

Глава 21

Кэролайн была в ударе. Встреча с крупнейшим поставщиком Hannah's Shop шла уже два часа, и она чувствовала, что выжала из гендиректора компании море уступок. Расположившись в его кабинете в Нью-Дели, Кэролайн улыбалась, ставя свою подпись под формой заказа на следующие шесть месяцев.

— Всегда приятно иметь с вами дело, — сказал мистер Гупта, обладавший прекрасным британским произношением. — Надеюсь вскоре увидеть вас снова.

— Вообще-то есть еще один вопрос, — ответила Кэролайн.

Несколько недель назад она обещала Полу попробовать договориться о внеочередной поставке тех позиций, которые Роджер не мог получить с других складов сети.

За прошедшее с тех пор время Кэролайн тщательно обдумала этот вопрос и проделала кое-какие расчеты, показавшие, что она уделяла недостаточное внимание финансовым последствиям нехватки товаров. Однако уменьшение дефицита означало, что нужно договариваться с поставщиками об оперативных поставках небольших партий товаров. Насколько трудно это для партнеров? Сколько ей самой придется платить, если она потребует от поставщиков регулярных поставок в необходимых компании масштабах?

Кэролайн пришла к единственному выводу: несмотря на многолетний опыт работы с поставщиками, на деле она знала о них очень мало. Знала, что высокие цены — это их

горшочек с золотом, но насколько удобно им было бы осуществлять срочные поставки небольших партий? Что за аллигаторы их преследовали в данный момент? Что удерживало в нынешнем положении? Ей нужно было найти ответы, и первый шаг заключался в том, чтобы поднять вопрос и внимательно изучить реакцию на него.

— На последней нашей встрече, — сказала Кэролайн, — я заказала пять тысяч постельных комплектов ETL. Я помню, что по плану они должны быть поставлены только через три месяца, но хотела поинтересоваться, сможете ли вы сделать это раньше.

— Насколько раньше?

— Хорошо бы на следующей неделе, — наудачу сказала Кэролайн. — Можете ли как-нибудь ускорить это дело?

— Почему все нужно делать в последний момент? — холодно спросил мистер Гупта. — Вы же знаете, мы сделаем все, чтобы выручить вас, но это просто невозможно.

Кэролайн даже не моргнула глазом: именно такого ответа она и ожидала.

Лощеный бизнесмен стряхнул невидимую пылинку с лацкана и продолжил:

— Если бы вы попросили несколько сотен, это еще ничего, но несколько тысяч — совершенно невозможно!

— Подождите, — сказала она удивленно, — значит, отправить нам несколько сотен комплектов к следующей неделе — реально?

— Может быть, — индийский менеджер подергал свои короткие усы. — Все зависит от того, достаточно ли тканей окрашено. Сколько комплектов вы хотите?

Кэролайн быстро провела мысленные подсчеты. Пяти тысяч комплектов им хватало на полгода, то есть сеть продавала около двух сотен комплектов в неделю.

— Мне нужно двести, — ответила она. Для южной Флориды это будет более чем достаточно.

Увидев, что Гупта кивнул и потянулся к телефону, она решила снова попытать удачу.

— И по двести каждую неделю, пока основная партия не будет подготовлена к отправке, — этого будет достаточно для региона Пола. А еще двести еженедельно удовлетворяют нужды всех остальных регионов.

Мистер Гупта позвонил своему менеджеру по тканям и спросил его о чем-то на тамильском. Ожидая ответа, он объяснил:

— Шьют у нас небольшими партиями, максимум по сотне. А процесс создания и окраски ткани — совсем другое дело. Здесь нужны большие масштабы, чтобы добиться хотя бы небольшой прибыли.

Человек на том конце провода вновь оживленно заговорил. Гупта внимательно выслушал и сказал:

— Вам повезло, Кэролайн. Похоже, на прошлой неделе было окрашено около тысячи штук тканей. И если мы будем шить из них комплекты и посылать вам по двести еженедельно, то у нас будет достаточно времени прокрасить все остальное. Вы этого хотели?

— Именно, — твердо сказала Кэролайн.

— Что насчет условий оплаты? — спросил Гупта.

— Стандартная процедура. — Кэролайн недоумевала, почему он об этом спрашивает. Ведь Hannah's Shop никогда не нарушала свои правила. — В течение сорока пяти дней после получения товара.

— Это несправедливо, — возразил Гупта. — Ведь вы просили поставлять товар частями, так почему же я должен так долго ждать денег? То, что вы откладываете оплату до момента получения всей партии, вполне понятно — вдруг мы упустили что-то? Но ведь сейчас вы просите поставлять товар частями и раньше срока.

— Простите, наверное, мне следует переформулировать ответ, — извинилась Кэролайн. — Выскажусь точнее.

В течение сорока пяти дней после каждой еженедельной поставки.

Но Гупта вовсе не выглядел удовлетворенным.

— Поскольку мы будем поставлять товар несколькими партиями, это значит, что оплата будет поступать несколько раз по одному и тому же заказу. Вы уверены, что ваша бухгалтерия не использует это как повод отложить оплату?

Кэролайн не видела никаких проблем: она гарантирует, что лично займется этим, ведь еженедельная оплата за поставки открывает дверь аналогичным договоренностям в будущем. Горшочек с золотом для Гупты — это не просто более высокие цены, но и оптимизированный денежный поток. Поставляя такие небольшие партии — как выяснилось, сделать это куда легче, чем она думала, — он вовсе не оказывал ей услугу. Скорее это была выгодная сделка для обеих сторон. Кэролайн раньше срока получит нужный ей товар, а Гупта будет получать еженедельную оплату в течение трех месяцев, а не разовую сумму по истечении этого срока. Его денежный поток станет более стабильным. Неудивительно, что он был готов приложить дополнительные усилия.

Чтобы убедиться в отсутствии каких-либо недомолвок, Гупта сказал:

— Надеюсь, вы понимаете, что каждый раз вам придется платить примерно в три раза больше за перевозку, поскольку эти объемы никак не тянут на контейнер?

Лицо Кэролайн омрачилось. Она пыталась увеличить продажи, а вовсе не издержки. Конечно, дополнительные продажи — благодаря наличию ходового товара — с легкостью компенсировали бы эти транспортные издержки, но платить больше было не в ее натуре.

Видя выражение ее лица и опасаясь потерять потенциально выгодный вариант, Гупта предложил:

— Может, есть другие позиции, которые вы хотели бы тоже получать еженедельно? Если маленькими партиями

отправлять сразу несколько заказов, то как раз на контейнер и наберется.

Кэролайн улыбнулась. Она открыла составленный Роджером перечень позиций, которые ему никак не удавалось получить в других регионах. Меньше чем за пятнадцать секунд она сформировала список товаров, поставщиком которых являлся Гупта. Повернув к нему экран ноутбука, она сказала:

— У меня наберется еще примерно двадцать позиций. По ним уже проделана окраска?

Как выяснилось, готовой ткани хватало только на четыре нужные позиции.

— Этого недостаточно, — с тревогой заметил Гупта. — Однако подождите, я здесь вижу кое-что интересное. Все комплекты, которые вы просите меня отправить сейчас, — это самые большие двуспальные, 76 на 80 дюймов. Но у вас есть заказы и на комплекты поменьше, 60 на 80 дюймов*. Для обеих позиций мы используем одну и ту же ткань. Может быть...

Он не закончил предложение, но Кэролайн этого было достаточно.

— Если я поменяю — при той же стоимости — одни комплекты на другие, то ваш объем заказов останется в неприкосновенности. Тогда вы согласитесь на нужные мне уступки?

— Если мы еще не нарезали ткань, никаких проблем, — заверил ее Гупта.

Им помогло и то, что для разных товарных позиций использовалась одна и та же окрашенная ткань и вообще одно и то же сырье. Кроме того, Кэролайн и Гупта были готовы использовать материал, предназначенный для одной линии продуктов, чтобы выпустить другую. Кэролайн еще раз сверилась со списком Роджера: почти половину нужной им

* Соответственно 193 на 203 см и 152 на 203 см.

продукции этой фирмы можно было отгружать уже со следующей недели.

Но больше всего поразило Кэролайн то, что с момента, когда она поняла все выгоды и трудности поставщиков — большие объемы рентабельны только в процессе создания и окраски ткани, а в процессе шитья нормой были маленькие объемы, — внешнее сопротивление исчезло вообще.

Она осознавала, что до готового решения еще далеко. Но это был шаг вперед, и шаг очень важный. На ситуацию с возникновением дефицита действительно можно было реагировать гораздо быстрее. И производственный цикл в этих случаях тоже можно было заметно сократить.

Подписывая соглашение, Кэролайн не могла не заметить и кое-что еще — не менее важное. Она увидела, как доволен был ее контрагент. Он получил более стабильный денежный поток и меньшие, более удобные для него объемы. Не так уж часто, заключая сделку, она чувствовала, что обе стороны выиграли по максимуму. Но будут ли другие поставщики столь сговорчивы?

Глава 22

— Что скажешь? — Генри подтолкнул к Кристоферу отчет за прошедший месяц. — Я был прав, результаты Пола оказались гораздо более устойчивыми, чем ты предсказывал.

— Я уже видел статистику, — ответил Кристофер, усаживаясь напротив своего старого друга и босса. — Не только по магазину Пола, но и по всей южной Флориде. И эта статистика выглядит хорошо. Проблема в том, что она слишком хороша, а я не понимаю почему.

— Слушай сюда, — парировал Генри. — Когда ты сокращаешь нехватку нужных товаров и в то же время добавляешь новые позиции, прибыль идет вверх.

— Это я понимаю, — с заметным раздражением ответил Кристофер. — Но ведь ты сам всегда настаиваешь на правиле номер... — какой там у него номер? — что если мы не понимаем чего-то, то не беремся за это, пока не поймем.

— Так чего ты не понимаешь? — поинтересовался Генри. И более мягко добавил: — Кристофер, что тебя тревожит?

— Еще одно твоё правило, — ответил Кристофер. — Если ты не воздействуешь непосредственно на основную проблему, то существенных улучшений не жди. А корень данной проблемы — и мы обсуждали это уже тысячу раз — в том, что мы не можем достаточно точно предсказывать будущий спрос. При этом длительность нашего цикла исполнения заказа

слишком велика. В итоге мы закупаем слишком много одних товаров и слишком мало — других. Перемены в южной Флориде не имеют никакого отношения к тому, что именно мы закупаем. Несоответствие между тем, что мы покупаем, и тем, что мы продаем, сохраняется. И пока оно сохраняется, как можно выйти на принципиально новые показатели?

— Ты прав в одном — новый подход не исправляет врожденного недостатка нашей системы закупок, — рассудительно ответил Генри. — Но он корректирует врожденный изъян нашей логистики. Ты игнорируешь тот факт, что прогнозы по отдельным магазинам еще хуже, чем прогноз, которым руководствуется отдел закупок. Мы не можем исправить это внешнее несоответствие, но эти ребята нейтрализовали проблему изнутри — вот откуда взялись такие великолепные результаты.

Он взмахнул рукой, призывая Кристофера выслушать мысль до конца.

— Подумай сам: у нас нет хорошего прогноза на уровне магазинов, что вынуждает нас поставлять слишком много товаров в один магазин и слишком мало — в другой. Вот какую проблему они решили. Опираясь на тот факт, что внутренний цикл исполнения заказа на самом деле очень краток, они обязали магазины держать у себя лишь те позиции, что понадобятся им в ближайшем будущем. В результате товар, который прежде застревал в магазине в Бойнтон-Бич, теперь можно успешно продать в Кис. Новый подход — это более систематизированное и осмысленное управление запасами. Это одна сторона дела. А другая — и ее мы уже упомянули — заключается в том, что теперь в магазине можно выставлять гораздо больше позиций, и это более благоразумный способ использования наших ресурсов.

Кристофер сосредоточенно обдумывал слова Генри. Он посмотрел из окна четырнадцатого этажа на открывающийся вид на центр Майами.

— Никто прежде так не работал, Генри. — В словах Кристофера явственно ощущалась тревога. — Нам надо действовать очень осторожно.

— Хорошо, насадка ты наша. Я согласен действовать разумно, — усмехнулся Генри. — Но думаю, что мы увидели достаточно, чтобы начать разворачивать это дело. Договорились?

— Договорились, но нам нужно и дальше не ослаблять контроль над этим вопросом, — настаивал Кристофер. — Я об этом позабочусь.

— Как ты думаешь, кому лучше всего поручить этот проект?

— А разве есть сомнения? — Кристофер посмотрел прямо в глаза президенту Hannah's Shop. — Это идея Пола и проект Пола. Именно он лучше всего знает свои методы и их подводные камни. К тому же он один из самых практичных и внимательных менеджеров, известных мне. Я уже давно просил тебя покончить с этой бессмыслицей — зачем он тратит свое время на такой низкой для него должности? Я знаю, что он против особого к себе отношения, но мы давным-давно должны были отправить его тухес* в ряды топ-менеджмента.

— Хорошо, я поговорю с ним. — Генри просто сиял. — Как назвать его должность? Исполнительный вице-президент по реорганизации?

— А как насчет чего-нибудь попроще? Например, исполнительный директор?

— Что?!

— Я здесь уже давно, Генри, — ответил Кристофер, запустив руку в седые волосы. — Дольше, чем ты, вообще-то. Это я, как раб, трудился в магазине вместе с твоей матерью (Боже, благослови ее душу), когда ты уехал развлекаться в колледж. Ты думаешь, я собирался молча смотреть, как ты умчишься

* Задницу (идиш).

играть с внуками, и ждать указаний от девочки, которую когда-то держал на коленях? Ты, должно быть, шутишь. По моему, я, проведя здесь больше сорока лет, заработал право самому выбрать себе преемника.

— Мой дорогой друг, — ответил Генри, поднимая телефонную трубку, — конечно, заработал. Позволь, я сделаю один звонок.

— Генри, какой сюрприз! — воскликнула Лидия. — Чему я обязана удовольствием услышать тебя так рано?

Генри улыбнулся шутке жены.

— Что скажешь, если мы пригласим Пола и детей сегодня на ужин? Я так давно не видел Бена и Лизу.

— Что я скажу? — Генри слышал удивление на том конце линии. — А что ты задумал?

— О, да ничего, дорогая, — сказал он.

— Неважно, это наверняка ваши вечные дела. Не хочу даже знать. — Лидия ни на секунду не поверила мужу. — Я попрошу Пола быть у нас в шесть тридцать. Пусть их мама и за границей, но дети заслуживают хорошего ужина.

Глава 23

Бен и Лиза вбежали в особняк Ааронсонов первыми. Пол прошел вслед за ними в просторную гостиную, где дети уже радостно обнимались с бабушкой и дедушкой. Лидия слегка обняла его, поцеловала в щеку и шепнула:

— Они что-то задумали.

Генри подошел, крепко пожал руку зятю и сказал:

— Как дела, Пол? Расстроен, что Knicks* вчера выиграли?

— Я в порядке, спасибо, — неловко пробормотал Пол, недоумевая, что Лидия имела в виду под словом «они».

— Прекрасно, прекрасно, — прогудел Генри. — Налить тебе чего-нибудь? У меня в кабинете есть бутылочка виски. Почему бы нам его не распробовать?

Генри раздвинул двери, ведущие в его кабинет. Стены здесь были недавно выкрашены в светло-бежевый цвет, большой стол из сосны исчез, а вместо него появился вычурный гостинный гарнитур. На одном из больших кожаных диванов сидел Кристофер.

«Вот оно», — подумал Пол. Он поздоровался с Кристофером и выдавил из себя слабый комплимент насчет нового дизайнера интерьера.

— Лидия сказала, что если я и вправду намереваюсь уйти на покой, — сказал Генри, разливая скотч, — то мой кабинет

* Нью-йоркская баскетбольная команда.

ни в коем случае не должен выглядеть как офис бизнесмена. Пьем, пьем до дна!

Пол опустился на другой диван, а Генри приступил к делу.

— Мы наблюдали за успехами твоего магазина, — сказал он. — Очень впечатляет. Ты подошел к делу весьма нетрадиционно.

— Спасибо, — ответил Пол. — Но у меня не было особого выбора. Я лишь пытался справиться с кризисной ситуацией. Очевидно, именно кризис заставил меня найти максимально эффективный новый способ работы.

— Не преуменьшай свои заслуги, — сказал Кристофер. — Мы прошли через массу кризисов, но стоило неприятностям миновать — и мы всегда возвращались к стандартной модели продаж.

— И я чуть было так не сделал. Мне повезло, что Кэролайн меня остановила.

— А еще нас впечатлило, с какой скоростью ты заставил всю южную Флориду принять твой метод. — Генри сделал глоток из своего стакана. — Так скажи, можно ли внедрить систему, которую ты придумал, по всей сети?

— Да, в некотором смысле, — осторожно ответил Пол. Он, конечно, ожидал, что мяч приземлится на его стороне, но пока не имел четкого ответа. — Я уверен, что в значительной мере ее можно успешно реализовать по всей компании, добившись при этом немалой выгоды. Каждый регион может сам по себе взять этот метод на вооружение и повысить эффективность работы магазинов.

— Но ты все же колеблешься, — сказал Генри.

— Я колеблюсь, потому что значительную часть товара, продающегося в нашем регионе, мы получаем из других регионов, — объяснил Пол. — То есть сейчас значительные объемы товара циркулируют между регионами. Проблема в том, что если все регионы будут использовать мой метод, то таких поставок потребуется гораздо больше. А тогда

в системе не будет смысла. Зачем передавать какой-то товар с одного склада на другой, если спустя два месяца на первом складе из-за этого возникнет дефицит?

— Но если мы вообще запретим такие межрегиональные поставки, — сказал Кристофер, — новая система все равно принесет много пользы, верно?

Генри эта идея не понравилась.

— Тогда мы упустим свой шанс. Ведь так часто бывает, что в одних регионах большие запасы именно того, чего в других вовсе нет.

— Лучше синица в руках, чем журавль в небе, — заметил Кристофер.

— А ты что думаешь? — Генри повернулся к Полу.

— Я скорее согласен с Кристофером, но без таких межрегиональных поставок склонить управляющих магазинами к сотрудничеству будет трудно вдвойне, — сказал тот. — Мне удалось убедить управляющих нашего региона с помощью обещания, что мы сократим дефицит за счет поставок из других регионов. Если они не будут открыты сотрудничеству, то столь серьезная перестройка бизнеса растянется до бесконечности.

Генри и Кристофер обменялись взглядами. Похоже, они были довольны тем, что молодой менеджер столь благодарен.

— Давай вернемся на один шаг назад, хорошо? — предложил Генри. — Магазины в южной Флориде в данный момент не обмениваются товаром. Может, нам стоит проанализировать, как ты добился такого чуда, и понять, какие факторы влияют на межрегиональные поставки?

— Хорошо, — согласился Пол. — Хотя, если честно, я не уверен, что это вообще имеет отношение к делу. Поставка из региона в регион имеет смысл только в том случае, если мы берем товар оттуда, где есть излишки, и передаем туда, где есть дефицит. На уровне магазина любой возврат товара

означает, что в какой-то момент произошла ошибка, что когда-то было поставлено слишком много товара; иначе излишки не возникли бы вообще. Но в новой схеме мы учитываем, что длительность цикла пополнения запасов магазинов с регионального склада очень мала, и поэтому стараемся не набивать магазины товаром. То есть не допускаем формирования излишков и, стало быть, не допускаем ошибок, которые пришлось бы впоследствии исправлять.

— И почему ты думаешь, что это не имеет отношения к логистике складов? — поинтересовался Кристофер.

— По двум причинам, — ответил Пол. — Во-первых, на пополнение запасов складов уходит гораздо больше времени. Во-вторых, нельзя сказать, что товар поступает на склады слишком рано, ведь они — отправная точка всей нашей логистики.

В комнате воцарилось молчание, а на лице Генри стала медленно появляться улыбка.

— Исходя из твоей аргументации, — сказал он, — тот факт, что у нас так много товара циркулирует между регионами, означает, что изрядная часть товара все время находится не в том месте, где нужно. То есть мы без нужды заполняем товаром склады, вместо того чтобы отправлять им только необходимое.

— Но мы же не можем снабжать склады только тем, что им нужно прямо сейчас, — возразил Кристофер. — Тогда все запасы сети окажутся где-нибудь на причале в Форт-Лодердейле.

— Совершенно верно, — согласился Генри. — А значит, нам нужен единый центральный склад, расположенный именно там, в районе порта. Транспортировка из Форт-Лодердейла на любой наш региональный склад занимает не больше недели. Это относительно недолго. Так что если мы построим центральный склад, то сможем снабжать региональные склады товаром, исходя из их фактического потребления.

И это гарантирует, что все до последней мелочи, будь то банальный халат или прихватка для кастрюли, окажется в нужном месте в нужное время.

— И это положит конец межрегиональным поставкам. — Кристофер был в шоке. — Генри, почему мы не додумались до этого давным-давно?

— Помнишь, что мы всегда говорили? — проворчал Генри. — Если что-то до обидного очевидно, значит, так оно и есть на самом деле.

Пол, все это время внимательно слушавший, вдруг сообразил:

— Генри, если все позиции собрать в одном месте, мы не только разберемся с внутренней логистикой. Так мы решим еще и половину проблем Кэролайн.

— Мы будем точно знать, что, куда и когда доставлять, — улыбнулся Генри. — Магазинам и региональным складам не придется делать заказы, их запасы будут пополняться исходя из продаж за день.

— Так что запросы в отдел закупок будет формировать только центральный склад, — возбужденно сказал Пол. — Запасы сократятся, и мы установим новый рекорд ROI.

— Мне нравится, как ты мыслишь, сынок, — заметил Генри, хлопнув Пола по спине.

— Спасибо, Генри.

— Но у нас появляется куча работы, — усмехнулся Кристофер. — Нам нужно найти место в порту для довольно большого склада, обустроить его...

— Подсчитать, сколько там нужно хранить товара, определить частоту поставок, — продолжил Генри его мысль. — Еще много вопросов остается без ответа.

— Нам нужен незаурядный логист. — Кристофер потер щеку.

— Я знаю подходящего человека, — вступил в разговор Пол. — Это Роджер Вуд, менеджер регионального склада

южной Флориды. Все это время мы работали с ним в одной связке. Все логистические схемы, которые мы внедрили, — были его идеями; без него у нас бы ничего не вышло. Он очень опытный человек и отлично знает бизнес нашей сети. К тому же ему не нужно оплачивать переезд, он живет неподалеку.

— Отлично, попрошу своего секретаря организовать с ним беседу. — Кристофер склонился к Полу. — Но мне кажется, нам нужен кто-то, способный отслеживать внедрение этого решения по всей компании, а не только на центральном складе. Ведь перемены затронут каждый склад и каждый магазин, не говоря уже о том, что нам предстоит переписать всю компьютерную систему.

— Да, нужен кто-то, кто хорошо знает компанию. — Генри с невинным видом уставился в потолок. — Кто-то, чей тухес нужно подтолкнуть в нужном направлении...

Пол покраснел.

— Пол, — сказал ему тесть, — я ценю то, что ты решил изучать наш бизнес с самых низов. Я знаю, ты очень способный человек. Ты проявлял свой острый ум и способности на любой позиции, какую бы ты ни занимал. Мой дорогой друг Кристофер уже пять лет зудит, что тебе стоит почаще навещать его в офисе, чтобы ты мог сменить его, когда он уйдет на покой. И пришло время нам обоим прислушаться к нему.

— Почту за честь, — только и смог выговорить Пол.

— Подожди секунду, Генри! — воскликнул Кристофер. — Ты только что сказал, что наконец начнешь прислушиваться ко мне? То есть для этого мне нужно было уйти в отставку?