

Элияху Голдратт

Айлан Эшколи, Джо Браун Лир

**Я** РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ  
И ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

**ТАК**

**И**

**ЗНАЛ!**

 альпина  
ПАБЛИШЕР

**Джо Браунлир  
Элияху Моше Голдратт  
Айлан Эшколи  
Я так и знал!**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8957008](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8957008)*

*Я так и знал! Розничная торговля и Теория ограничений / Элияху  
Голдратт, Айлан Эшколи, Джо Браун Лир: Манн, Иванов и Фербер;  
Москва; 2018  
ISBN 9785961451504*

### **Аннотация**

На этот раз речь идет о применении Теории Ограничений не на промышленном предприятии, а в розничной компании. Небольшая семейная торговая сеть Hannah's Shop испытывает значительные сложности в работе. Управляющий одного из магазинов сети Пол Уайт из всех сил старается добиться его процветания. Решение внезапно возникших проблем его торговой точки приведет к улучшениям во всей компании. Но прежде, чем это произойдет, Уайту придется изрядно потрудиться и разрешить немало конфликтов, связанных с необходимостью перемен.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1                                 | 6  |
| 2                                 | 12 |
| 3                                 | 17 |
| 4                                 | 26 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 35 |

# Элияху Голдратт, Айлан Эшколи, Джо Браун Лир Я так и знал!

## Розничная торговля и Теория ограничений

© Goldratt1 Ltd, 2018

Originally published by North River Press USA

© Перевод на русский язык. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2017

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2018

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодатель-*

*ством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

# 1

«Скидка 50 %!»

Разглядывая большое красное объявление в витрине, Пол Уайт недоумевал: где он ошибся в своих планах? Еще один такой день ему уже точно не выдержать. Глубоко вдохнув, Пол одернул свой форменный голубой блейзер и вошел в бока-ратонский<sup>1</sup> 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 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 про-

---

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

шелся 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 – несмот-

ря на то что ситуация была совсем не похожа на праздничный ажиотаж. Он никак не мог расстаться с кем-либо из них, не поставив продажи под угрозу. Затраты на персонал были в рамках разумного.

Так что же еще можно было сделать?

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

– А есть ли у вас такая же, но 60 дюймов<sup>2</sup> длиной?

– Боюсь, что нет, – ответила Жанин. – Такого цвета у нас остались только размером 90 дюймов<sup>3</sup>. А 60-дюймовые – только голубые и бежевые. Может быть, вы хотели бы другой цвет? Или с другим рисунком?

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

Пожилая женщина разочарованно отвернулась, но Пол подошел к ней.

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

Она согласилась, и Пол позвонил в магазин в Бойн-

---

<sup>2</sup> 1,5 м.

<sup>3</sup> Около 2,3 м.

тон-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»<sup>4</sup>. Было ясно почти наверняка, что эта женщина уже не вернется за скатертью. Это означало, что злосчастная скатерть лишь увеличит и без того избыточные запасы на складе магазина. А он-то запустил распродажу с минимальной прибылью или вовсе по себестоимости как раз для того, чтобы избавиться от избыточных запасов. Не было никакого смысла пополнять склад товаром, который не оборачивается достаточно быстро. Но что если он не закажет скатерть, а клиентка придет? Все закончится тем, что магазин навсегда потеряет этого клиента. Рисковать продажами или создавать дополнительные запасы? Пол по самую макушку увяз в этой дилемме. Неудивительно, что он никак не мог повысить прибыль магазина. Если бы только он мог узнать, что именно захотят купить его клиенты завтра...

Он снова позвонил Роджеру.

---

<sup>4</sup> Намек на одноименный роман Джозефа Хеллера. Здесь – неразрешимая дилемма.

– 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 пронизательные карие глаза. А этот коренастый и уже начинающий лысеть мужчина обладал сильной харизмой.

Казалось, он был удивлен собственной забывчивостью.

– Мой телефон, видимо, ужасно по мне скучал, – пошутил Генри. Он отвлекся от переворачивания бифштексов на гриле и быстро проверил, не пропустил ли чего-то важного. Увидев, что нет новых звонков и сообщений, он опустил телефон в карман, а затем указал на внуков, игравших в мяч, и добавил: – Если Бен унаследовал мою память, надеюсь, у него есть и мои способности питчера<sup>5</sup>. 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 де-

---

<sup>5</sup> Один из ведущих игроков в бейсболе. – Прим. ред.

ательности. – Пойми, Кристофер, последние изменения помогут нам гораздо эффективнее управлять выбором поставщиков и ценообразованием.

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

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

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

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

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

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

– Генри, дорогой, ты никогда не оставишь компанию, ведь ты ее так любишь, – улыбнулась ему Лидия. – Это 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 Гардиа<sup>6</sup>.

– 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

---

<sup>6</sup> Аэропорт в Нью-Йорке, обслуживающий преимущественно внутренние рейсы.

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.

### 3

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

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

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

– Занят каким-то большим проектом и днем, и ночью? – спросил Пол, направляя свой Grand Cherokee на шоссе 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, барабанив своими длинными пальцами по окну и уставившись на море. – Но пока не выберу свою нишу, все будет так, как сейчас. Нужно иметь репутацию настоящего знатока, чтобы возможности сами находили тебя.

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

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

– По-моему, тебе стоит задуматься о том, чтобы вернуться в компанию, – убежденно ответил Пол. Сворачивая на 95-ю автостраду<sup>7</sup>, 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 разви-

---

<sup>7</sup> Главная автострада восточного побережья США.

тия, которые ждут тебя чуть ли не за каждым углом.

– Да, может, ты и прав.

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

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

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

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

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

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

– Помнишь, как в колледже в последний год ты сильно отстал в учебе, потому что использовал любой повод, что-

бы 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 преподал мне отец: получать медали, которые ты не заслужил по-настоящему, – это самая разрушительная вещь для человека, для его самоуважения.

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

Пол тем временем продолжал делиться своими невеселыми мыслями с другом:

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

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

– Почти каждым шагом, – возразил Пол. – На всех других должностях я добивался перемен. Не всегда это были большие перемены, но я так или иначе оставлял какой-то след. Но сейчас, в самом сердце бизнес-процессов Hannah's Shop, управляя магазином, я провалился. Может быть, потому, что мне достался магазин в наихудшем месте – в этом старом, уродливом торговом центре. Может быть, потому, что все мои клиенты – это богатые пожилые дамы, а сеть ориентирована на средний класс. Но все эти оправдания не меняют того факта, что на этом самом важном этапе я не доказал, что чего-то стою.

– Может, тебе просто нужно больше времени?

– В этом-то и проблема. У меня осталось совсем немного времени. – Пол выглядел расстроенным. – Я здесь уже три года. Год назад на меня начали давить, предлагая повышение. Я упирался как мог, пытаюсь выторговать время. Кроме

того, если судить по моим результатам, есть множество людей, которые куда больше заслуживают повышения, чем я. Даррен, ты же знаешь меня, ты слишком хорошо знаешь, что я никогда не приму этого. Ни за что. Это не мой путь.

Пол уклонился от набирающего скорость мотоцикла и продолжил:

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

– Почему? Потому что он передает бразды правления Карре? – 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 Кэралайн 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.

## 4

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

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

Быстро ополоснув рот, Пол взял трубку.

– Да?

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

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

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

– Да, но у нас большая проблема. Огромная проблема, – улыбка Пола увяла. – Прорвало трубу на потолке склада. Вода повсюду. Они только что перекрыли главные трубы, так

что через минуту я смогу попасть туда и осмотреться.

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

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

– Я еду.

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

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

– Тед, дай мне краткий отчет.

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

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

– Может, вынести их на парковку?

Выезжая на автостраду, Пол быстро принял решение:

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

Он никогда еще не вел свой джип так быстро.

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

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

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

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

– Слушаю тебя, Тед.

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

– Спасибо, Тед. Буду через десять минут.

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

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

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

– Каков ущерб?

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

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

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

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

Глядя на происходящее, Пол понял, что сегодня магазин точно не откроется. А чтобы это стало возможным завтра,

нужно очистить его от товаров как можно скорее.

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

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

На сером полу все еще стояла вода, и Полу приходилось внимательно смотреть под ноги по пути на свой склад. Двойные двери были полностью открыты, чтобы проветрить помещение, и он увидел трещину в потолке, сквозь которую все еще просачивалась вода. Пол осмотрел стеллажи, где обычно хранилось множество коробок, содержавших более двух тысяч ассортиментных позиций (SKU<sup>8</sup>), которыми торговал его магазин.

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

---

<sup>8</sup> 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.*

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

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

– Каков вердикт? – спросил Пол сантехника.

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

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

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

– Шесть, может, семь недель.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Мы чиним трубы. Это все, что я могу сделать. Страховка 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 фут<sup>9</sup>?

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?

---

<sup>9</sup> Единица измерения площади, принятая в английской системе мер и равная 0,0929 кв. м. – *Прим. ред.*

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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.