заключая сделку, она чувствовала, что обе стороны выиграли по максимуму. Но будут ли другие поставщики столь сговорчивы?

Глава 22

— Что скажешь? — Генри подтолкнул к Кристоферу отчет за прошедший месяц. — Я был прав, результаты Пола оказались гораздо более устойчивыми, чем ты предсказывал.

— Я уже видел статистику, — ответил Кристофер, усаживаясь напротив своего старого друга и босса. — Не только по магазину Пола, но и по всей южной Флориде. И эта статистика выглядит хорошо. Проблема в том, что она слишком хороша, а я не понимаю почему.

— Слушай сюда, — парировал Генри. — Когда ты сокращаешь нехватку нужных товаров и в то же время добавляешь новые позиции, прибыль идет вверх.

— Это я понимаю, — с заметным раздражением ответил Кристофер. — Но ведь ты сам всегда настаиваешь на правиле номер. — какой там у него номер? — что если мы не понимаем чего-то, то не беремся за это, пока не поймем.

— Так чего ты не понимаешь? — поинтересовался Генри. И более мягко добавил: — Кристофер, что тебя тревожит?

— Еще одно твоё правило, — ответил Кристофер. — Если ты не воздействуешь непосредственно на основную проблему, то существенных улучшений не жди. А корень данной проблемы — и мы обсуждали это уже тысячу раз — в том, что мы не можем достаточно точно предсказывать будущий спрос. При этом длительность нашего цикла исполнения заказа слишком велика. В итоге мы закупаем слишком много одних товаров и слишком мало — других. Перемены в южной Флориде не имеют никакого отношения к тому, что именно мы закупаем. Несоответствие между тем, что мы покупаем, и тем, что мы продаем, сохраняется. И пока оно сохраняется, как можно выйти на принципиально новые показатели?

— Ты прав в одном — новый подход не исправляет врожденного недостатка нашей системы закупок, — рассудительно ответил Генри. — Но он корректирует врожденный изъян нашей логистики. Ты игнорируешь тот факт, что прогнозы по отдельным магазинам еще хуже, чем прогноз, которым руководствуется отдел закупок. Мы не

можем исправить это внешнее несоответствие, но эти ребята нейтрализовали проблему изнутри — вот откуда взялись такие великолепные результаты.

Он взмахнул рукой, призывая Кристофера выслушать мысль до конца.

— Подумай сам: у нас нет хорошего прогноза на уровне магазинов, что вынуждает нас поставлять слишком много товаров в один магазин и слишком мало — в другой. Вот какую проблему они решили. Опираясь на тот факт, что внутренний цикл исполнения заказа на самом деле очень краток, они обязали магазины держать у себя лишь те позиции, что понадобятся им в ближайшем будущем. В результате товар, который прежде застревал в магазине в Бойнтон-Бич, теперь можно успешно продать в Кис. Новый подход — это более систематизированное и осмысленное управление запасами. Это одна сторона дела. А другая — и ее мы уже упомянули — заключается в том, что теперь в магазине можно выставить гораздо больше позиций, и это более благоразумный способ использования наших ресурсов.

Кристофер сосредоточенно обдумывал слова Генри. Он посмотрел из окна четырнадцатого этажа на открывающийся вид на центр Майами.

— Никто прежде так не работал, Генри. — В словах Кристофера явственно ощущалась тревога. — Нам надо действовать очень осторожно.

— Хорошо, насадка ты наша. Я согласен действовать благоразумно, — усмехнулся Генри. — Но думаю, что мы увидели достаточно, чтобы начать разворачивать это дело. Договорились?

— Договорились, но нам нужно и дальше не ослаблять контроль над этим вопросом, — настаивал Кристофер. — Я об этом позабочусь.

— Как ты думаешь, кому лучше всего поручить этот проект?

— А разве есть сомнения? — Кристофер посмотрел прямо в глаза президенту Hannah's Shop. — Это идея Пола и проект Пола. Именно он лучше всего знает свои методы и их подводные камни. К тому же он один из самых практичных и внимательных менеджеров, известных мне. Я уже давно просил тебя покончить с этой бессмыслицей — зачем он тратит свое время на такой низкой для него должности? Я знаю, что он против особого к себе отношения, но мы давным-давно

должны были отправить его тухес* в ряды топ-менеджмента. (*Задницу (идиши).).

— Хорошо, я поговорю с ним. — Генри просто сиял. — Как назвать его должность? Исполнительный вице-президент по реорганизации?

— А как насчет чего-нибудь попроще? Например, исполнительный директор?

— Что?!

— Я здесь уже давно, Генри, — ответил Кристофер, запустив руку в седые волосы. — Дольше, чем ты, вообще-то. Это я, как раб, трудился в магазине вместе с твоей матерью (Боже, благослови ее душу), когда ты уехал развлекаться в колледж. Ты думаешь, я собирался молча смотреть, как ты умчишься играть с внуками, и ждать указаний от девочки, которую когда-то держал на коленях? Ты, должно быть, шутишь. По-моему, я, проведя здесь больше сорока лет, заработал право самому выбрать себе преемника.

— Мой дорогой друг, — ответил Генри, поднимая телефонную трубку, — конечно, заработал. Позволь, я сделаю один звонок.

— Генри, какой сюрприз! — воскликнула Лидия. — Чему я обязана удовольствием услышать тебя так рано?

Генри улыбнулся шутке жены.

— Что скажешь, если мы пригласим Пола и детей сегодня на ужин? Я так давно не видел Бена и Лизу.

— Что я скажу? — Генри слышал удивление на том конце линии. — А что ты задумал?

— О, да ничего, дорогая, — сказал он.

— Неважно, это наверняка ваши вечные дела. Не хочу даже знать. — Лидия ни на секунду не поверила мужу. — Я попрошу Пола быть у нас в шесть тридцать. Пусть их мама и за границей, но дети заслуживают хорошего ужина.

Глава 23

Бен и Лиза вбежали в особняк Ааронсонов первыми. Пол прошел вслед за ними в просторную гостиную, где дети уже радостно обнимались с бабушкой и дедушкой. Лидия слегка обняла его, поцеловала в щеку и шепнула:

— Они что-то задумали.

Генри подошел, крепко пожал руку зятю и сказал:

— Как дела, Пол? Расстроен, что Knicks* вчера выиграла? (**Нью-йоркская баскетбольная команда.*)

— Я в порядке, спасибо, — неловко пробормотал Пол, недоумевая, что Лидия имела в виду под словом «они».

— Прекрасно, прекрасно, — прогудел Генри. — Налить тебе чего-нибудь? У меня в кабинете есть бутылочка виски. Почему бы нам его не распробовать?

Генри раздвинул двери, ведущие в его кабинет. Стены здесь были недавно покрашены в светло-бежевый цвет, большой стол из сосны исчез, а вместо него появился вычурный гостинный гарнитур. На одном из больших кожаных диванов сидел Кристофер.

«Вот оно», — подумал Пол. Он поздоровался с Кристофером и выдавил из себя слабый комплимент насчет нового дизайна интерьера.

— Лидия сказала, что если я и вправду намереваюсь уйти на покой, — сказал Генри, разливая скотч, — то мой кабинет ни в коем случае не должен выглядеть как офис бизнесмена. Пьем, пьем до дна!

Пол опустился на другой диван, а Генри приступил к делу.

— Мы наблюдали за успехами твоего магазина, — сказал он. — Очень впечатляет. Ты подошел к делу весьма нетрадиционно.

— Спасибо, — ответил Пол. — Но у меня не было особого выбора. Я лишь пытался справиться с кризисной ситуацией. Очевидно, именно кризис заставил меня найти максимально эффективный новый способ работы.

— Не преуменьшай свои заслуги, — сказал Кристофер. — Мы прошли через массу кризисов, но стоило неприятностям миновать — и мы всегда возвращались к стандартной модели продаж.

— И я чуть было так не сделал. Мне повезло, что Кэролайн меня остановила.

— А еще нас впечатлило, с какой скоростью ты заставил всю южную Флориду принять твой метод. — Генри сделал глоток из своего стакана. — Так скажи, можно ли внедрить систему, которую ты придумал, по всей сети?

— Да, в некотором смысле, — осторожно ответил Пол. Он, конечно, ожидал, что мяч приземлится на его стороне, но пока не имел четкого ответа. — Я уверен, что в значительной мере ее можно успешно реализовать по всей компании, добившись при этом немалой выгоды. Каждый регион может сам по себе взять этот метод на вооружение и повысить эффективность работы магазинов.

— Но ты все же колеблешься, — сказал Генри.

— Я колеблюсь, потому что значительную часть товара, продающегося в нашем регионе, мы получаем из других регионов, — объяснил Пол. — То есть сейчас значительные объемы товара циркулируют между регионами. Проблема в том, что если все регионы будут использовать мой метод, то таких поставок потребуется гораздо больше. А тогда в системе не будет смысла. Зачем передавать какой-то товар с одного склада на другой, если спустя два месяца на первом складе из-за этого возникнет дефицит?

— Но если мы вообще запретим такие межрегиональные поставки, — сказал Кристофер, — новая система все равно принесет много пользы, верно?

Генри эта идея не понравилась.

— Тогда мы упустим свой шанс. Ведь так часто бывает, что в одних регионах большие запасы именно того, чего в других вовсе нет.

— Лучше синица в руках, чем журавль в небе, — заметил Кристофер.

— А ты что думаешь? — Генри повернулся к Полу.

— Я скорее согласен с Кристофером, но без таких межрегиональных поставок склонить управляющих магазинами к сотрудничеству будет трудно вдвойне, — сказал тот. — Мне удалось убедить управляющих нашего региона с помощью обещания, что мы сократим дефицит за счет поставок из других регионов. Если они не будут открыты сотрудничеству, то столь серьезная перестройка бизнеса растянется до бесконечности.

Генри и Кристофер обменялись взглядами. Похоже, они были довольны тем, что молодой менеджер столь благоразумен.

— Давай вернемся на один шаг назад, хорошо? — предложил Генри. — Магазины в южной Флориде в данный момент не обмениваются товаром. Может, нам стоит проанализировать, как ты добился такого чуда, и понять, какие факторы влияют на межрегиональные поставки?

— Хорошо, — согласился Пол. — Хотя, если честно, я не уверен, что это вообще имеет отношение к делу. Поставка из региона в регион имеет смысл только в том случае, если мы берем товар оттуда, где есть излишки, и передаем туда, где есть дефицит. На уровне магазина любой возврат товара означает, что в какой-то момент произошла ошибка, что когда-то было поставлено слишком много товара; иначе излишки не возникли бы вообще. Но в новой схеме мы учитываем, что длительность цикла пополнения запасов магазинов с регионального склада очень мала, и поэтому стараемся не набивать магазины товаром. То есть не допускаем формирования излишков и, стало быть, не допускаем ошибок, которые пришлось бы впоследствии исправлять.

— И почему ты думаешь, что это не имеет отношения к логистике складов? — поинтересовался Кристофер.

— По двум причинам, — ответил Пол. — Во-первых, на пополнение запасов складов уходит гораздо больше времени. Во-вторых, нельзя сказать, что товар поступает на склады слишком рано, ведь они — отправная точка всей нашей логистики.

В комнате воцарилось молчание, а на лице Генри стала медленно появляться улыбка.

— Исходя из твоей аргументации, — сказал он, — тот факт, что у нас так много товара циркулирует между регионами, означает, что изрядная часть товара все время находится не в том месте, где нужно. То есть мы без нужды заполняем товаром склады, вместо того чтобы отправлять им только необходимое.

— Но мы же не можем снабжать склады только тем, что им нужно прямо сейчас, — возразил Кристофер. — Тогда все запасы сети окажутся где-нибудь на причале в Форт-Лодердейле.

— Совершенно верно, — согласился Генри. — А значит, нам нужен единый центральный склад, расположенный именно там, в районе порта. Транспортировка из Форт-Лодердейла на любой наш

региональный склад занимает не больше недели. Это относительно недолго. Так что если мы построим центральный склад, то сможем снабжать региональные склады товаром, исходя из их фактического потребления.

И это гарантирует, что все до последней мелочи, будь то банный халат или прихватка для кастрюли, окажется в нужном месте в нужное время.

— И это положит конец межрегиональным поставкам. — Кристофер был в шоке. — Генри, почему мы не додумались до этого давным-давно?

— Помнишь, что мы всегда говорили? — проворчал Генри. — Если что-то до обидного очевидно, значит, так оно и есть на самом деле.

Пол, все это время внимательно слушавший, вдруг сообразил:

— Генри, если все позиции собрать в одном месте, мы не только разберемся с внутренней логистикой. Так мы решим еще и половину проблем Кэролайн.

— Мы будем точно знать, что, куда и когда доставлять, — улыбнулся Генри. — Магазинам и региональным складам не придется делать заказы, их запасы будут пополняться исходя из продаж за день.

— Так что запросы в отдел закупок будет формировать только центральный склад, — возбужденно сказал Пол. — Запасы сократятся, и мы установим новый рекорд ROI.

— Мне нравится, как ты мыслишь, сынок, — заметил Генри, хлопнув Пола по спине.

— Спасибо, Генри.

— Но у нас появляется куча работы, — усмехнулся Кристофер. — Нам нужно найти место в порту для довольно большого склада, обустроить его.

— Подсчитать, сколько там нужно хранить товара, определить частоту поставок, — продолжил Генри его мысль. — Еще много вопросов остается без ответа.

— Нам нужен незаурядный логист. — Кристофер потер щеку.

— Я знаю подходящего человека, — вступил в разговор Пол. — Это Роджер Вуд, менеджер регионального склада южной Флориды. Все это время мы работали с ним в одной связке. Все логистические схемы, которые мы внедрили, — были его идеями; без него у нас бы ничего не вышло. Он очень опытный человек и отлично знает бизнес

нашей сети. К тому же ему не нужно оплачивать переезд, он живет неподалеку.

— Отлично, попрошу своего секретаря организовать с ним беседу.
— Кристофер склонился к Полу. — Но мне кажется, нам нужен кто-то, способный отслеживать внедрение этого решения по всей компании, а не только на центральном складе. Ведь перемены затронут каждый склад и каждый магазин, не говоря уже о том, что нам предстоит переписать всю компьютерную систему.

— Да, нужен кто-то, кто хорошо знает компанию. — Генри с невинным видом уставился в потолок. — Кто-то, чей тухес нужно подтолкнуть в нужном направлении...

Пол покраснел.

— Пол, — сказал ему тесть, — я ценю то, что ты решил изучать наш бизнес с самых низов. Я знаю, ты очень способный человек. Ты проявлял свой острый ум и способности на любой позиции, какую бы ты ни занимал. Мой дорогой друг Кристофер уже пять лет зудит, что тебе стоит почаще навещать его в офисе, чтобы ты мог сменить его, когда он уйдет на покой. И пришло время нам обоим прислушаться к нему.

— Почту за честь, — только и смог выговорить Пол.

— Подожди секунду, Генри! — воскликнул Кристофер. — Ты только что сказал, что наконец начнешь прислушиваться ко мне? То есть для этого мне нужно было уйти в отставку?

Глава 24

Долгий рабочий день подошел к концу, и Генри Ааронсон аккуратно рассортировал оставшиеся на столе документы, положив некоторые из них в свой чемоданчик. Он вышел из своего кабинета и заметил, что в кабинете Кэролайн все еще горит свет. Генри задумался: она работает допоздна потому, что хочет этого, или потому, что вынуждена? Кэролайн, конечно, испытывает серьезное давление с тех пор, как поняла, что должна стать его преемницей. Он надеялся, что дочь осознает главное: она совершенно к этому готова.

Прежде чем постучать в дверь ее кабинета, он поглядел на часы.

— Уже восемь сорок, — сказал он. — Полуночицаешь?

— Что, так поздно? — спросила Кэролайн. Она устало прикрыла глаза. — Я, кажется, потеряла счет времени.

— Что за срочное дело мешает тебе пойти домой к Полу и детям?

— Наша внешняя проблема, — ответила она. — Я никак не могу выбросить ее из головы, так что бьюсь над ней уже долго. Кажется, я нашла решение. Но хочу быть уверена, что ничего не упустила, прежде чем вынести его на твое рассмотрение.

— Девочка моя, если ты нашла решение, то ты куда умнее меня. — Генри вошел и присел рядом с ней. — Я никак к нему не подступлюсь.

— Так ты тоже об этом думал?

— Где-то последние сорок лет, — усмехнулся Генри. И более серьезным тоном добавил:

— Но последние три месяца, с тех пор, как Пол показал, что от внутренних логистических проблем можно избавиться, я был целиком поглощен мыслями о том, как использовать его решение и разобраться с несоответствием в системе закупок.

— Я тоже, — призналась Кэролайн.

— Я с этим не справился, так что очень хочу выслушать, к чему пришла ты.

— Ну, папа, я хотела бы сделать вот что... — тут Кэролайн оборвала себя. Она сообразила, что если начнет с конца, с вывода, к которому пришла, не объяснив подробно его значимость и выгоды от возможности внедрить идею в систему, то отец просто отмахнется от

нее. Лучше двигаться небольшими шажками и добиваться одобрения постепенно.

— Знаешь, — начала она снова, — думаю, будет лучше, если я объясню тебе всю логику и причинно-следственные связи, которые я установила, чтобы ты мог проверить мои аргументы.

— Так еще лучше, — согласился Генри, и Кэролайн продолжила:

— Многие годы я была абсолютно убеждена, что несоответствие между процессом закупки и реальным потреблением устранить невозможно, а сочетание неточных прогнозов и длительных поставок фатально, поскольку обрекает нас вечно страдать и от огромного дефицита, и от огромных излишков.

— Точно так же думали и мы с Кристофером. Потому и потребовалось столько времени, чтобы убедить нас, что решение Пола работает. Так чего ты добилась?

Кэролайн воодушевилась. Согласия относительно проблемы они достигли, теперь можно приступить к демонстрации неверных умозаключений, которые мешали им увидеть правильный путь к решению.

— Я подумала, что идея Пола может стать неплохой отправной точкой. Пытаясь понять, каким образом она решит проблему с поставками, я постаралась проникнуть в ее суть, в ее концептуальную схему.

— Очень хорошо, — сказал Генри, довольный дочерью. — Я тоже предпринял что-то похожее. Предполагаю, что ты уже сообразила: в основе его подхода лежит одна здравая мысль: может, прогноз и паршивый, но он все же не одинаково паршив по всей компании.

— Потребовалось немало времени и пришлось покопаться в университетских конспектах, — улыбнулась Кэролайн. — Но да, это я сообразила.

Затем она подытожила:

— Худшие прогнозы у нас — на уровне магазинов, и с этим уже ничего не поделаешь. Если верить теории хаоса, то пытаться прогнозировать спрос на конкретную позицию в конкретном магазине столь же бессмысленно, как и угадывать погоду на месяц вперед.

Потратив массу средств на бесполезные компьютерные системы прогнозирования, Генри уже давно занялся углубленным изучением

этой области, но пришел к тому же мрачному выводу. Поэтому сейчас, понимая логику Кэролайн, он взял слово:

— Однако спрос со стороны регионального склада — это агрегированный спрос всех магазинов, которые он обслуживает. Поскольку у нас примерно по десять магазинов в каждом регионе, за счет агрегации прогноз на региональном уровне оказывается приблизительно в три раза точнее, чем прогноз на уровне магазина. Это элементарная статистика. А прогноз на уровне центрального склада, который агрегирует спрос всех десяти регионов, опять же будет в три раза точнее.

— Верно, — согласилась Кэролайн. — И решение Пола основано как раз на том, что мы используем лучший из имеющихся прогнозов. Розничным сетям не стоит держать запасы, соответствующие худшему прогнозу, то есть прогнозу на уровне магазинов. Напротив, они должны хранить большую часть товара в соответствии с более точным прогнозом, сформированным на центральном складе. И если опереться на фактор гибкости, которую нам дает относительно короткое время пополнения запасов, то можно направить товар именно туда, где это реально необходимо.

— Хорошо сказано, девочка моя, — заметил Генри. — Но вот тут-то я и застрял — в рамках границ компании. Идея агрегации довела меня до этого момента, но дальше — все. Ты говоришь, у тебя есть решение. Ты смогла продвинуться дальше? Если да, то я, должно быть, что-то упустил.

— Если мы перешагнем границы компании и начнем анализировать поставщиков, то добиться дополнительного улучшения прогноза за счет географического фактора уже не сможем. Но есть другой вид агрегации, который позволяет увеличить точность прогноза.

Она увидела, что отец не уловил мысль, и объяснила:

— Многие товары производят из одной и той же окрашенной ткани. В среднем из одного сорта ткани изготавливают примерно десять разных позиций.

— Я все еще не понимаю, какое это имеет к нам отношение, — медленно сказал Генри.

— Я тебе расскажу; мне и самой сначала это не было понятно, — сказала она. — Раньше мы думали, что у производителей все устроено

довольно строго и выпуск больших партий планируется за несколько месяцев. Но недавние встречи с нашими крупнейшими поставщиками показали, что эта неповоротливость — вовсе не свойство производителей. В ней виноваты мы сами. Понимаешь, после того как ткань окрашена, они уже не работают с большими партиями. И если мы предоставим им гарантии стабильности финансовых потоков на основании рамочного договора, который гарантирует им регулярность наших закупок на определенную сумму в течение продолжительного времени, у них не будет проблем с тем, чтобы подстроить свой график пошива продукции под наши планы. Нам останется только сообщать о своих потребностях за неделю.

Кэролайн сделала паузу, чтобы позволить Генри осмыслить эту идею. Много времени ему не потребовалось.

— Это значит, что основные товарные запасы нам нужно формировать в соответствии с наиболее точным прогнозом — то есть прогнозом на стадии окраски ткани. И поскольку после этого этапа производитель уже может действовать максимально гибко, нет смысла заранее решать, какие позиции нам понадобятся спустя несколько месяцев. Мы упростим поток заказов, исходя из реального потребления запасов нашего центрального склада. Моя девочка, ты просто умница!

Кэролайн немного смутилась. Отец был согласен с направлением ее рассуждений, заключила она. Отлично. Теперь посмотрим, как скоро он начнет выдвигать свои «да, но...». Она продолжила:

— Итак, мы будем размещать на производстве поставщиков еженедельно небольшие заказы как раз с учетом длительности цикла исполнения заказа. Точнее, с учетом времени, необходимого для транспортировки, плюс одна неделя на крой и пошив. Последние три месяца мы работаем таким образом со всеми нашими крупными поставщиками. И им эта схема очень понравилась, поскольку обеспечивает надежность и перспективу бизнеса. Ведь я гарантирую определенный ежемесячный объем закупок в течение шести месяцев, что дает им стабильность как в плане производства, так и с точки зрения денежного потока.

— Блестяще. Но, дорогая, ведь наша возможность гибко корректировать объем закупок зависит и от того, будет ли у них достаточное количество окрашенной ткани. Что за сделку ты им

предлагаешь, чтобы у них никогда не кончалась ткань? Не обойдется ли это нам в целое состояние?

«А вот и “да, но...”», — улыбнулась она мысленно и спокойно ответила:

— Все просто. Я авансом оплачиваю трехмесячный запас окрашенной ткани, и производители хранят ее у себя. Да, это дополнительные расходы, но сравни их с теми суммами, что мы платили прежде.

Генри тщательно взвесил полученную информацию.

— Понимаю, — наконец сказал он. — Этап окраски ткани — тот самый старт, на котором можно получить самый точный прогноз. Следовательно, на этом этапе риск закупить слишком много или слишком мало минимален. — Генри заметил улыбку Кэролайн. — И ты не боишься оказаться с излишками ткани на руках, потому что всегда можешь найти для нее применение. Так ты попутно добиваешься того, что ткань никогда не заканчивается. Куда лучше, чем хранить нереально большой объем запасов в виде готового товара на наших складах. Умная девочка. Очень хорошо. Так в чем же у тебя проблема? Похоже, ты уже все проблемы решила.

— Не совсем. Пока что я поняла, как можно снизить нашу зависимость от долгосрочных прогнозов и урезать цикл пополнения запасов вдвое. Но чтобы воспользоваться этим по максимуму, нам нужно соответственно сократить запасы, которые мы держим на центральном складе.

— Конечно, — немедленно отреагировал Генри. — Мы можем сократить их больше чем наполовину. И ты еще не приступила к этому?

— Папа, я не осмелилась.

Генри не спешил спрашивать почему. Он понимал, в чем дело.

— Ты не доверяешь поставщикам. — Он не столько спрашивал, сколько утверждал.

— Как я могу им доверять? — Кэролайн не смогла сдержать досаду. — Конечно, они обещают своевременные поставки. И большинство из них говорят это искренне. Но что будет, если придет другой клиент и начнет давить на них, чтобы они осуществили им поставку раньше, чем нам? В таких случаях они обычно сдаются. И закончится все тем, что наша партия опоздает. Сейчас, когда мы

держим запас на несколько месяцев продаж, реального ущерба для нас в этой ситуации нет; во всяком случае, отсутствие товара по многим позициям скрывает эту проблему. Но если мы сократим объем запасов, то ущерб будет реальным — и весьма заметным.

— Если так, — сказал Генри, понимая суть проблемы, — мы должны организовать все таким образом, чтобы поставщик был кровно заинтересован отгружать товар вовремя. Тебе следует ввести штрафы за просрочку поставки. Но тогда я не понимаю, как ты сможешь убедить их поставлять товар небольшими партиями в течение недели.

Прекрасно, подумала Кэролайн. Это были уже «да, но...» другого типа. Если удастся преодолеть этот уровень сопротивления, дело сделано.

— Отец, ты прав, — сказала она. — Если я потребую с них штрафы, то ни за что не смогу их убедить работать по-новому.

— По правде, я удивлен, что они готовы по-прежнему сотрудничать с нами и перейти на маленькие партии. Ты сказала, что в последние три месяца все наши крупные поставщики согласились на эти условия, верно? Как ты это сделала? Как убедила их?

— Да ведь ты сам и подсказал мне правильный путь. Ты открыл мне глаза на тот факт, что сопротивление переменам — это не естественная склонность человека, хоть я и была убеждена в обратном. На самом деле люди всегда оценивают предложенные перемены, чтобы понять, насколько они им выгодны. Мы с Полом долго это обсуждали и поняли, что, принимая решение подняться на крутую гору, люди взвешивают выгоды и думают не только о сокровище, которое ждет их на вершине горы; они обязательно оценивают трудности, связанные с этим подъемом. Более того, они обдумывают все плюсы и минусы, которые их ждут: крокодила, который откусит им пятки, если они не полезут вверх, и русалочку, которую они потеряют, если все-таки полезут вверх.

Увидев выражение лица своего отца, она рассмеялась.

— Прости меня за эти метафоры. Идея в том, что люди рассматривают плюсы и минусы как самих перемен, так и сохранения своего статус-кво, взвешивая риски, связанные с каждой из этих четырех составляющих. Только тогда они решают, принять изменения или нет. Если это понять, можно легко выделить ложные

умозаключения, которые искажают восприятие всех четырех обстоятельств. Хотя вообще-то склонить людей к переменам не так уж и сложно. Если, конечно, они им и в самом деле выгодны.

— Вот как ты смогла убедить всех воспринять подход Пола. Ты изменила такую большую и консервативную компанию, и сделала это так быстро и спокойно! Я думал об этом, считаю, что это просто необыкновенно, — сказал Генри, даже не пытаясь скрыть гордость за дочь. — Похоже, ты разработала очень эффективный метод. Но вернемся к поставщикам: как ты предлагаешь решить проблему их ненадежности?

— Я прошу их стать нашими партнерами и полностью пересмотреть традиционные договоренности между поставщиками текстиля и розничными сетями. Давай вместо того, чтобы продумывать систему штрафов и увеличивать их трудности, сделаем побольше их горшочек с золотом. Давай будем выплачивать им бонусы за соблюдение сроков поставок. Так мы защитим и собственные интересы.

— Платить им бонусы? — спросил Генри. — За то, что они и так обязаны делать?

— Я подсчитала, сколько мы выиграем, если будем полностью доверять поставщикам и сократим запасы, — ответила она. — Выгоды огромны. Это открывает перед нами новые горизонты. Соотношение «выгода — риск» меняется так сильно, что я уже всерьез задумываюсь: не взяться ли нам за модные товары? Наша выгода будет так велика, что мы запросто можем позволить себе платить бонусы эффективным поставщикам.

— Тебе предстоит непосредственно увязать их бонусы с нашим уровнем эффективности, — предупредил Генри.

— Я хочу увязать эти выплаты с тем, насколько они помогают повысить нашу эффективность, — объяснила Кэролайн внимательно слушавшему ее отцу. — Каждый бонус должен быть пропорционален уровню оборачиваемости запасов по позициям конкретного поставщика. И конечно, чтобы получить право на бонус, показатель уровня дисциплины при соблюдении сроков поставки должен быть не ниже девяноста пяти процентов за три последних месяца. Так поставщики будут мотивированы давать отпор любым попыткам наших конкурентов получить преимущество при поставке.

Генри потребовалось лишь несколько секунд, чтобы принять решение.

— По правде говоря, если бы ты начала этот разговор, объявив о смелом плане выплачивать поставщикам бонусы, я бы подумал, что ты не в себе. Но теперь, когда ты продемонстрировала все причинно-следственные связи, ведущие к этому выводу, я должен сказать, что твое предложение весьма интересно.

Он поднялся, подошел к дочери и поцеловал ее в лоб.

— Теперь, когда ты нашла решение, которое я, как Моисей в пустыне, искал сорок лет, — ласково улыбнулся Генри, — как ты можешь думать, что неспособна занять мое место?

Глава 25

Все четверо внуков пели ханукальные песни. Слушая их, Генри и Лидия чувствовали невыразимую гордость. У близнецов Даррена — Райана и Шона — прекрасные голоса, как и у их светловолосой кузины Лизы. И никого не удивляло, что Бен, чей голос уже стал ломаться, пел так тихо, насколько это возможно.

После заслуженных оваций Пол и Кэролайн вынесли дрейдлы* и шоколадные монеты в золотых обертках. (**Четырехугольные волчки, с которыми играют дети во время еврейского праздника Ханука.*). Семейство Ааронсонов готовилось к увлекательной игре, когда Генри тронул Даррена за плечо.

— Не хочешь заглянуть ко мне в кабинет?

Даррен расположился на кожаном диване, готовясь к битве. Каждый раз, когда отец оказывается с ним наедине, начинается одно и то же: старик принимается рассказывать, какую ошибку совершил сын, покинув Hannah's Shop. Теперь, когда компания добилась столь эффектных результатов, его злорадство будет просто невыносимо. Но Даррен твердо решил держать себя в руках.

Генри сел напротив Даррена и спросил:

— Как ты оцениваешь будущее компании, сынок?

«По крайней мере, вопрос задан добродушным тоном», — подумал Даррен.

— Для начала, я считаю, что компания вполне устойчива и надежна. А благодаря тому, что придумали Пол и Кэролайн, Hannah's Shop может превратиться во что-то действительно уникальное.

— Гм... — хмыкнул Генри.

— Папа, за последние десять лет я глубоко изучил то, как следует оценивать компании. А Пол и Кэролайн помогли мне провести финансовую экспертизу Hannah's Shop. И мое профессиональное мнение таково — тебе не о чем волноваться. Наша парочка наверняка столкнется с множеством трудностей при внедрении своих новых идей, но эти идеи достойны, и у них есть все, что нужно для их воплощения. Максимум через год компания должна добиться рекордных для торговли домашним текстилем показателей — по

прибыльности, по оборачиваемости запасов, по количеству ассортиментных позиций на квадратный фут, по динамике денежного потока... да по любому параметру.

Генри не отвечал. Он все еще выглядел озабоченным. Не зная, что сказать, Даррен добавил:

— Через год компания сможет создать трамплин, чтобы рвануть с него к реальному успеху.

— Трамплин, — повторил Генри. — Что значит трамплин?

«Опять его инквизиторские замашки, — подумал Даррен. — Но не увиливай, а вежливо ответь. Скоро все закончится». Вслух он сказал:

— Я как венчурный инвестор приучен искать компании, сформировавшие явное конкурентное преимущество. Но любое преимущество дает компании лишь ограниченную фору, потому что рано или поздно конкуренты начнут ее догонять. И настоящее деловое чутье состоит в том, что ты умеешь извлекать из своего конкурентного преимущества максимум, пока оно еще сохраняет силу.

— И ты думаешь, что у Hannah's Shop такое преимущество есть или скоро будет? — спросил Генри, сузив глаза.

— Без сомнения, — сказал Даррен. — Более того, я уверен, что, поскольку оно возникло благодаря пересмотру фундаментальных принципов ведения бизнеса, компания сможет сохранять его несколько лет. Глобальные перемены конкурентам имитировать сложнее всего. Вероятно, это займет у них лет десять, а может, и пятнадцать.

— И что, на твой взгляд, Hannah's Shop нужно сделать за это время? — спросил Генри.

— Извлечь из ситуации максимум. Расширяться. У тебя ушла целая жизнь на то, чтобы сделать из маленького магазинчика сеть, покрывающую весь юго-восток. А эту новую редкую возможность нужно использовать, чтобы перейти на новый темп развития.

— Я согласен, — к удивлению Даррена, сказал Генри. — То есть максимум за десять лет мы должны охватить всю страну?

Даррен решил рискнуть и высказать свое истинное мнение.

— С таким феноменальным преимуществом мыслить только масштабами США — это значит упустить шанс. Я бы сказал, что целью должна стать международная экспансия.

В комнате воцарилось молчание. Даррен ждал от отца бурной реакции или, по крайней мере, лекции о пользе благоразумия. Но вместо этого Генри сказал довольно спокойно:

— Независимо от того, насколько прибыльным будет Hannah's Shop, такую экспансию не получится профинансировать из собственных доходов. Ты пытаешься убедить меня привлечь инвесторов?

— А какой смысл? — ответил Даррен. — Ты же никогда не согласишься продать кому-то хоть одну акцию, не говоря уже о долговой нагрузке.

— Это так, — твердо сказал Генри. Но затем, к удивлению Даррена, он продолжил: — Значит ли это, что мы должны забыть об этой — как ты ее назвал? — редкой возможности, об этом феноменальном преимуществе?

— Это было бы ужасной ошибкой, — убежденно ответил Даррен.

— И?

«Напрашивается на столкновение, — подумал Даррен, — Ну что ж, хорошо». Он сказал невозмутимо:

— Есть и другие способы получить финансирование.

— И я об этом думал, — к огромному изумлению Даррена сказал Генри. — Что скажешь о франчайзинге?

Даррен чуть не подпрыгнул.

— Пап, ты серьезно?

— Да, серьезно. Ты знаешь, как выстроить разумную схему?

Лишившись дара речи, Даррен мог только кивнуть.

— Как много на это потребуется времени? — спросил Генри.

— Такое быстро не делается. Хотя бы шесть месяцев.

— Хорошо. Но, сынок, у нас есть проблема посерьезнее, Генри встал и налил им обоим виски. — Даррен, я делю людей на две категории: на тех, кто оценивает собственные успехи, сравнивая себя с какими-то образцами, и тех, кому совершенно все равно, чего добились другие. Эти люди судят о себе исходя из того, насколько им удалось реализовать, потенциал ситуации, в которой они оказались.

Он остановился, давая Даррену возможность ответить. Сын прекрасно понимал, о чем говорит отец. Эта сторона его работы была самой неприятной. Многие компании искали инвесторов, но у большинства из них не было того, что искал он сам. Он не видел в них

потенциала, позволяющего вывести бизнес на высокую прибыльность, или же инвестиции в них были слишком рискованны. А с реальными возможностями, с компаниями, в которых он видел большой потенциал, зачастую возникала другая проблема: они сравнивали свои успехи со средними показателями по отрасли и в итоге были довольны тем, чего достигли. Дела у них шли очень хорошо, они работали гораздо эффективнее конкурентов. И было очень сложно, а иногда просто невозможно открыть таким компаниям глаза на тот факт, что внутренний потенциал позволяет им добиться результатов, затмевающих все, чего они достигли прежде.

— Я понимаю, — заверил Даррен отца. — И ты подозреваешь, что Пол и Кэролайн — люди первой категории? Что они будут удовлетворены тем, что создают сейчас? Я думаю, ты их недооцениваешь.

— Правда? — спросил Генри с оттенком сарказма. — Сынок, представь, что говоришь своей сестре: все, чего вы собираетесь достичь, — выйти на первое место по прибыльности, стать образцом для отрасли и так далее, — все это лишь трамплин, как ты сказал. И какова, ты думаешь, будет ее реакция?

По лицу Даррена было видно, что он воспринял этот вопрос как риторический.

— Так ты согласен, что нет смысла навязывать им эту идею сейчас? — спросил Генри.

— И их никак не заставишь двинуться вперед, — добавил Даррен, — пока они четко не увидят, где взять нужные для быстрой экспансии деньги.

— Для быстрой экспансии? — улыбнулся Генри. — Скорее для взрыва. Сынок, когда придет время...

— Тогда медлить будет нельзя, — подхватил его мысль Даррен. — По своему опыту могу сказать: если их не встряхнуть, то они начнут что-то делать только тогда, когда конкуренты их догонят. Но будет уже слишком поздно.

— Сынок, когда придет время, — повторил Генри, — меня уже не будет в компании и я не смогу продвигать такие решения. Если после отставки я буду по-прежнему маячить на горизонте и отдавать указания, это станет верным способом разрушить компанию. Ты понимаешь, что тогда настанет твое время вступить в игру?

Даррен опустошил свой стакан, сделал глубокий вдох и сказал:

— Не беспокойся. Я способен убедить их и готов за это взяться. — Он широко улыбнулся. — И конечно, я договорюсь с франчайзи и возьму свою комиссию.

Генри встал.

— Только подумать: все эти долгие годы я был убежден, что ты принял неверное решение, что ты похоронил свою жизнь и карьеру. Пойдем, сынок, вернемся к остальным. Я хочу извиниться перед тобой в присутствии твоей мамы.

Глава 26

Даррен вошел в кабинет Кэролайн.

— Забавно. Я думал, ты многое поменяешь в обстановке отца, — сказал он.

Кэролайн и Пол рассмеялись. Все и так очень изменилось с тех пор, как год назад она приняла президентский пост.

— Я пришел с дарами, — заявил Даррен, поставив поднос с тремя бумажными стаканчиками кофе, на которых красовался логотип известной сети кофеен. — Черный — для Пола, колумбийский — для Кары и новый итальянский что-то-там-чино — для меня.

— Мэтью мог бы сделать нам кофе, — сказала Кэролайн.

— Я знаю, — ответил Даррен, самодовольно усмехнувшись. — Но это хороший кофе.

После того как они обменялись очередными новостями из жизни детей, Пол сказал:

— Хорошо, давайте вернемся к делу. Ты хотел поговорить с нами насчет экспансии. Я подготовил для тебя все отчеты. Как ты можешь увидеть, в течение прошлого года мы расширились вдвое быстрее любого из наших конкурентов. Сейчас мы как раз закончили подготовку к тому, чтобы войти в еще один, уже третий по счету регион. — Пол определенно гордился своими достижениями.

— Это прекрасно, — сказал Даррен, даже не посмотрев на отчет. — Однако я здесь по другой причине.

— Неужели? - спросила Кэролайн. — Ты же сказал, что хочешь встретиться с нами конкретно по поводу расширения сети.

- Да, да, - ответил он, - Я хотел поговорить о том расширении, каким оно должно быть, а не о той черепашьей скорости, с какой вы собираетесь двигаться.

- Но мы же движемся и вдвое быстрее конкурентов! - Пол схватил отчеты, которые подготовил. — Два новых региона за год. У нас, знаешь ли, если кто-то обгоняет всех вокруг, его называют быстрым.

— Да, конечно, вы в три раза прибыльнее, а ваша оборачиваемость запасов - в шесть раз выше, чем у конкурентов, - ответил Даррен. Но

Пол, зачем сравнивать себя с ними? Почему не сосредоточиться на том, что имеет смысл делать нам самим?

— Это разумно, - сказала Кэролайн, прежде чем Пол успел возразить. — Мы же не оглядывались на конкурентов, когда изобретали новый метод работы Hannah's Shop.

Увидев, что муж согласен, она повернулась к Даррену.

— Хорошо, начни сначала, пожалуйста.

— У Hannah's Shop есть существенное преимущество, что я утверждаю как венчурный инвестор, — уверенно сказал Даррен. — Из этого преимущества нужно извлечь максимум, пока конкуренты не начнут наступать нам на пятки. Мы можем и должны быстро расширить территориальный охват сети и для этого нам понадобятся деньги. Пока вы не побили меня, скажу: я согласен, что нам не следует привлекать деньги извне — ни инвестиции ни кредиты. Также не следует и закладывать семейные активы.

— Одно из правил отца что есть — то есть, — процитировала Кэролайн.

— И поэтому мы проводим экспансию именно таким способом, — объяснил Пол. - Я принимаю во внимание только те деньги, которые мы сами зарабатываем, учитывая, конечно, что по мере роста нам приходится увеличивать и резервы наличности. Но послушай, Даррен, какой бы привлекательной ни была возможность, мы с Кэролайн не согласимся на нее без оглядки.

— Я этого и не предлагаю, — заверил их Даррен. — Однако перед принятием решений о дальнейших действиях давайте потратим несколько минут и обсудим, для чего нам вообще нужны деньги.

— Разве это не очевидно? — спросила Кэролайн.

— Ты что, не видишь, Кара? У него припрятан туз в рукаве, — заметил Пол. — Ладно, Даррен, нам нужны деньги, чтобы расширяться. Мы должны строить инфраструктуру и открывать новые магазины.

— На уровне магазинов ты уже сократил основные расходы, — подхватил Даррен. — Теперь на поддержание товарных запасов вам приходится тратить лишь небольшую долю того, что обычно расходуется на эти цели. Также ты радикально сократил затраты на продукцию на уровне регионального склада.

— Даррен. — Пол начал терять терпение. — Изрядные деньги уходят на рекламу. И не стоит обманываться: известности нашего бренда в одном регионе совсем недостаточно, чтобы расширяться, даже если речь идет о соседнем штате. Всего за год я выложил заоблачные суммы за продвижение нашего бренда только в двух штатах.

— Точно. — Даррен улыбнулся. — Но, возможно, есть другой способ построить бренд.

— Например? — спросил Пол, отхлебнув кофе из стаканчика, принесенного другом.

— Считайте, что на меня снизошло откровение, — сообщил Даррен. — Благодаря ему ты сможешь открыть сразу множество магазинов на небольшой территории и — вуаля! — получишь известный бренд, не потратив ни цента на рекламу. Это просто гениально!

— Так твоя гениальная идея состоит в том, чтобы сэкономить на рекламе, вложив за один раз кучу денег? — спросила Кэролайн.

— А разве это вообще возможно? — спросил Пол. — Допустим, мы откроем все эти магазины, но не обеспечим им достаточной рекламы. Ведь тогда все пойдет прахом?

— Хочешь доказательство, что это работает? — осведомился Даррен с улыбкой. — Посмотри, что у тебя в руках.

— Кофе? — подозрительно спросила Кэролайн.

— Да, Кара, — воскликнул Пол, внезапно поняв идею своего шурина. — Посмотри на логотип. Помнишь, как эта кофейная сеть открыла за один вечер сразу семь заведений в центре Майами, а рекламы при этом вовсе не было? Они практически вытолкали конкурентов из города.

— Так, я начинаю догадываться, но еще не совсем поняла, в чем дело, — сказала Кэролайн. — Давай вернемся к моему предыдущему вопросу: где взять деньги на то, чтобы открыть столько магазинов? Зная тебя, Даррен, подозреваю, что ты предлагаешь нам открываться в десяти, а то и в двадцати регионах за год.

— А кто сказал, что тебе нужны деньги? — заметил Даррен.

— Если ты открываешь магазин, тебе нужно помещение, — сказал Пол. — Тебе нужно его отремонтировать, нанять персонал, вложиться в товар — это куча денег.

— Я знаю, — ответил Даррен. — Но кто сказал, что вкладываться должны мы? Мы можем заняться франчайзингом. Так мы сохраним контроль над сетью, не закладывая никаких активов.

— Но что побудит кого-то стать франчайзи Hannah's Shop? — спросила Кэролайн.

— Я не верю, что франчайзи сможет правильно управлять магазином, особенно так, как это делаем мы, — добавил Пол.

— Ну давайте, стреляйте в меня, — саркастически заметил Даррен. — Мы же на одной стороне, вы об этом помните?

— Докажи это, — улыбнулась Кэролайн.

— Вы когда-нибудь слышали о мезонинном финансировании? — Увидев их недоуменные взгляды, Даррен продолжил: — Я так и думал. Этот канал финансирования выбирают многие консервативные, но искушенные инвесторы. Это люди, которые не хотят рисковать, инвестируя на фондовой бирже или, боже упаси, вкладываясь в начинающие компании, находящиеся на старте. Они ищут более высокой отдачи от своих вложений, чем те мизерные проценты, что можно получить на облигациях.

— Пока все ясно, — заметила Кэролайн.

— Они не хотят тратить время и деньги на тщательную экспертизу и не жаждут участвовать в управлении компанией. Поэтому ищут способ одолжить денег надежной компании со стабильно высокими результатами под двадцать пять процентов годовых. Эти люди не просят ничего в залог, опираясь на другую гарантию: право конвертировать долг в акции или участие в капитале компании, если заем не будет выплачен вовремя и полностью.

— Ты что, шутишь? — резко сказала Кэролайн. — Мы не хотим брать в долг и мы ни за что, ни при каких обстоятельствах не отдадим никому долю в компании.

— Сестричка, послушай меня хоть секунду! Я вовсе не собираюсь использовать мезонинное финансирование. Я просто хочу, чтобы ты поняла, чем руководствуются такие инвесторы и какие возможности они ищут.

— Продолжай, — сказал Пол, — мне кажется, я понимаю, к чему ты клонишь.

— Прости, Даррен, — извинилась Кэролайн. — Ты просто удивил меня. Я слушаю, пожалуйста, продолжай.

Даррен улыбнулся, не спеша допил кофе и только затем продолжил:

— Ты знаешь, какова суммарная рентабельность инвестиций в один магазин в розничной сети домашнего текстиля?

— Нет, — ответила Кэролайн. — Мы знаем уровень ROI для сети, но не для отдельных магазинов. Хотя несложно примерно рассчитать его. Успешная сеть добивается прибыли от продаж на уровне около шести процентов и оборачивает товар в своих магазинах примерно три раза в год. При прочих равных ROI отдельного магазина будет составлять где-то пятнадцать процентов.

— Это примерно совпадает с моей оценкой, — заметил Даррен. — А как ты думаешь, каков суммарный ROI отдельного магазина Hannah's Shop?

— Я знал, — сказал Пол, широко улыбаясь, — я знал, что ты подведешь нас к этому. Мы вкладываем в магазин вдвое меньше, чем обычно, а наша прибыль в три раза выше. Наш ROI явно больше ста процентов. И если кто-то ищет возможность заработать двадцать пять годовых, то наши магазины превосходят все ожидания. Такая ситуация для инвестора даже слишком хороша, чтобы оказаться правдой.

— Консервативному инвестору не предложишь нечто «слишком хорошее, чтобы оказаться правдой», — парировал Даррен. — Но что если инвестор вкладывается в магазин надежной компании? А Hannah's Shop с ее нулевым уровнем долга, отличной репутацией и опытом работы более пятидесяти лет — определенно надежная компания. Кроме того, есть статистика по сотне с лишним магазинов, каждый из которых обеспечивает ROI больше ста процентов в год. При распределении прибыли от магазина инвестор получит свою долю первым. И доля эта будет составлять тридцать процентов в год от той суммы, что он вложит в конкретный магазин сети Hannah's Shop. Разве, зная все это, инвестор станет беспокоиться, что не получит свои тридцать процентов годовых?

— Инвестор будет вкладывать деньги в новый магазин, — на всякий случай уточнила Кэролайн, — и в том маловероятном случае, если прибыль магазина будет ниже тридцати процентов, он не сможет предъявить претензии к компании, а будет иметь возможность претендовать только на имущество конкретного магазина? Верно я тебя понимаю?

— Именно так, — ответил брат. — И у Hannah's Shop будет право выкупить его вложения через несколько лет по заранее оговоренной цене.

— Это не франчайзинг, — заметил Пол.

— Франчайзинг в том смысле, что магазин — это отдельное юридическое лицо, и вы не вкладываете ничего в сам магазин, инвестируя только в инфраструктуру, — констатировал Даррен. — Учитывая, что вам не нужно много тратить на поддержание запасов регионального склада, Hannah's Shop будет иметь более чем достаточно средств, чтобы открывать магазины сразу во множестве регионов в течение года.

— Нам придется открывать магазины кластерами, чтобы свести к минимуму рекламный бюджет, — резюмировал Пол, — но при этом мне очень нравится, что все операции будут полностью под нашим контролем.

— Нам придется вести отдельную бухгалтерию по каждому магазину, — заметила Кэролайн.

— Да, — согласился Пол. — Но посмотри на плюсы: я знаю массу управляющих, которые были бы рады иметь долю во вверенных им магазинах.

Слушая обмен мнениями между сестрой и ее мужем, Даррен приказал себе держать рот на замке. Он свою работу сделал, теперь они были заняты тем, что убеждали друг друга.

— Это важно, — сказала Кэролайн. — Это отличный канал продвижения, особенно если мы будем быстро расширяться.

— Скажу тебе честно, что для хорошего управляющего такой шанс — просто дар свыше, — настаивал Пол. — Не слишком весело, когда все время приходится думать о том, что все семь сотрудников твоего магазина метят на твое место. Сейчас у нас много способных менеджеров отделов и торговых залов, которым некуда дальше двигаться в самой компании. А такой вариант станет не только реальной возможностью сделать карьеру для этих людей, но и стимулом для других сотрудников — ребята, нужно работать усерднее.

— Похоже, это верное направление. Конечно, остается еще вагон и маленькая тележка разных деталей, с которыми нужно разобраться. — Она повернулась к Даррену. — Но прежде чем я рассмотрю этот вариант, мне нужен от тебя ответ на один вопрос. Мы не

представляем, как это делать, как искать инвесторов, как договариваться с ними, что должно быть в контрактах, а чего там быть не должно. Нам нужна твоя помощь.

— Не пугайся, дорогая сестра, — сказал Даррен, улыбаясь, как Чеширский Кот. Как он сказал отцу утром, у него уже все схвачено. — Я буду просто счастлив предложить свои услуги. За обычную плату.

Эпилог

Из пентхауса открывался захватывающий вид. Пол смотрел на огни Сан-Пауло, которые простирались вдаль, сколько хватало глаз. Добавьте к этому прохладный бриз — и вечеринка для бразильских инвесторов превращалась просто в какое-то чудо. Вдалеке была слышна негромкая мелодия самбы, а из приоткрытой двери доносились голоса.

Вдруг Пол услышал Даррена.

— Так что, Бен уже решил, что будет делать, когда закончит учебу?
— С этими словами успешный нью-йоркский бизнесмен вышел на террасу, держа в руке бокал шампанского.

— Должен тебе сказать, с этим молодым человеком что-то не так,
— пошутил Пол. — Он начал работать в Hannah's Shop и заявил, что хочет расти медленно, изучая наш бизнес с самых низов.

— Ты наверняка гордишься им, — заметил Даррен.

Пол улыбнулся, увидев, что к ним присоединилась его жена.

— А, вот вы где, неразлучная парочка, — сказала Кэролайн. — Хотела с вами поболтать, ребята.

«Прямо как отец, — подумал Даррен, — бизнес всегда на первом месте. Похоже, это неизбежно при ее должности».

— Раз все идет так гладко, я хотела бы поднять вопрос, который меня беспокоит уже некоторое время, — сказала она, усаживаясь на скамейку с подушками. — Даррен, ты ведь стал настоящим спецом по франчайзингу, правда?

— Наверное, так. — Брат пожал плечами, изображая скромность.
— Ну-ка посмотрим: успешные франшизы в США, Канаде, Европе, Китае, Австралии, а теперь и в Бразилии. Да, похоже, я немного понимаю что к чему.

— Так почему же ты не занимаешься ничем вне компании Hannah's Shop? — поинтересовалась Кэролайн. — То есть почему ты не стал использовать свой опыт в каком-нибудь другом бизнесе?

— Я курирую нашу экспансию уже девять лет, и ты только сейчас решила об этом спросить? — сказал Даррен, прислонившись к перилам.

— Кара задала правильный вопрос, — сказал Пол, садясь рядом с женой. — Ведь нельзя сказать, чтобы мы запрещали тебе использовать наши идеи где-то еще.

— Не знаю. — Даррен явно чувствовал себя неловко. — Не подвернулось ни одной подходящей возможности.

Полу это показалось не слишком убедительным. Он хорошо знал своего шурина.

— За девять лет — ни одной возможности? — недоверчиво спросил он.

— Я пытался что-то найти, — признался Даррен. — Но когда приходил в компанию и начинал рассказывать о ваших идеях, мне тут же говорили, что я должен сосредоточиться на инвестициях, а управление операциями предоставить им. Единственным способом переубедить топ-менеджмент была покупка компании. Но в этом не было смысла, ведь я знал наверняка, что окажусь в тупике, поскольку не знаю, как переубеждать менеджмент среднего звена.

— Понимаю твое расстройство, — заметил Пол.

— Я вижу потенциал и знаю, что они растратят его впустую, — продолжал Даррен. — Ведь, используя вашу концепцию, можно столько всего сделать! Мы могли бы покупать целые сети и за год или два увеличивать их стоимость в десять раз. Я мог бы посрамить самого Уоррена Баффета!

— Так ты хочешь сказать, что тебе нужен хороший менеджер, чтобы дополнить триумфальную картину? — спросила Кэролайн. — Кто-то вроде Пола?

Пол и Даррен не верили своим ушам. Она что, предлагает Полу уйти из компании?

— Дорогая, — спросил Пол, — ты это к чему?

Кэролайн взяла мужа за руку и сказала:

— Пол, ты потрясающий человек. Я тебя безумно люблю. Но ты становишься невыносим.

— Что? — Пол был изумлен.

— Где бы мы ни оказались, ты пытаешься найти какие-то проблемы, — ответила она. — Помнишь, как мы покупали форму питчера для Бена, а в магазине она закончилась. Что ты сделал? Ты прочел целую лекцию молодому человеку за прилавком!

— Это была форма нападающего, — пробормотал Пол.

— Да неважно, — сказала она. — Или, помнишь, мы искали карандаш для век, который мне нравится, и ты учинил разнос милой даме-продавщице? Ты доказывал, что в ассортименте не должно быть пробелов и что им нужно пополнять запасы ежедневно.

— Но ведь они могут работать лучше, это не так сложно, — горячо возразил Пол. — Им не нужен пресловутый магический кристалл, им не нужно ждать, пока прорвет трубы. Почему не сделать все что нужно прямо сейчас?

— Вот видишь? — Кэролайн повернулась к брату. — Я с ним просто не могу никуда ходить.

— Но это неважно, — продолжал Пол. — Мы работаем вместе, мы хорошая команда.

— Это не значит, что я должна удерживать тебя на месте и обрезать тебе крылья, — сказала Кэролайн. — Ты так расстраиваешься, потому что видишь, как наши идеи можно использовать в других областях. Держать тебя взаперти в сети домашнего текстиля будет просто эгоистично. Я не могу так поступить с тобой.

Кэролайн была права, понял Пол. Как всегда, права. Именно этого он хотел всей душой. И потому еще больше восхищался своей женой, которая сама смогла заговорить об этом. Он просто лишился дара речи.

К счастью, в разговор вступил Даррен.

— Теперь, когда ты уволила этого шейгеца*, ты хочешь, чтобы мы с ним стали партнерами?

*(*Шейгец (идиш) — обозначение нееврея (иногда неженатого), иноверца, которое часто имеет негативную или презрительную коннотацию.).*

— А разве можно допустить, чтобы кто-то другой наложил на него лапу? — спросила она. — Ты только подумай. Вместе вы можете взяться за любой бизнес — спортивные товары, электронику, косметику, все что угодно — и сделать там то же самое, чего вы достигли в Hannah's Shop. В конце концов, Даррен, это ведь ты показал нам, что всегда нужно мыслить смелее и масштабнее, что во всем можно добиться большего — даже если ты уже на вершине и новые свершения кажутся немыслимыми. Теперь тебя уже ничто не сдерживает.

Пол улыбнулся и торжественно поднял бокал.

— Дотянемся до небес!

— Нет, — усмехнулся Даррен, чокнувшись с ним. — Небеса — это только начало.