

Оглавление

Глава 1	7
Глава 2	11
Глава 3	14
Глава 4	19
Глава 5	30
Глава 6	37
Глава 7	41
Глава 8	45
Глава 9	52
Глава 10	56
Глава 11	62
Глава 12	72
Глава 13	78
Глава 14	83
Глава 15	94
Глава 16	99
Глава 17	106
Глава 18	109
Глава 19	124
Глава 20	128
Глава 21	132
Глава 22	137
Глава 23	140
Глава 24	145
Глава 25	152
Глава 26	156
Эпилог	162
Пять направляющих шагов ТОС для розницы	165

«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-ратонский¹ магазин сети Hannah's Shop.

Весь магазин украшали маленькие красные таблички, обещавшие 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

1 Бока-Ратон — небольшой город в штате Флорида, США. Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны переводчиком.

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 дюймов² длиной?

— Боюсь, что нет, — ответила Жанин. — Такого цвета у нас остались только размером 90 дюймов³. 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.

—

2 1,5 м.

3 Около 2,3 м.

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, выглядит 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»⁴. 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

4 Намек на одноименный роман Джозефа Хеллера. Здесь — неразрешимая дилемма.

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.

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 питчера⁵. 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 экономить 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.

5 Один из ведущих игроков в бейсболе. — Прим. ред.

— 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 твое 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 Гардиа⁶.

— 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.

6 Аэропорт в Нью-Йорке, обслуживающий преимущественно внутренние рейсы.

— 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 Бруд-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 автостраду⁷, он добавил: — Мы же все знаем, что Генри всегда хотел видеть своим преемником именно тебя.

— 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

7 Главная автострада восточного побережья США.

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, то снова соберешься с силами и покажешь все, на что 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 преподавал 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, пытаясь 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.

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 просмотрят содержимое этих коробок и выяснят, что можно спасти. И продолжайте доставать оставшиеся коробки, — потребовал Пол. — Влажность и запахи 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 Аventura, Пол наконец дозволил 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 (SKU⁸), которыми торговал его магазин.

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!

8 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.*

— 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 покроет 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 фут⁹?

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

9 — Единица измерения площади, принятая в английской системе мер и равная 0,0929 кв. м. — *Прим. ред.*

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 утроили, — 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 Полом 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 затапливать 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 сопротивление. 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, ошелолив 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, упревая 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*¹⁰. Его верный менеджер пытался успокоить Марию, и Полу оставалось только надеяться, что она ошибалась.

10 — «Босс сошел с ума» (исп.).

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 Лео-на, — 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 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 интересуют 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 твоё 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 твоё 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 твоём 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 твоём 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 слушаешь 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. Потребуются 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?