

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 турпоездки 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. Крашеная 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, — послышался 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 Varuah Textiles, которую им посоветовал общий знакомый. К новому имени

* Агент, занимающийся отбором и закупкой коллекций для бутиков и магазинов, планированием объемов и графиков поставок. *Прим. ред.*

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. 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

* 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.*

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 от-делов были правы? Вы собираетесь закрыть магазин?

Пол рассмеялся.

— Закрывать? 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 какая 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 подадут 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 черепашьей 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 твоем 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.